



TANZHIM

Jurnal Dakwah Terprogram

Volume 1, No.1 (Juli 2023)

Keteladanan Pendekar Mas Mochamad Amien: Studi Atas Kepemimpinan Dakwah di dalam Perguruan Silat Chakra V

Ahmad Rido'i

***Authentic Leadership* Ketua Remaja Mushola Baiturrahim Taman Sidoarjo**

Anisah Nur Aini

Paradigma *Workplace Management* pada Lembaga Dakwah

Taufan Arifianto

Revitalisasi Dakwah Melalui Perencanaan Mutu: Tinjauan Kritis dan Adaptasi *Framework* Perencanaan Mutu untuk Organisasi Dakwah

Riza Liriski

Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis pada Pesantren Udara 14.2690 MHz

Luqman Kurniawan

Perilaku Remaja di Perkotaan Terhadap Kegiatan Dakwah

Siti Nurhalimah

Prosedur Analisis SWOT pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infak di Organisasi Kecil

Ahmad Noval Abudi

PROSEDUR ANALISIS SWOT PADA ANALISA KASUS MANAJEMEN ZAKAT & INFAK DI ORGANISASI KECIL

Ahmad Nofal Abudi

STID Al-Hadid Surabaya

nofalabudi@stidalhadid.ac.id

Abstrak: Dengan analisis SWOT, organisasi akan mengidentifikasi keadaan situasi lingkungannya, hal ini amat penting bagi organisasi yang berada dalam dunia yang dinamis seperti sekarang. Manajemen zakat dan infaq pada suatu OPZ (organisasi pengelola zakat) juga penting memahami dan beradaptasi dengan kondisi internal dan eksternal lingkungannya agar bisa memberikan layanan terbaik bagi masyarakat di sekitarnya. Kebanyakan Analisis SWOT yang dikembangkan saat ini adalah analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif yang kurang efisien diterapkan pada organisasi pengelola zakat skala kecil, sehingga diperlukan rumusan prosedur analisa SWOT yang lebih relevan. Artikel ini berorientasi untuk merumuskan prosedur analisis SWOT pada analisa kasus manajemen zakat & Infaq di organisasi skala kecil. Pendekatan dalam tulisan ini adalah pendekatan penelitian kualitatif melalui studi pustaka. Rumusan prosedur analisis SWOT yang dipaparkan penulis dalam tulisan ini antara lain pertama, mendefinisikan atau merumuskan konteks baik makro organisasi maupun mikro situasinya. Kedua, merumuskan tujuan dalam melakukan analisis kasus, ketiga, menganalisis dan mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Keempat, menyusun alternatif strategi dengan mencocokkan dan merubah faktor – faktor dalam masukan SWOT. Dan keenam, memutuskan pilihan strategi yang digunakan dengan melakukan pengecekan terhadap realitas OPZ.

Kata kunci: Analisis SWOT, Analisa Kasus, Manajemen Zakat Dan Infaq, Organisasi Skala Kecil

Abstract: SWOT ANALYSIS PROCEDURE FOR CASE ANALYSIS OF ZAKAT & INFAK MANAGEMENT IN SMALL ORGANIZATIONS. With a SWOT analysis, the organization will identify the state of its environment, this is very important for organizations that are in a dynamic world like now. Zakat and infaq management in an OPZ (zakat management organization) is also important to understand and adapt to internal and external environmental conditions in order to provide the best service for the surrounding community. Most of the SWOT analyzes currently being developed are SWOT analyzes with a quantitative approach that are less efficient for small-scale zakat management organizations, so a more relevant formulation of SWOT analysis procedures is needed. This article is focused on formulating SWOT analysis procedures on case analysis of zakat & infaq management in small-scale organizations. The approach in this paper is a qualitative research approach through literature study. The formulation of the SWOT analysis procedure described by the author in this paper includes first, defining or formulating the context of both the macro organization and the micro situation. Second, formulating objectives in conducting case analysis, third, analyzing and identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats. Fourth, develop alternative strategies by controlling and changing the factors in the SWOT input. And sixth, decide on the choice of strategy to use by checking the reality of the OPZ.

Keywords: SWOT Analysis, Case Analysis, Zakat and Infaq Management, Small-Scale Organizations.

Pendahuluan

Dalam situasi dunia yang dinamis sekarang, penting untuk memahami kondisi lingkungan organisasi secara keseluruhan agar pemecahan kasus yang sedang dihadapi organisasi sesuai dengan keadaan lingkungan internal dan eksternal organisasi.¹ Suatu organisasi perlu mengambil keputusan pemecahan masalah terhadap kasus atau persoalan yang dihadapi untuk menjaga keberadaan organisasi tersebut atau bahkan untuk pengembangannya. Analisa SWOT merupakan salah satu alat analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang menjadi pijakan dalam merumuskan strategi dalam perencanaan jangka panjang, rencana operasional bahkan analisis kasus yang di hadapi organisasi yang berorientasi terjawabnya masalah tersebut (strategi yang tepat pada suatu kasus).² Dengan analisis SWOT organisasi akan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan dalam lingkungan internal serta faktor peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal organisasi. Langkah selanjutnya menyusun alternatif strategi organisasi berdasarkan kombinasi keempat faktor tersebut. Dengan demikian strategi akan berpijak dan beradaptasi pada kondisi internal dan eksternal organisasi.

Sejak pertama kali dipakai pada tahun 1960-an, analisis SWOT dimaksudkan untuk merumuskan strategi Perusahaan atau organisasi bisnis yang besar, hal ini bisa dilihat dari analisis kondisi perusahaan Fortune 500 oleh Albert Humprey dan timnya serta Alfred Chandler pada sekolah desain strategi bisnis yang amat berpengaruh di *Harvard Business School*.³ Selanjutnya pada 1990-an analisis SWOT dilakukan pengembangan oleh beberapa cendekiawan untuk menyempurnakannya, dipadukan dengan matriks lainnya (matriks IFAS & EFAS), matriks internal eksternal dengan perhitungan secara kuantitatif untuk mengetahui posisi strategis organisasi sehingga dapat dirumuskan alternatif strategi organisasi berdasarkan posisi strategisnya.⁴ Analisis Kondisi lingkungan yang mendalam dan tepat bukan hanya dibutuhkan oleh perusahaan bisnis, namun organisasi sosial maupun dakwah juga membutuhkan analisis lingkungan internal dan eksternal yang tepat agar bisa merumuskan strategi yang tepat dan sesuai perkembangan lingkungannya, sehingga organisasi sosial ataupun dakwah mampu memberikan produk dan layanan yang sesuai kebutuhan bahkan menjawab permasalahan masyarakatnya.⁵ Dengan

¹ Freddy Rangkuti, *Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT; Cara perhitungan bobot, rating dan OCAI*, Cet. ke-20 (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015), 02.

² Rangkuti, 9 - 15.

³ Emet Gürel and TAT, Merba, 'SWOT Analysis: A Theoretical Review', *Journal of International Social Research* 10, no. 51 (30 August 2017): 1001, <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

⁴ Gürel and TAT, Merba, 1002.

⁵ Shofyan Affandy, 'Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah', *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (4 June 2022): 184, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

demikian organisasi sosial ataupun organisasi dakwah dapat menjalankan manajemen yang profesional dan berkualitas baik untuk mencapai tujuannya.

Manajemen zakat dan infaq pada suatu OPZ (organisasi pengelola zakat) juga penting memahami dan beradaptasi dengan kondisi internal dan eksternal lingkungannya, sehingga dapat memberikan produk dan layanan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di sekitarnya. Dengan demikian organisasi pengelola zakat bisa mewujudkan tujuannya ditengah persaingan untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat dalam penyaluran zakat dan infaq. Organisasi pengelola zakat (OPZ) memiliki beberapa bentuk organisasi, bisa berupa BAZ (Badan Amil Zakat), LAZ (Lembaga Amil Zakat)⁶ ataupun organisasi pengelola zakat tradisional⁷ yang secara kultural mengelola zakat dan infaq contohnya masjid, pesantren ataupun yayasan sosial. Pada organisasi pengelola zakat terdapat beberapa jenis organisasi, mulai dari organisasi berukuran kecil karena awal pendirian (atau saat merintis), ada organisasi berukuran sedang, dan juga ada organisasi yang besar dan kompleks. Organisasi kecil diidentifikasi dari jumlah orang yang sedikit dan desain struktur yang masih sederhana. Pada masing - masing jenis ukuran organisasi berimplikasi pada cara mengelola organisasi, termasuk pada cara melakukan analisis SWOT pada organisasi. Tulisan ini berorientasi untuk merumuskan implementasi analisis SWOT pada analisa kasus manajemen zakat & Infaq dalam konteks organisasi kecil. Dengan adanya artikel ini penulis berharap bisa memiliki manfaat teoritis dan praktis. Dalam aspek teoritis, diharapkan bisa mengisi kekosongan teori terkait analisa SWOT pendekatan kualitatif, khususnya pada analisis kasus manajemen zakat dan infak serta gambaran teori prosedur analisa SWOT pada organisasi skala kecil. Sedangkan dalam aspek praktis, diharapkan bisa menjadi salah satu referensi bagi praktisi organisasi pengelola zakat dan infak, khususnya dalam skala kecil atau masih awal berdiri, dalam mempraktekkan analisa SWOT di lingkungannya sebagai salah satu perangkat untuk mengevaluasi situasi lingkungannya dan pijakan dalam merumuskan strategi organisasinya saat menghadapi dinamika organisasi pengelola zakat dan infak. Selain itu mahasiswa juga diharapkan bisa menggunakan salah satu referensi saat memecahkan persoalan-persoalan analisis kasus dalam mata kuliah manajemen zakat dan infak, khususnya bagi organisasi dalam skala kecil.

