

**MANAJEMEN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH  
MUZAKKI DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)**

**KABUPATEN KUDUS**



**SKRIPSI**

**Diajukan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk  
Menenuhi Sebagian Syarat-Syarat Memperoleh Gelar  
Sarjana Strata I**

**Oleh:**

**Mohamad Syril Wafa  
NIM: 17102040045**

**Pembimbing:**

**Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si  
NIP. 19690227 200312 1 001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH**

**FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

**2024**

# HALAMAN PENGESAHAN



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1482/Un.02/DD/PP.00.9/08/2024

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIS UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH MUZAKKI DI  
BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN KUDUS

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : MOHAMAD SYRIL Wafa  
Nomor Induk Mahasiswa : 17102040045  
Telah diujikan pada : Jumat, 09 Agustus 2024  
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

### TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag.,M.Si  
SIGNED

Valid ID: 66c7cb9cef20



Penguji I

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM  
SIGNED

Valid ID: 66cc106e01ef2



Penguji II

Dr. H. Okrisal Eka Putra, Lc, M.Ag  
SIGNED

Valid ID: 66ce7b1b71a83



Yogyakarta, 09 Agustus 2024  
UIN Sunan Kalijaga  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.  
SIGNED

Valid ID: 66cd57552120c



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856 , Fax. (0274) 552230  
E-mail: [fd@uin-suka.ac.id](mailto:fd@uin-suka.ac.id), Yogyakarta 55281

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada Yth :

Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara :

Nama : MOHAMAD SYRIL Wafa  
NIM : 17102040045  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Untuk  
Meningkatkan Muzakki Pada Badan  
Amil Zakat Nasioal Kabupaten Kudus

Sudah dapat diajukan Kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/  
Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunana Kalijaga Yogyakarta sebagai  
salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Satu dalam bidang Manajemen  
Dakwah.

Dengan ini, kami berharap agar skripsi tersebut dapat segera di  
munaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Ketua Jurusan/ Program Studi

Pembimbing

  
M. Toriq Nurmandiansyah.S.Ag.,M.Si  
NIP 19690227 200312 1 002

  
M. Toriq Nurmandiansyah.S.Ag.,M.Si  
NIP 19690227 200312 1 002

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

### SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MOHAMAD SYRIL Wafa  
NIM : 17102040045  
Program Studi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

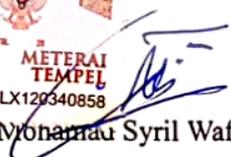
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul : **Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kudus** merupakan hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

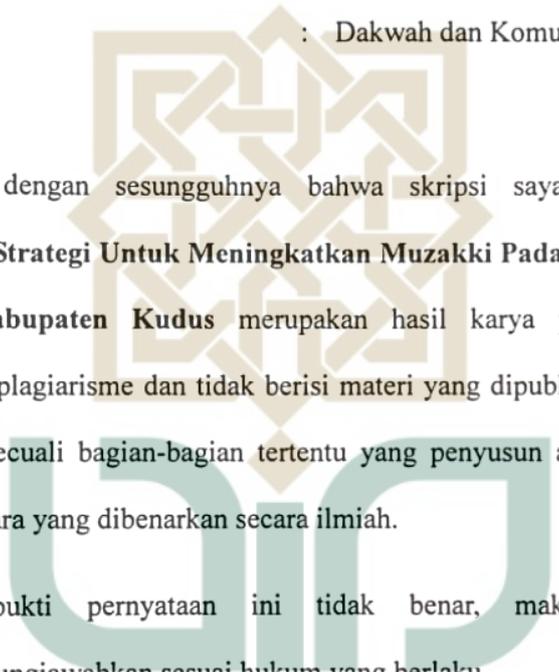
Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 22 Mei 2024

Yang menyatakan

  
Mohamad Syril Wafa  
NIM 17102040045


## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah Subhanau Wa Ta'ala

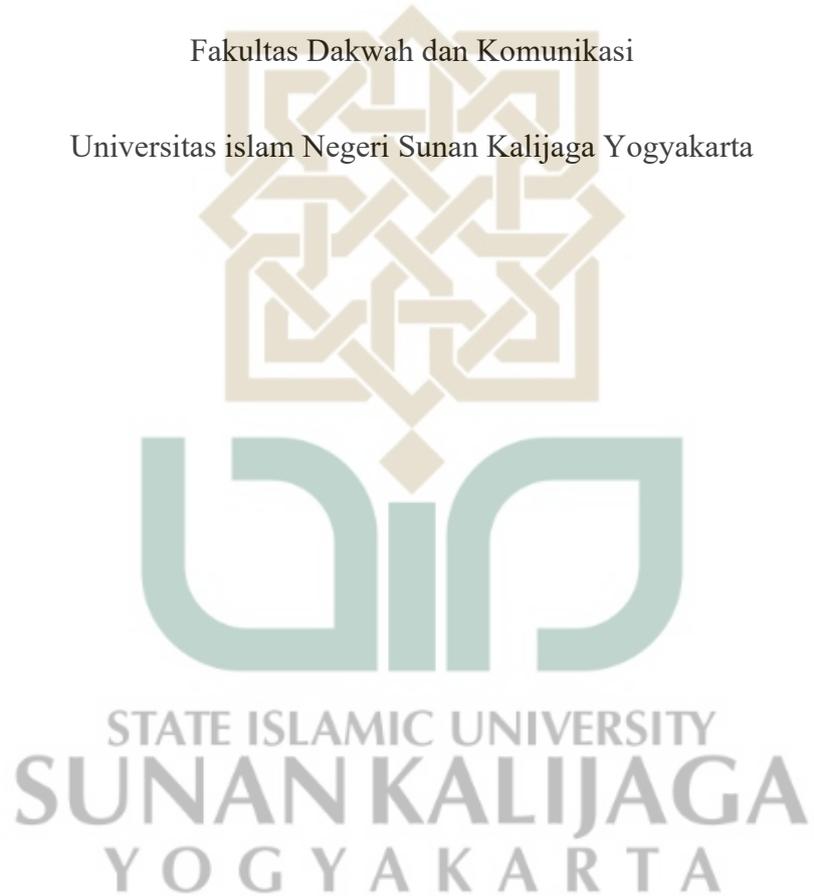
Skripsi ini dipersembahkan kepada:

Almamater Tercinta

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



## MOTTO

وَمَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

*"Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga." (HR. Muslim)*



## KATA PENGANTAR

### *Bismillahirrahmannirahiim*

Alhamdulillahirobbilalamin, segala puji syukur bagi Allah ‘azza wa jalla dengan segala rahmat, nikmat, hidayah dan inayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini bisa selesai disusun. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan dan berlimpah kepada sang Baginda Rasul Muhammad SAW, beserta kepada keluarga, para sahabat, dan penerus risalahnya, karena atas segala perjuangan beliau selama hidup telah mewariskan ilmu serta penuntun hidup yang mencerahkan umat manusia, semoga kita sebagai penerus risalah beliau, selalu mendapatkan syafaatnya, Amin.

Alhamdulillah dengan segala *ikhtiar*, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “Manajemen Strategis Untuk Meningkatkan Jumlah *Muzakki* Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Kudus” untuk diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam Penyusunan Skripsi ini tentu tidak akan selesai tanpa ada bantuan, bimbingan dan kerjasama dari berbagai pihak. Oleh sebab itu melalui kesempatan ini selayaknya penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

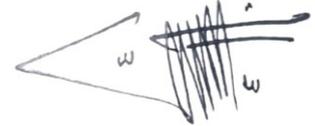
1. Prof. Noorhadi, M.A, M.Phil., Ph.D. Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Dakwah
4. Muhammad Toriq Nurmadiansyah, S.Ag., M.Si. selaku pembimbing skripsi yang telah sabar memberikan arahan sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
5. Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM. selaku Dosen Penasihat Akademik

6. Seluruh dosen program studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi
7. Seluruh staf TU, administrasi, dan karyawan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah membantu penulis pada saat kuliah awal hingga kelancaran skripsi ini.
8. Kedua orangtuaku yang tercinta, Bapak Masroni dan Ibu Indarwati (alm).

Kepada semua yang telah memberikan ilmu dan pengalaman kepada penulis semoga ilmu yang diberikan dapat bermanfaat bagi penulis di masa yang akan datang, semoga semuanya senantiasa di lindungi Allah Swt. dengan selesainya skripsi ini, semoga menjadi catatan amal baik dan mendapatkan pahala Ridhai dari Allah SWT, serta bermanfaat bagi pembaca, Amin.

Yogyakarta, 21 Juni 2024

Penulis,



Mohamad Syril Wafa  
NIM. 17102040045

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## Abstrak

Jumlah penerimaan zakat di BAZNAS Kabupaten Kudus diketahui mengalami penurunan yang signifikan pada periode 2019 dan 2020. BAZNAS Kabupaten Kudus merespon tren negatif tersebut dengan menerapkan manajemen strategis untuk meningkatkan jumlah *Muzakki*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tahapan manajemen strategis yang dimulai dari analisis lingkungan dan formulasi strategis, implementasi, evaluasi dan penanggulangan (control), yang telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang akan dipaparkan dengan metode deskriptif. Adapun sumber data utama berasal dari data wawancara terhadap pengurus BAZNAS Kabupaten Kudus. Selain itu peneliti turut menggunakan metode observasi dan dokumentasi sehingga penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian lapangan (*Field Research*). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan ilmu manajemen yang menggunakan teori manajemen strategis yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger sebagai pisau analisis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Kudus telah menerapkan langkah manajemen strategis yang tepat dalam meningkatkan jumlah *muzakki*. Langkah tersebut antara lain yaitu: *pertama*, hasil analisis lingkungan menunjukkan formulasi strategi yang tepat dan tidak bertentangan dengan visi dan misi BAZNAS adalah dengan memperluas sumber pemasukan, dan meningkatkan sosialisasi, dan promosi. *Kedua*, untuk memperluas sumber pemasukan, BAZNAS Kabupaten Kudus melakukan pendekatan terhadap *muzakki* potensial yang berasal dari pekerja di Perusahaan swasta melalui kerjasama dengan Perusahaan tersebut, di lingkup pemerintahan, BAZNAS Kabupaten Kudus bersama pemerintah kabupaten bekerjasama untuk mendapatkan sumber pendapatan baru melalui *muzakki* yang berasal dari Guru tersertifikasi, dan PPPK. Selain itu BAZNAS Kudus turut membuka layanan konsultasi zakat, jemput zakat, dan penyebaran kotak zakat untuk mempermudah para calon *muzakki*. Untuk memperluas sosialisasi dan promosi. BAZNAS Kabupaten Kudus menggunakan sarana media sosial dan platform digital website, serta pembinaan terhadap pendakwah dan pengadaan seminar di berbagai instansi se-Kabupaten Kudus. *Ketiga*, Hasil evaluasi menunjukkan bahwa problem keterbatasan dana dan tenaga kerja merupakan tantangan yang serius bagi proses implementasi