Penelitian terkait analisis SWOT di lingkungan organisasi pengelola zakat memang telah banyak dilakukan. Namun kecenderungannya menggunakan analisa SWOT pendekatan kuantitatif. Beberapa penelitian yang pernah dijumpai penulis antara lain pertama, penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sujana dengan judul analisis SWOT guna meningkatkan kesadaran umat untuk

⁶ Sri Fadilah, Rini Lesatari, and Rosdiana, Yuni, 'Organisasi Pengelola Zakat (Opz): Deskripsi Pengelolaan Zakat Dari Aspek Lembaga Zakat', *Kajian Akutansi Universitas Islam Bandung* 18, no. 1 (2 September 2017): 153–54.

⁷ ASH, 'MK: Amil Tradisional Tak Perlu Izin Baznas', *hukumonline.com*, 1, accessed 18 July 2023, <https://www.hukumonline.com/berita/a/mk--amil-tradisional-tak-perlu-izin-baznas-lt52726163f34a1/>.

menyalurkan zakat melalui lembaga amil zakat di baznas kota Baubau yang telah dimuat dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen Volume 3 Nomor 1 pada bulan April 2020.⁸ Penelitian ini menggunakan analisis SWOT sebagai perangkat analisis yang merumuskan strategi peningkatan kesadaran umat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga amil zakat di baznas kota Baubau. Meski sama dengan yang dilakukan penulis dalam hal membahas analisis SWOT, namun penelitian Sujana ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini menghitung skor faktor-faktor SWOT sehingga diketahui BAZNAS kota Baubau berada dalam kuadran I dan strategi yang tepat bisa dirumuskan. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh M. Syaiful Imam Baidowi dan Said Abadi dengan judul Analisis SWOT manajemen zakat pada lembaga amil zakat sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) Kabupaten Magetan yang telah dimuat dalam Niqosiya: Journal of Economics and Business Research Volume 1 Nomor 2 pada bulan Juli – Desember 2021.⁹ Dalam penelitian ini, memiliki kesamaan sama sama menggunakan analisa SWOT pada LAZISNU yang merupakan organisasi pengelola zakat untuk merumuskan strategi. Namun perbedaannya penelitian ini menggunakan analisa SWOT yang perlu memperkirakan rating dan bobot dari masing masing faktor analisa SWOT, dan kemudian akan di proses dalam matriks SWOT dan diagram sehingga mengidentifikasi kuadran mana yang tepat untuk merumuskan strategi organisasi LAZISNU. Ketiga, penelitian yang dilakukan dalam rangka pembuatan tesis di pasca sarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta oleh Moh. Syafiq dengan judul strategi pengembangan lembaga amil zakat Al-Azhar Peduli Umat Yogyakarta pada tahun 2019.¹⁰ Pada tesis ini memang peneliti merumuskan strategi lembaga amil zakat Al-Azhar dengan menggunakan bantuan analisa SWOT, namun peneliti dalam tesis ini menggunakan SWOT yang perlu menghitung bobot dan rating serta menggunakan bantuan perhitungan matriks analisa SWOT untuk menentukan di kuadran mana strategi lembaga ini akan dikembangkan. Jadi dari ketiga penelitian di atas yang merupakan sebagian penelitian yang penulis kaji, dapat disimpulkan bahwa penggunaan prosedur analisa SWOT yang digunakan semuanya menggunakan perhitungan rating dan bobot masing masing faktor yang kemudian di olah menggunakan matriks IFAS dan EFAS sehingga dapat kemudian ditentukan pada kuadran mana strategi tersebut dikembangkan, atau dengan kata lain menggunakan pendekatan analisa SWOT yang kuantitatif. Hal ini mendukung cukup signifikannya studi ini yang secara positioning

⁸ I Wayan Sujana, 'Analisis SWOT Guna Meningkatkan Kesadaran Umat Untuk Menyalurkan Zakat Melalui Lembaga Amil Zakat Di Baznas Kota Baubau', *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen* 3, no. 1 (28 April 2020): 44–47, <https://doi.org/10.35326/jiam.v3i1.614>.

⁹ Muhammad Syaiful Imam Baidowi and Said Abadi, 'Analisis SWOT Manajemen Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Sedekah Nahdlatul Ulama (Lazisnu) Kabupaten Magetan', *Niqosiya: Journal of Economics and Business Research* 1, no. 2 (23 December 2021): 247–53, <https://doi.org/10.21154/niqosiya.v1i2.285>.

¹⁰ Muhammad Syafiq, 'Strategi Pengembangan Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Peduli Umat Yogyakarta' (Yogyakarta, UIN Sunan Kali Jaga, 2019), 22–34, https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/40276/1/1520311072_BAB-I_BAB-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf.

dibandingkan penelitian yang ada, belum pernah ada yang mengkaji prosedur analisa SWOT pada analisis kasus manajemen zakat dan infak pada organisasi skala kecil.

Pendekatan yang digunakan dalam tulisan ini adalah pendekatan penelitian kualitatif melalui studi pustaka. Penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berbentuk tulisan kata – kata atau lisan dari orang-orang maupun perilaku yang bisa diamati.¹¹ Selain itu menurut Creswel penelitian kualitatif merupakan metode-metode yang menggunakan asumsi dan kerangka teoritik yang memahami makna tentang sejumlah individu atau sekelompok orang pada masalah sosial atau kemanusiaan.¹² Pengumpulan data dan analisis data induksi dan deduksi yang dilakukan penulis menggunakan pendekatan kualitatif sehingga membentuk suatu pola. Penulis juga merefleksikan terkait masalah penelitian dan implikasinya pada teori. Sedangkan studi Pustaka adalah serangkaian kegiatan yang terkait dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian.¹³

Teori Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi. Dia dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif. Akronim SWOT adalah singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Analisis SWOT adalah kerangka perencanaan strategis yang digunakan dalam evaluasi organisasi, rencana, proyek atau kegiatan bisnis. Oleh karena itu Analisis SWOT merupakan alat yang signifikan untuk analisis situasi yang membantu manajer untuk mengidentifikasi faktor organisasi dan lingkungan. Analisis SWOT memiliki dua dimensi: Internal dan eksternal. Dimensi internal yang meliputi faktor organisasi, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta dimensi eksternal meliputi faktor lingkungan, yaitu peluang dan ancaman.¹⁴ Selanjutnya analisis SWOT dapat membantu para manajer untuk merumuskan empat alternatif strategi dengan mencocokkan atau mengkombinasikan faktor – faktor dalam dimensi internal dan eksternal. Alternatif strategi tersebut antara lain strategi SO (*Strenght- Opportunity*), strategi WO (*Weakness- Opportunity*) strategi ST (*Strenght-Threat*), dan strategi WT (*Weakness-Threat*).¹⁵

¹¹ Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2000), 04.

¹² Creswell, J. W., *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif Dan Campuran*, 4 th. (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2016), 4.

¹³ Zed Mestika, *Metode Penelitian Pustaka* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008), 3.

¹⁴ Gürel and TAT, Merba, 'SWOT ANALYSIS', 995.

¹⁵ Fred R. David, *Manajemen Strategis*, 12th ed., vol. 1 (Jakarta: Salemba Empat, 2012), 327.

Analisis SWOT muncul dalam literatur pada tahun 1960-an. Titik awal ini paralel dengan konsep strategi yang digunakan dalam bidang manajemen bisnis. Inspirasi yang memicu munculnya gagasan analisis SWOT disampaikan oleh Alfred Chandler yang menawarkan bahwa strategi terkoordinasi jangka panjang diperlukan untuk memberikan struktur perusahaan dan arah. Dia berpendapat bahwa variabel lingkungan seperti permintaan agregat, pasokan sumber daya, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi dan perilaku pesaing akan mempengaruhi strategi organisasi yang meliputi penentuan tujuan, domain lingkungan, pasar dan alokasi sumber daya dan sebaliknya. Sebuah organisasi harus menyadari peluang pengembangan sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan dan mampu meresponnya secara kreatif. Dari pertengahan 60-an, sekolah desain yang didirikan oleh Alfred Chandler sangat berpengaruh di Harvard Business School. Diskusi kelas dalam kursus kebijakan bisnis Harvard berfokus pada pencocokan kekuatan perusahaan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar. Pada tahun 1963, Kenneth Andrews dari Harvard Business School menyatukan elemen-elemen ini dengan cara yang menjadi sangat terkenal akronim SWOT. Menurut Andrews pengembangan strategi termasuk mendefinisikan peluang dan ancaman di lingkungan organisasi, dan mengidentifikasi kemungkinan risiko untuk alternatif strategis. Organisasi harus mengetahui kekuatan dan kelemahannya sebelum membuat pilihan diantara alternatif. Potensi organisasi harus diselaraskan dengan peluang yang ditetapkan secara obyektif. Strategi yang paling cocok adalah yang memungkinkan keselarasan terbaik antara lingkungan peluang dan sumber organisasi.¹⁶

Dalam Perkembangannya Heinz Weihrich (1982) memperkenalkan pencocokan ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan organisasi dan terutama kekuatannya. Dia mencocokkan variabel SWOT secara sistematis dengan kualitatif. Pada tahun 1990-an metode SWOT juga digunakan di pembangunan daerah, perumusan proyek dan pemasaran sosial Lembaga Swadaya Masyarakat, sehingga tidak hanya diterapkan pada perusahaan bisnis namun bisa juga diterapkan pada organisasi nirlaba dan negara. Selain itu David Hunger (1998) mengembangkan Matriks SFAS (Ringkasan Analisis Faktor Strategis) yang merupakan gabungan Tabel EFAS (Ringkasan Analisis Faktor Eksternal) dan Tabel IFAS (Ringkasan Analisis Faktor Internal). Matriks SFAS, merangkum faktor strategis dengan menggabungkan faktor eksternal dari Tabel EFAS dengan faktor internal dari Tabel IFAS. Kemungkinan strategi alternatif kemudian dapat dihasilkan oleh mengacu pada tabel EFAS dan IFAS dalam menghasilkan Matriks SWOT dengan perhitungan secara kuantitatif.¹⁷

¹⁶ Gürel and TAT, Merba, 'SWOT ANALYSIS', 1001.

¹⁷ Gürel and TAT, Merba, 1002.

Prosedur analisis SWOT terdiri dari beberapa tahap antara lain¹⁸, langkah *pertama*, mendefinisikan atau merumuskan konteks organisasi atau perusahaan yang akan dianalisis. Konteks memungkinkan untuk menilai dan menginterpretasikan masalah dan faktor sehingga ditempatkan dengan benar di matriks SWOT. Langkah *kedua*, merumuskan tujuan organisasi atau perusahaan dalam melakukan analisis SWOT. Tujuan yang baik sangat berharga karena membantu mengidentifikasi input apa yang diperlukan untuk analisis SWOT. Langkah *ketiga*, menganalisis dan mengidentifikasi empat faktor yaitu kekuatan (*strength*) merupakan faktor lingkungan internal yang membantu kesuksesan atau tercapainya tujuan, kelemahan (*weakness*) merupakan faktor lingkungan internal yang menghalangi kesuksesan atau tercapainya tujuan, peluang (*opportunity*) merupakan faktor lingkungan eksternal yang membantu kesuksesan atau tercapainya tujuan dan ancaman (*threat*) merupakan faktor lingkungan eksternal yang menghalangi kesuksesan atau tercapainya tujuan. Langkah *keempat*, mencocokkan dua faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan dua faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan. Pencocokan ini meliputi beberapa varian antara lain peluang dicocokkan dengan kekuatan, peluang dicocokkan dengan kelemahan, ancaman dicocokkan dengan kekuatan dan ancaman dicocokkan dengan kelemahan. Langkah *kelima*, merubah kelemahan menjadi kekuatan dan merubah ancaman menjadi peluang untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan.

Langkah *keenam*, merumuskan strategi yang merupakan respon dari data yang diberikan oleh keempat faktor SWOT. Ada empat jenis strategi secara umum yang bisa dipilih yaitu pertama, strategi pertumbuhan, merupakan hasil mencocokkan antara kekuatan terhadap peluang yang ada. Kedua strategi pengembangan eksternal, merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk merubah ancaman menjadi peluang. Ketiga, strategi pengembangan internal, merupakan strategi yang merubah kelemahan menjadi ancaman demi menyongsong peluang yang ada. Keempat, strategi survival (bertahan hidup), merupakan strategi menjauhi ancaman serta merubah dan mencocokkan keduanya (ancaman dan kelemahan). Langkah *ketujuh*, memutuskan pilihan strategi yang digunakan. Amat penting melakukan cek implikasi alternatif strategi dengan kenyataan yang dihadapi dan tujuan. Kedelapan, merumuskan rencana tindakan dari strategi yang sudah dipilih.

Langkah selanjutnya menurut Sarsby adalah menentukan tindakan untuk menerapkan strategi. Agar pilihan strategi tidak hanya menjadi angan-angan atau niat saja, maka perlu membuat rencana tindakannya. Ada tiga hal yang perlu menjadi catatan penting di langkah ini antara lain: mengkomunikasikan strategi, membuat rencana implementasi, dapat berupa perubahan program

¹⁸ Alan Sarsby, *A Useful Guide to SWOT Analysis* (Nottingham: Pansophix Limited, 2012), 8–22.

atau program baru, atau bentuk yang lainnya, dan memastikan suksesnya strategi berjalan, dapat dilakukan dengan membuat indikator dan rencana pengawasannya. Namun langkah ini menurut Sarby sudah diluar prosedur analisa SWOT, namun tetap penting untuk dilakukan sebagai kelanjutan dari prosedur ini.

Analisa SWOT sebagai Alat Memetakan Kondisi Lingkungan pada Analisis Kasus Seorang Manajer

Manajer sebagai pengelola organisasi akan menghadapi berbagai persoalan dinamika organisasi. Pada titik ini kematangan seorang manajer dalam menghadapi berbagai macam dinamika atau kasus organisasinya. Ketepatan dan kedalaman analisisnya akan menentukan seorang manajer sukses mengelola organisasi untuk meraih tujuannya atautkah tidak. Analisa kasus menurut Rangkuti adalah suatu kegiatan memahami data - data yang ada di dalam suatu kasus, dan menganalisis situasi agar mengetahui masalah yang terjadi untuk membuat suatu keputusan tindakan yang dilakukan sebagai penyelesaian atau pemecahan masalah.¹⁹ Selanjutnya menurut Boulton dalam buku Rangkuti menjelaskan proses analisis suatu kasus dapat dilihat pada diagram proses analisa kasus di bawah ini.²⁰

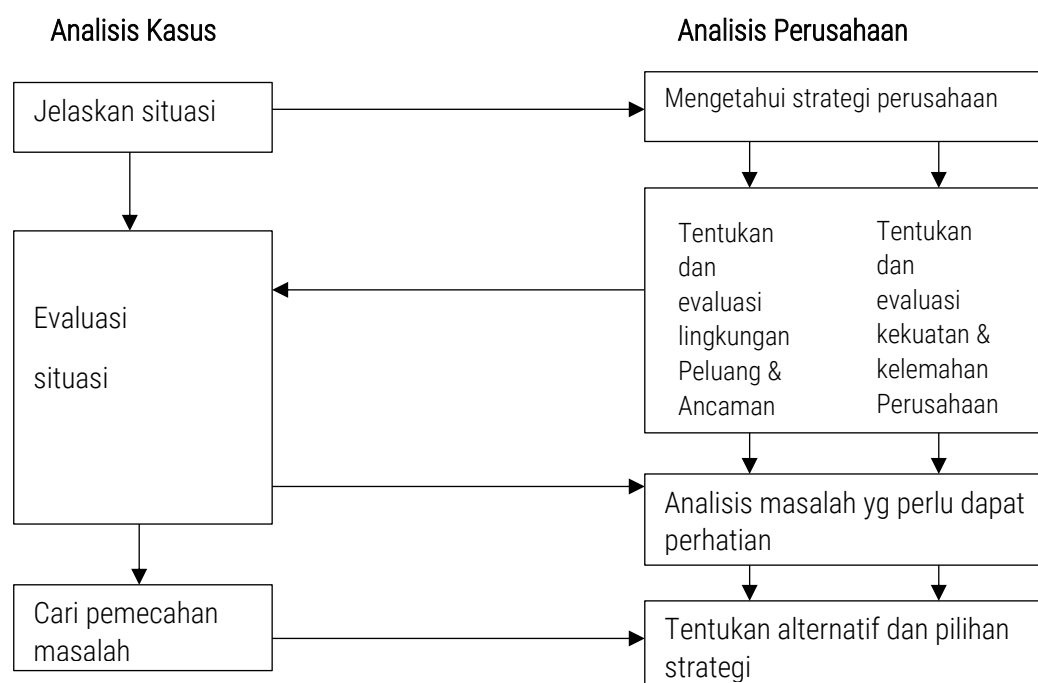


Diagram 1 - Proses Analisis Kasus

¹⁹ Rangkuti, *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*, 14–16.

²⁰ Rangkuti, 16.

Rangkuti juga menjelaskan analisis SWOT merupakan salah satu perangkat untuk mengevaluasi secara mendalam pada suatu analisa kasus yang dihadapi manajer. Hal ini juga dikemukakan oleh Alfred dalam bukunya Rangkuti bahwa manajer perlu memahami hubungan sebab akibat suatu data atau informasi yang ada sebelum melakukan analisis yang mendalam. Alfred menyarankan untuk menjawab beberapa pertanyaan tertentu untuk memahami suatu analisa kasus di suatu perusahaan. Pertanyaan – pertanyaan tersebut antara lain “pertama, terkait tujuan analisis : ke arah mana perusahaan ingin di bawa? Faktor – faktor apa yang harus diperhatikan? Dan kapan tujuan itu harus dicapai? Kedua, terkait deskripsi mengenai bisnis : Bagaimana produk yang dihasilkan? Bagaimana posisi harga? Bagaimana keahlian manajemen yang dimiliki? Bagaimana kondisi persaingan yang ada? Dan siapa pemain yang paling kuat di industri ini? Ketiga, terkait deskripsi organisasi: Bagaimana struktur organisasi yang dimiliki? Bagaimana mengenai perencanaan, pengendalian, dan sistem yang dimiliki? Bagaimana mengenai keahlian sumber daya? Bagaimana dengan gaya manajemen? Keempat, terkait evaluasi secara keseluruhan, bagaimana peluang yang ada? Bagaimana dengan kekuatan yang dimiliki? Bagaimana dengan masalah yang dihadapi? Bagaimana kelemahan yang ada? Kelima, terkait alternatif kunci, bagaimana cara menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut peluang dan mengatasi ancaman? Bagaimana mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman? Bagaimana prioritas ditentukan? Keenam, terkait memilih alternatif: alternatif apa yang terbaik? Alternatif apa yang dapat membantu situasi, Alternatif apa yang dapat meningkatkan kegiatan operasional? Perubahan apa yang kritis? Sumber daya apa yang kritis? Bagaimana dengan penjadwalan yang bersifat kritis?”

Bila melihat pertanyaan – pertanyaan yang disarankan Alfred di atas dan diagram 1 proses analisis kasus oleh Boulton, maka bisa dilihat kedudukan analisis SWOT dalam analisis suatu kasus yaitu sebagai suatu perangkat untuk memperdalam evaluasi terhadap situasi yang dihadapi manajer pada kasus tersebut. Dengan demikian manajer akan bisa menentukan masalah yang menjadi perhatian (bidang prioritas) dan menentukan alternatif serta strategi pada kasus yang dihadapi. Jenis analisa kasus yang dihadapi seorang manajer sangat varatif bergantung masalah yang sedang dihadapi, masalah tersebut bisa persoalan yang sedang dihadapi bidang fungsional suatu perusahaan misalnya masalah pemasaran, masalah produksi, masalah sumber daya manusia, atau masalah yang terkait manajemen perusahaan sendiri misalnya perubahan strategi, perubahan kultur perusahaan, struktur perusahaan yang sudah tidak sesuai, atau masalah lainnya. Daftar pertanyaan yang digagas oleh alfred diatas pertanyaan yang sifatnya dasar dan bersifat umum, tentu pada permasalahan spesifik bidang tertentu akan menyesuaikan dengan logika dan

teori yang berlaku pada bidang tersebut, terutama pada poin terakhir memilih alternatif cara / strategi penyelesaiannya.

Karakter Manajemen Zakat dan Infak

Manajemen zakat dan infak pada suatu OPZ (organisasi pengelola zakat) juga perlu menggunakan analisis SWOT dalam upaya memahami dan beradaptasi dengan kondisi internal dan eksternal lingkungannya, sehingga dapat memberikan produk dan layanan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat di sekitarnya. Pengertian Manajemen zakat dan infak bisa dilihat pada Undang-Undang nomor 23 tahun 2011 yang menjelaskan pengertian “pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengkoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat”. Sedangkan menurut Tontowi Jauhari manajemen zakat adalah proses koordinasi dan integrasi dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari BAZIS / organisasi pengelola zakat agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.²¹ Tontowi Jauhari juga menyampaikan yang dimaksud zakat adalah suatu ibadah yang sifatnya wajib dengan mengeluarkan sebagian harta sesuai dengan kadar dan nisabnya dalam rangka kemaslahatan umat. Sedang infak merupakan ibadah bersifat sunnah dengan membelanjakan sebagian harta yang dimiliki di jalan Allah demi mencari keridhoan Allah. Dengan penjelasan pengertian di atas, dapat disimpulkan yang dimaksud manajemen zakat dan infak merupakan perencanaan, pelaksanaan dan pengkoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan sebagian harta yang dikeluarkan oleh umat Islam baik sebagai ibadah wajib dengan aturan tertentu maupun sunnah demi kemaslahatan umat secara efisien dan efektif pada suatu organisasi pengelola zakat.

Tujuan pengelolaan zakat dalam undang undang nomor 23 tahun 2011 adalah ada dua hal yaitu pertama, meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat, dan kedua, meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, organisasi pengelola zakat perlu dikelola secara profesional dan jujur. Profesional disini dalam pengertian menjalankan prinsip manajemen organisasi yang modern dalam pengelolaan zakat baik dalam hal perencanaan pengumpulan dan pendistribusian harta zakat. Kejujuran disini merupakan modal yang amat penting dalam membangun akuntabilitas organisasi pengelola zakat dan infak. Kejujuran disini

²¹ Tontowi Jauhari, *Manajemen Zakat Infak Dan Sedekah* (Lampung: Penerbit Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung, 2011), 4.

merupakan sifat amanah sebagai jaminan kepercayaan masyarakat kepada organisasi pengelola zakat.²²

Organisasi pengelola zakat (OPZ) memiliki beberapa bentuk organisasi, pertama berupa BAZ (Badan Amil Zakat) yang merupakan organisasi amil zakat yang dibentuk Pemerintah (Kemenag) yang ada di tingkat Kota, provinsi serta nasional, kedua berupa LAZ (Lembaga Amil Zakat) merupakan organisasi amil zakat dan infak yang dibentuk pihak swasta atau masyarakat²³ ataupun organisasi pengelola zakat tradisional²⁴ yang secara kultural mengelola zakat dan infak contohnya masjid, pesantren ataupun yayasan sosial. Beragam bentuk organisasi pengelola zakat ini yang jumlahnya amat banyak di masyarakat memiliki kecenderungan jalan sendiri – sendiri dan bahkan terjadi persaingan di antara organisasi pengeloa zakat tersebut.²⁵ Persaingan ini menjadi hal yang natural, karena masing masing organisasi pengelola zakat baik BAZ, LAZ maupun OPZ yang berupa masjid, ataupun yayasan sosial berupaya mengumpulkan zakat dan infak dari umat Islam demi kemaslahatan umat di lingkungannya. Meskipun sebenarnya bisa terjadi sinergi antara organisasi pengelola zakat yang memiliki tingkat area kerja yang berbeda, misalkan antara BAZ provinsi atau Kabupaten dengan organisasi pengelola zakat di suatu masjid atau yayasan sosial pada suatu daerah di kabupaten tersebut. Sinergi ini berpotensi terjadi pada area distribusi zakat dan infak BAZ Provinsi atau Kabupaten sebagian diarahkan pada OPZ di masjid ataupun yayasan sosial di daerah kabupaten tersebut.

Beragamnya bentuk organisasi pengelola zakat di Indonesia seperti dijelaskan di atas, berimplikasi pula pada beragamnya ukuran organisasi pengelola zakat, mulai dari organisasi berukuran kecil karena awal pendirian (atau saat merintis), ada organisasi berukuran sedang, dan juga ada organisasi yang besar dan kompleks. Menurut Robbin, Organisasi atau perusahaan berskala kecil memiliki beberapa ciri antara lain desain organisasi yang masih sederhana atau tidak kompleks, variasi pekerjaan cenderung terbatas, formalisasi rendah, sentralisasi yang tinggi dan ketergantungannya dengan lingkungan tinggi.²⁶ Terkait jumlah karyawan atau sumber daya manusia yang dimiliki, bisa mengacu pada publikasi BPS tahun 2022 yang menyampaikan salah satu ciri industri / perusahaan / organisasi kecil adalah memiliki tenaga kerja atau SDM antara 5 sampai

²² Tontowi Jauhari, 55.

²³ Fadilah, Lesatari, and Rosdiana, Yuni, 'Organisasi Pengelola Zakat (Opz): Deskripsi Pengelolaan Zakat Dari Aspek Lembaga Zakat', 153–54.

²⁴ ASH, 'MK', 1.

²⁵ Achmad Syaiful Hidayat Anwar, 'Model Tatakelola Badan Dan Lembaga Amil Zakat Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Pada Badan/Lembaga Amil Zakat Di Kota Malang)' 7 (2012): 3.

²⁶ Robbins, Stephen P., *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi* (Jakarta: Arcan, 1994), 183–87.

dengan 19 orang.²⁷ Berdasarkan pendapat Robbin dan BPS RI terkait ciri organisasi kecil, maka organisasi skala kecil ini memiliki karakteristik variabel – variabel di dalamnya masih sederhana, hal ini ditandai dengan variasi pekerjaan yang terbatas, jumlah orang yang dilibatkan juga sedikit (5 – 19 orang), formalisasi kurang dan cenderung sentralistik serta struktur juga masih sederhana menyesuaikan keadaan organisasinya. Karakteristik organisasi skala kecil yang seperti ini juga berlaku pada organisasi pengelola zakat skala kecil.

Meski organisasi pengelola zakat (OPZ) baru berdiri dan termasuk dalam kategori organisasi kecil, semestinya tetap dikelola dengan profesional dan jujur. Dengan kedua prinsip itu OPZ yang baru dan berukuran kecil bisa tetap bertahan bahkan bisa bersaing mendapatkan kepercayaan masyarakat dengan OPZ lain yang sudah ada. Dalam hal ini terutama pada prinsip profesional yang berupaya menerapkan ilmu manajemen dalam pengelolaan OPZ. Organisasi di masa awal ini sudah memiliki beragam tantangan dan permasalahan, mulai dari persaingan pemasaran produk zakat dan infaknya, dinamika upaya membuat produk zakat dan infak yang menarik umat, atau masalah sumber daya manusia baik secara kuantitas maupun kualitas, atau juga masalah kehumasan baik yang terkait dengan perijinan birokrasi maupun komunikasi dengan masyarakat sekitar, atau juga masalah manajemen atau kepemimpinan. Pada saat manajer organisasi pengelola zakat menghadapi berbagai tantangan atau kasus tersebut, maka menjadi penting bagi manajer merumuskan strategi menghadapi kasus di masing masing bidang tersebut dengan menggunakan pendekatan disiplin ilmu dari masing-masing bidang. Misalnya menghadapi kasus persaingan pemasaran, maka dalam merumuskan strategi menghadapinya, manajer perlu menggunakan teori dan logika pemasaran.

Implementasi Teori

Karakter organisasi pengelola zakat (OPZ), khususnya OPZ yang termasuk kategori organisasi skala kecil penting diperhatikan dalam menerapkan teori analisis SWOT. Pada manajemen zakat dan infak di suatu OPZ, dinamika persoalannya bisa dikategorikan dua hal, ada persoalan-persoalan yang kental dengan nuansa persaingan dan ada juga persoalan yang lebih bersifat internal atau tidak ada nuansa persaingan. Kasus atau persoalan yang bernuansa persaingan misalnya masalah seputar promosi, dinamika pembuatan produk, masalah persaingan dengan kompetitor pada suatu segmen pasar tertentu. Namun ada pula persoalan yang tidak bernuansa persaingan, lebih ke arah perbaikan internal organisasi, misalnya perubahan kultur

²⁷ Direktorat Statistik Industri, *Perkembangan Indeks Produksi Triwulanan Industri Mikro Dan Kecil 2022* (Jakarta: BPS RI, 2022), 4, <https://www.bps.go.id/publication/2023/06/20/ca88b15e7b7f74b78a471127/perkembangan-indeks-produksi-triwulanan-industri-mikro-dan-kecil-2022.html>.

organisasi, turunnya kinerja SDM, perubahan gaya manajemen, pola struktur organisasi yang sudah tidak relevan dengan perkembangan. Tentunya karakter dinamika persoalan yang berbeda ini akan berimplikasi pada analisa SWOT yang dilakukan, terutama pada identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Standar penetapan masing masing komponen tersebut akan berbeda pada analisa kasus yang memiliki masalah yang bernuansa persaingan dengan analisa kasus yang tidak bernuansa persaingan. Hal ini bisa dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 Perbandingan Pengertian 4 komponen SWOT

Komponen	Analisa Kasus bernuansa Persaingan	Analisa Kasus tidak bernuansa Persaingan
Kekuatan	Faktor internal organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing	Faktor lingkungan internal yang membantu tercapainya tujuan
Kelemahan	Faktor internal organisasi yang lebih buruk dibandingkan dengan pesaing	Faktor lingkungan internal yang menghalangi tercapainya tujuan
Peluang	Faktor lingkungan eksternal lebih dapat dimanfaatkan oleh organisasi dibandingkan pesaing	Faktor lingkungan eksternal yang membantu tercapainya tujuan
Ancaman	Faktor lingkungan eksternal lebih merugikan organisasi dibandingkan pesaing	Faktor lingkungan eksternal yang menghalangi tercapainya tujuan

Karakter kedua terkait ukuran organisasi OPZ (organisasi pengelola zakat), khususnya untuk OPZ berukuran kecil, berimplikasi pada penjelasan prosedur analisa swot yang disampaikan oleh Alan Sarsby di atas (menggunakan pendekatan kualitatif) amat cocok/sesuai dengan keadaan organisasi skala kecil yang sederhana. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Robbins dan Badan Pusat statistik (BPS) terkait karakteristik variabel – variabel di dalam organisasi skala kecil masih sederhana, hal ini ditandai dengan variasi pekerjaan yang terbatas, jumlah orang yang dilibatkan juga sedikit (5 – 19 orang), formalisasi kurang dan cenderung sentralistik serta struktur juga masih sederhana menyesuaikan keadaan organisasinya. Kondisi organisasi yang masih sederhana dan dengan variabel yang tidak kompleks akan lebih efisien jika langsung menggunakan pendekatan kualitatif dalam analisis SWOT pada analisis kasus manajemen zakat dan infak di OPZ yang berukuran kecil atau sederhana. Hal ini bukanlah hal yang asing dalam sejarah analisis SWOT, karena pada 1982, Heinz Weihrich memperkenalkan pencocokan ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan organisasi dan terutama kekuatannya dengan menggunakan variabel SWOT secara sistematis dengan kualitatif. Terkait detil langkahnya, akan dipaparkan pada saat mengimplementasikan langkah langkah dalam prosedur analisis SWOT di bagian akhir artikel ini.

Karakter ketiga pada analisa kasus di manajemen zakat dan infak memiliki ragam kasus yang cukup variatif. Mulai dari masalah promosi, masalah produksi, masalah sumber daya manusia,, masalah kerjasama, masalah kultur dan lain sebagainya. Masing masing masalah memiliki teori, logika dan prosedur sendiri dalam membuat strategi penyelesaiannya. Sehingga perlu memberikan kedudukan yang jelas antara output dari analisis SWOT pada suatu analisa kasus bidang tertentu manajemen zakat dan infak, misalnya bidang pemasaran. Maka bidang pemasaran telah menyediakan begitu lengkap teori dan logika serta prosedur merumuskan strategi pemasaran. Di lain sisi, analisis SWOT menyediakan pemahaman makro dan komprehensif tentang situasi yang sedang dihadapi seorang manajer, seperti yang dijelaskan Boulton pada diagram 1 di atas dan Alfred dengan daftar pertanyaan dalam buku Rangkuti. Pemahaman makro dan komprehensif akan situasi yang sedang dihadapi amat penting bagi seorang manajer khususnya manajer manajemen zakat dan infak untuk kemudian menjadi pijakan dan panduan dalam merumuskan strategi berdasarkan analisa kasus di suatu bidang organisasi yang dihadapi, bidang pemasaran misalnya. Pada titik ini dapat disimpulkan bahwa kedudukan analisis SWOT pada suatu analisa kasus manajemen zakat dan infak di bidang tertentu adalah memberikan pemahaman yang utuh dan komprehensif tentang situasi yang sedang dihadapi manajer. Keluaran dari analisis SWOT disini berupa strategi umum yang dapat dimanfaatkan sebagai panduan dalam merumuskan strategi bidang tersebut secara lebih operasional berdasarkan teori, logika dan prosedur di bidang tersebut. Misalkan dalam analisa kasus bidang pemasaran, maka strategi umum yang menjadi keluaran analisis SWOT yang dilakukan pada awal analisis kasus tersebut dapat digunakan sebagai panduan manajer saat merumuskan strategi pemasaran yang lebih operasional yang dirumuskan dengan teori strategi pemasaran S-T-P (*segmentasi-targetting-positioning*) dan merumuskan taktik pemasarannya (*produk-place-price-promotion*). Ketiga karakteristik di atas yang merupakan ciri khas suatu analisa kasus pada manajemen zakat dan infak khususnya di organisasi skala kecil.

Dengan berpijak pada tiga karakter analisa kasus pada manajemen zakat dan infak khususnya di organisasi skala kecil beserta implikasinya di atas, dapat dipaparkan prosedur analisis SWOT pada suatu analisa kasus manajemen zakat dan infak di suatu OPZ khususnya OPZ berukuran kecil yang terdiri dari beberapa langkah. Langkah *pertama*, mendefinisikan atau merumuskan konteks organisasi atau perusahaan yang akan dianalisis. Konteks memungkinkan untuk menilai dan menginterpretasikan masalah dan faktor sehingga ditempatkan dengan benar di matriks SWOT. Bila hal ini dikaitkan dengan gagasan Boulton dan Alfred seperti yang disampaikan di bagian teori analisis SWOT, maka bisa dispesifikkan maksud dari konteks disini bisa dua hal yaitu terkait dengan visi-misi, kebijakan kebijakan, strategi organisasi (OPZ) secara umum dan juga terkait situasi permasalahan yang dihadapi beserta semua komponen yang terlibat. Dengan

demikian situasi makro organisasi dapat dipahami secara utuh dan bisa jadi pedoman dalam melihat konteks secara makro. Begitu juga dengan semua sisi-sisi dari masalah yang akan dianalisis sebagai suatu kasus serta pihak-pihak yang berpengaruh pada masalah tersebut. Sehingga pandangan manajer terhadap masalah yang akan dianalisis menjadi jelas.

Langkah *kedua*, merumuskan atau memperjelas tujuan organisasi dalam melakukan analisis SWOT. Tujuan yang baik sangat berharga karena membantu mengidentifikasi input apa yang diperlukan untuk analisis SWOT. Tujuan analisis sebagai arah dari suatu analisa kasus dan menjadi panduan dalam mengidentifikasi dan memilah faktor faktor inti atau strategis yang perlu dimasukkan dalam analisis SWOT. Pada tahap ini, berdasarkan pemahaman akan konteks di langkah pertama, perlu ditegaskan analisa kasus ini berada pada situasi persaingan ataukah tidak, bahwa analisa kasus ini berorientasi pada kemenangan atas pesaing dengan target tertentu ataukah memiliki tujuan selainnya yang tidak terkait dengan pesaing. Hal ini amat penting sebagai panduan pada langkah berikutnya.

Langkah *ketiga*, menganalisis dan mengidentifikasi empat faktor yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sebagai masukan dari proses analisis SWOT ini. Pengertian ataupun standar dari keempat faktor tersebut amat bergantung pada hasil langkah ketiga, apakah analisa kasus manajemen zakat dan infak ini berada pada situasi persaingan ataukah tidak. Sehingga manajer bisa memilih pengertian dari kekuatan berdasarkan situasi yang dihadapi sesuai yang dijelaskan penulis pada tabel 1 di atas. Hal yang perlu jadi catatan disini dikarenakan keluaran dari analisa SWOT ini merupakan strategi umum dan organisasi juga ada keterbatasan sumberdaya dalam melaksanakan strategi, maka data-data yang diidentifikasi sebagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman mesti merupakan faktor yang cukup berpengaruh pada tercapainya tujuan atau kesuksesan organisasi dalam memenangkan persaingan.

Langkah *keempat*, menyusun alternatif strategi yang merupakan respon dari empat faktor analisis SWOT dengan menjalankan dua kata kerja yaitu mencocokkan dan merubah. Mencocokkan dua faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan dua faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan atau memenangkan persaingan (sesuai dengan hasil di langkah ketiga). Pencocokan ini meliputi beberapa varian antara lain peluang dicocokkan dengan kekuatan, peluang dicocokkan dengan kelemahan, ancaman dicocokkan dengan kekuatan dan ancaman dicocokkan dengan kelemahan. Keempat jenis pencocokan tersebut sebagai salah satu bentuk cara memunculkan alternatif strategi, memiliki makna pertama, terkait peluang dicocokkan dengan kekuatan, memiliki maksud mencari alternatif strategi yang memungkinkan menyongsong peluang strategis yang ada

dengan memanfaatkan kekuatan strategis yang dimiliki organisasi. Kedua, terkait peluang dicocokkan dengan kelemahan, memiliki maksud mencari alternatif strategi yang memungkinkan menyongsong peluang strategis yang ada dengan meminimalisir kelemahan yang ada. Ketiga, terkait ancaman dicocokkan dengan kekuatan, memiliki maksud mencari alternatif strategi yang memungkinkan mengantisipasi ancaman strategis yang ada dengan memanfaatkan kekuatan strategis yang dimiliki. Dan keempat, terkait ancaman dicocokkan dengan kelemahan memiliki maksud mencari alternatif strategi yang memungkinkan mengantisipasi ancaman strategis yang ada dengan meminimalisir kelemahan strategis yang dimiliki organisasi.

Sedangkan kata kerja kedua yaitu merubah yang terdiri dari dua macam cara antara lain merubah kelemahan menjadi kekuatan atau merubah ancaman menjadi peluang. Kedua cara ini dimaksudkan untuk mencari alternatif strategi yang muncul dari kedua perubahan tersebut (perubahan kelemahan dan ancaman) dalam rangka mencapai tujuan atau memenangkan persaingan. Dengan kata lain, berpijak pada analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah dirumuskan di tahap sebelumnya, maka apakah adakah suatu strategi yang muncul dari perubahan kelemahan menjadi kekuatan atau perubahan ancaman menjadi peluang untuk mewujudkan tercapainya tujuan atau kemenangan persaingan.

Kedua kata kerja di atas (mencocokkan dan merubah) beserta prosedur detilnya dimaksudkan untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan atau memenangkan persaingan. Sehingga dalam prosesnya, perlu dipikirkan relevansi strategi yang dirumuskan dengan dengan tercapainya tujuan atau kemenangan dalam persaingan (sesuai dengan situasi organisasi).

Langkah *kelima*, menata kembali faktor-faktor SWOT dalam diagram TOWS, setiap persimpangan antara faktor internal dan eksternal menghasilkan indikasi jenis respons strategis tertentu yang muncul dari input SWOT (gambar 1). Langkah mencari alternatif strategi yang potensial dapat dikategorikan menjadi empat jenis strategi secara umum yang bisa dipilih yaitu pertama, strategi pertumbuhan, merupakan hasil mencocokkan antara kekuatan terhadap peluang yang ada. Strategi berbasis pertumbuhan biasanya melibatkan investasi pada faktor-faktor yang meningkatkan kapasitas organisasi pengelola zakat (OPZ) untuk melakukan lebih banyak hal yang sama (terkait dengan peluang yang ada). Kedua, strategi pengembangan internal, merupakan strategi yang merubah kelemahan menjadi ancaman demi menyongsong peluang yang ada. Pertimbangan utama dalam jenis strategi ini adalah mengubah (memperbaiki atau mengembangkan) kelemahan yang ada di OPZ menjadi kekuatan sehingga dapat disesuaikan dengan peluang. Ketiga, strategi pengembangan eksternal, merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk merubah ancaman menjadi peluang. Strategi pengembangan eksternal dapat

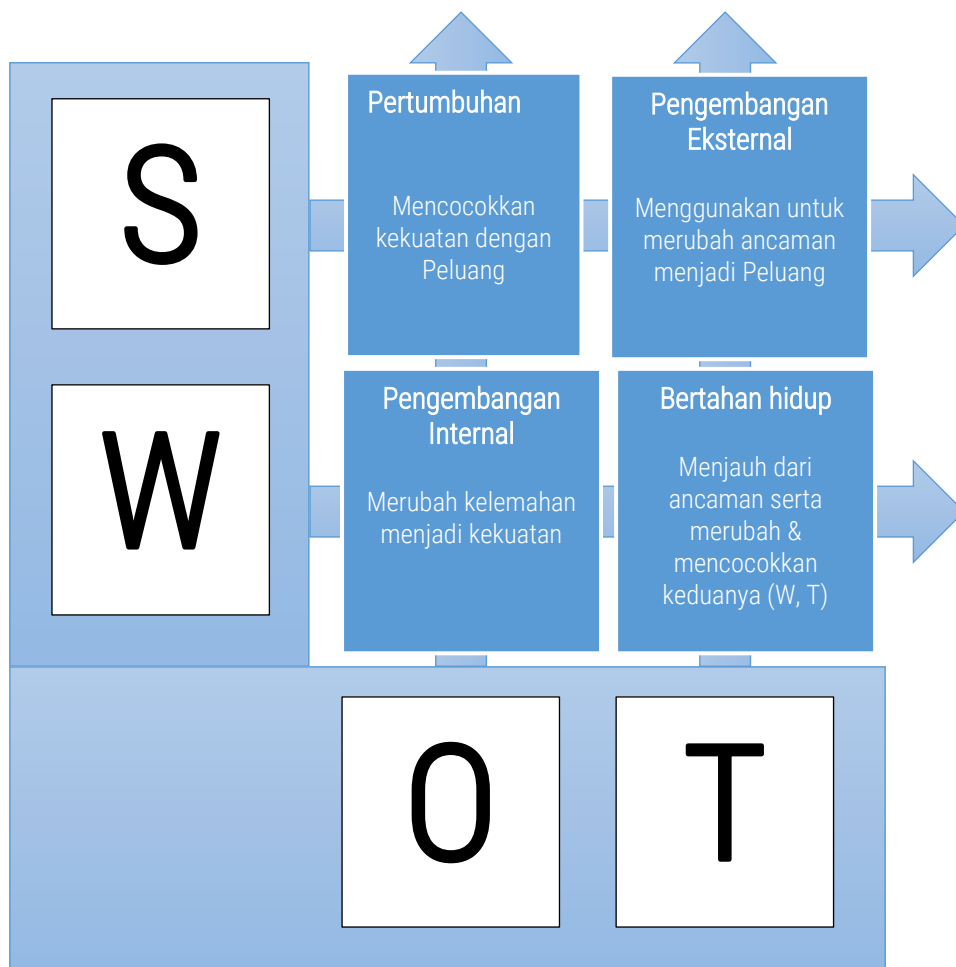
mencakup memperluas jangkauan pemasaran OPZ ke area baru atau segmen calon donatur baru melalui iklan; OPZ dapat menggunakan keterampilan dalam pengembangan produknya (Kekuatan) untuk memperluas layanan OPZ di pasar calon donatur yang ada. Keempat, strategi survival (bertahan hidup), merupakan strategi menjauhi ancaman serta merubah dan mencocokkan keduanya (ancaman dan kelemahan). Pada langkah ini perlu mengklasifikasikan alternatif strategi yang dihasilkan dari mencocokkan ataupun merubah dari langkah sebelumnya. Misalkan asumsi bahwa OPZ memilih untuk bertahan dalam bidang pengelolaan zakat di masyarakat, strateginya adalah penerapan tindakan pengembangan eksternal dan internal secara simultan.

Langkah *keenam*, memutuskan pilihan strategi yang digunakan. Amat penting melakukan cek implikasi alternatif strategi dengan kenyataan yang dihadapi dan tujuan dari analisis kasus manajemen zakat dan Infak di organisasi skala kecil. Pada langkah ini perlu dilakukan cek apakah tujuan dapat tercapai dan memiliki kelogisan dengan data – data kenyataan atau situasi yang sedang dihadapi. Ada beberapa contoh pengecekan yang bisa dilakukan misalnya: apakah strategi itu sudah sesuai dengan kebijakan strategi umum di OPZ? Apakah strategi itu sudah sesuai dengan nilai nilai dasar dalam OPZ? Apakah strategi itu merupakan perubahan mendasar ataukah perubahan yang bertahap dari strategi yang telah ditempuh OPZ selama ini? Apakah strategi itu secara nyata mengarahkan pada tujuan? Apakah realistis OPZ menggunakan sumber daya yang dibutuhkan dalam implementasi strategi itu? Dalam langkah keenam ini akan didapatkan strategi yang dipilih dan dijalankan untuk meraih tujuan dari analisis kasus manajemen zakat dan infak yang dihadapi.

Selanjutnya, meski tidak menjadi bagian langkah dalam prosedur analisa SWOT ini, perlu dilakukan menentukan tindakan untuk menerapkan strategi. Alan Sarsby menyampaikan ada tiga hal yang perlu menjadi catatan penting di sini antara lain : mengkomunikasikan strategi, membuat rencana implementasi, dan memastikan suksesnya strategi berjalan.²⁸ Langkah ini saat diimplementasikan pada analisa kasus manajemen zakat dan infak di organisasi skala kecil, dengan berpijak pada karakter ketiganya (yang disampaikan di atas) dapat diadaptasikan menjadi langkah membuat rencana tindakan dari strategi yang sifatnya umum yang menjadi keluaran dari langkah keenam. Rencana aksi disini perlu berpijak pada teori dan logika bidang persoalan dalam analisis kasus yang sedang dihadapi. Misalkan bidang persoalan dalam analisa kasus manajemen zakat dan infak yang sedang dihadapi adalah pemasaran, maka di langkah ketujuh ini perlu dirumuskan strategi tindakan yang berdasarkan teori dan logika pemasaran, misalkan merumuskan

²⁸ Sarsby, 31.

teori strategi pemasaran S-T-P (*segmentasi-targetting-positioning*) dan merumuskan taktik pemasarannya (*produk-place-price-promotion*) untuk analisa kasus tersebut.



Gambar 1: Tipologi Strategi umum dalam SWOT²⁹

Prosedur analisis SWOT pada suatu analisa kasus manajemen zakat dan infak di suatu organisasi (OPZ) khususnya OPZ berskala kecil yang secara umum bisa dilihat alurnya pada diagram 2 di bawah ini:

²⁹ Alan Sarsby, *A Useful Guide to SWOT Analysis* (Nottingham: Pansophix Limited, 2012), 20.

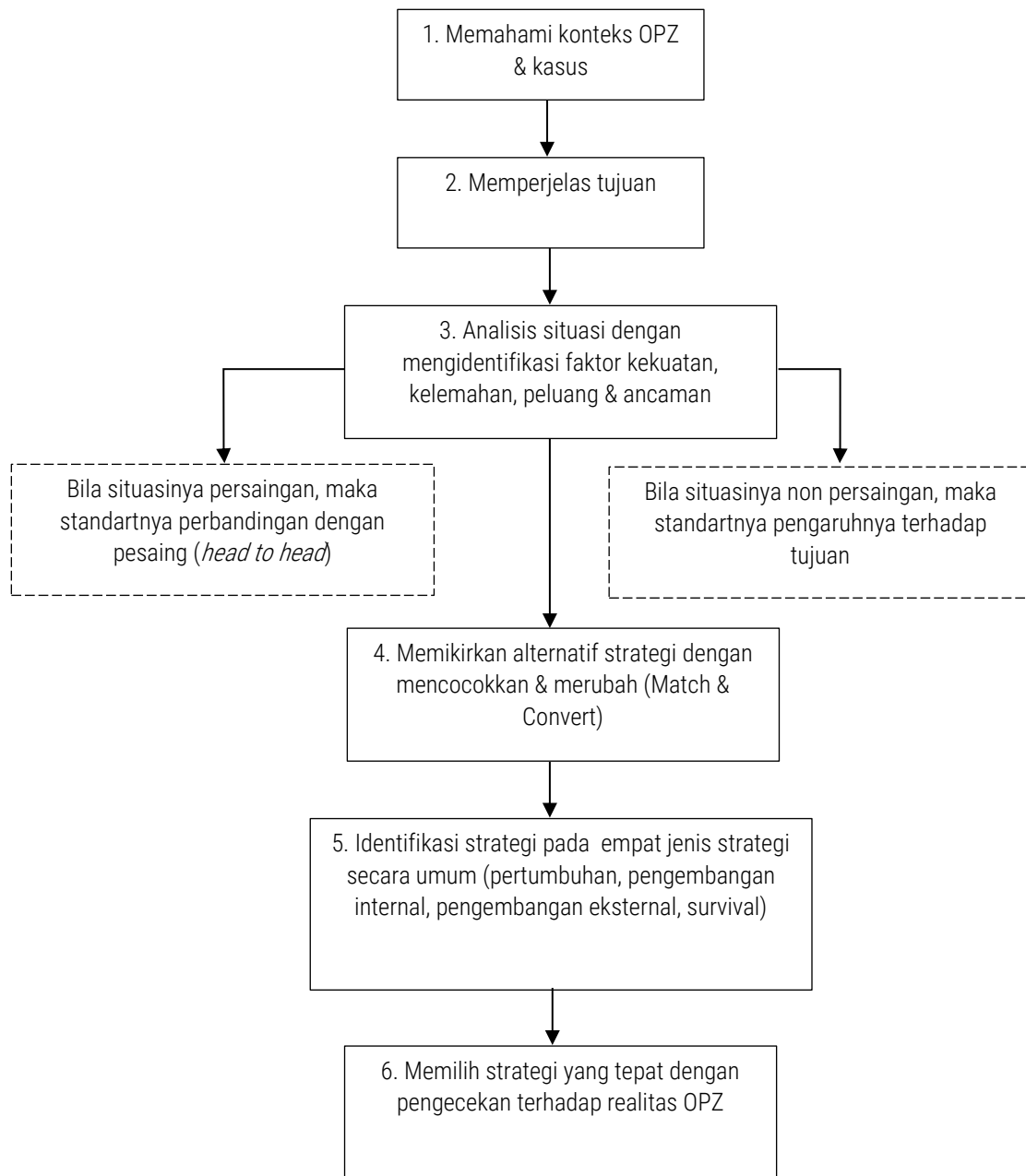


Diagram 2 - Prosedur Analisa SWOT pada analisa manajemen zakat & infak di OPZ

Prosedur tersebut memiliki beberapa kekhasan. *Pertama*, prosedur ini secara tegas memasukkan pemahaman mendalam dan komprehensif pada konteks dan memperjelas tujuan organisasi dalam melakukan analisa SWOT menjadi langkah pertama dan kedua dalam prosedur analisa SWOT ini. Konteks disini memiliki makna situasi makro organisasi (OPZ) maupun situasi dinamika kasus yang sedang dihadapi. *Kedua*, standar mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam prosedur ini memiliki dua alternatif yang bisa dipilih berdasarkan situasi yang sedang dihadapi dalam analisa kasus itu bernuansa persaingan ataukah tidak, seperti

yang dijelaskan dalam tabel 1 di atas. Sehingga prosedur ini bisa diterapkan baik pada situasi persaingan maupun non persaingan. *Ketiga*, prosedur ini memiliki kekhasan menggunakan pendekatan kualitatif. Dan ini terimplementasi pada cara merumuskan alternatif strategi dan tahap keputusan strategi yang melakukan pengecekan dengan realitas. Perumusan alternatif strategi potensial sebagai respon atas faktor masukan SWOT diproses dengan dua kata kunci yaitu mencocokkan (match) dan merubah (convert) dari faktor-faktor SWOT OPZ. Sedangkan keputusan strategi yang melakukan pengecekan dengan realitas, dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan yang perlu dijawab dengan menghubungkannya dengan strategi yang telah dipilih. Ciri khas ini yang membuat prosedur ini bisa relevan dengan analisa kasus di organisasi pengelola zakat & infak skala kecil yang memiliki variabel dan kompleksitas organisasinya yang sederhana. *Keempat*, prosedur ini perlu ditindaklanjuti dengan perumusan rencana tindakan yang berpijak pada teori dan logika bidang persoalan yang ada di kasus yang sedang dihadapi manajer zakat dan infak. Dengan demikian, keluaran dari prosedur analisa SWOT ini menjadi panduan atau pijakan umum dalam merumuskan rencana tindakannya yang dirumuskan sesuai bidang persoalan dalam kasus yang dianalisis.

Kesimpulan

Karakter pada manajemen zakat dan infak di suatu organisasi pengelola zakat memiliki dinamika persoalannya bisa dikategorikan dua hal, ada persoalan persoalan yang kental dengan nuansa persaingan dan ada juga persoalan yang lebih bersifat internal atau tidak bernuansa persaingan. Tentunya karakter dinamika persoalan yang berbeda ini akan berimplikasi pada analisa SWOT yang dilakukan, terutama pada identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Standar penetapan masing masing komponen tersebut akan berbeda pada analisa kasus yang memiliki masalah yang bernuansa persaingan dengan analisa kasus yang tidak bernuansa persaingan. Karakter kedua terkait ukuran organisasi OPZ (organisasi pengelola zakat), khususnya untuk OPZ berukuran kecil, berimplikasi pada penjelasan prosedur analisa swot yang disampaikan oleh Alan Sarsby di atas (menggunakan pendekatan kualitatif) amat cocok / sesuai dengan keadaan organisasi kecil yang sederhana. Karakter berikutnya pada analisa kasus di manajemen zakat dan infak memiliki ragam kasus yang cukup variatif. Masing masing masalah memiliki teori, logika dan prosedur sendiri dalam membuat strategi penyelesaiannya. Sehingga kedudukan analisis SWOT pada suatu analisa kasus manajemen zakat dan infak di bidang tertentu adalah memberikan pemahaman yang utuh dan komprehensif tentang situasi yang sedang dihadapi manajer. Keluaran dari analisis SWOT disini berupa strategi umum yang dapat dimanfaatkan sebagai panduan dalam

merumuskan strategi bidang tersebut secara lebih operasional berdasarkan teori, logika dan prosedur di bidang tersebut.

Implementasi prosedur analisis SWOT pada suatu analisa kasus manajemen zakat dan infak di suatu OPZ khususnya OPZ berukuran kecil yang terdiri dari beberapa langkah. Pertama, mendefinisikan atau merumuskan konteks organisasi atau perusahaan yang akan dianalisis. Maksud dari konteks disini bisa dua hal yaitu terkait dengan visi-misi, kebijakan kebijakan, strategi organisasi (OPZ) secara umum dan juga terkait situasi permasalahan yang dihadapi beserta semua komponen yang terlibat. Kedua, merumuskan tujuan organisasi dalam melakukan analisis SWOT. Ketiga, menganalisis dan mengidentifikasi empat faktor yaitu kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sebagai masukan dari proses analisis SWOT ini. Pengertian ataupun standar dari keempat faktor tersebut amat bergantung pada hasil langkah ketiga, apakah analisa kasus manajemen zakat dan infak ini berada pada situasi persaingan ataukah tidak. Keempat, menyusun alternatif strategi dengan mencocokkan dua faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan dua faktor internal (kekuatan dan kelemahan) untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan atau memenangkan persaingan. Dan juga bisa melakukan perubahan kelemahan menjadi kekuatan dan merubah ancaman menjadi peluang untuk menyusun alternatif strategi yang memungkinkan dalam rangka meraih tujuan atau memenangkan persaingan. keenam, memutuskan pilihan strategi yang digunakan. Amat penting melakukan cek implikasi alternatif strategi dengan kenyataan yang dihadapi dan tujuan. Selanjutnya perlu ada tindakan lanjutan dari prosedur ini yaitu membuat rencana tindakan dari strategi yang telah dipilih.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan. 'Impementasi Analisis SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah'. *INTELEKSIA - Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (4 June 2022): 179–94. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Anwar, Achmad Syaiful Hidayat. 'Model Tatakelola Badan Dan Lembaga Amil Zakat Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi Pada Badan/Lembaga Amil Zakat Di Kota Malang)' 7 (2012).
- ASH. 'MK: Amil Tradisional Tak Perlu Izin Baznas'. hukumonline.com. Accessed 18 July 2023. <https://www.hukumonline.com/berita/a/mk--amil-tradisional-tak-perlu-izin-baznas-lt52726163f34a1/>.

- Creswell, J. W. *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif Dan Campuran*. 4 th. Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2016.
- Fadilah, Sri, Rini Lesatari, and Rosdiana, Yuni. 'Organisasi Pengelola Zakat (Opz): Deskripsi Pengelolaan Zakat Dari Aspek Lembaga Zakat'. *Kajian Akutansi Universitas Islam Bandung* 18, no. 1 (2 September 2017): 148–63.
- Fred R. David. *Manajemen Strategis*. 12th ed. Vol. 1. Jakarta: Salemba Empat, 2012.
- Gürel, Emel and TAT, Merba. 'SWOT Analysis: A Theoretical Review'. *Journal of International Social Research* 10, no. 51 (30 August 2017): 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2000.
- Rangkuti, Freddy. *Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT; Cara perhitungan bobot, rating dan OCAI*. Cet. ke-20. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2015.
- Robbin, Stephen P. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Kelima. Jakarta: Erlangga, 2002.
- Sarsby, Alan. *A Useful Guide to SWOT Analysis*. Nottingham: Pansophix Limited, 2012.
- Tontowi Jauhari. *Manajemen Zakat Infak Dan Sedekah*. Lampung: Penerbit Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung, 2011.
- Zed Mestika. *Metode Penelitian Pustaka*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2008.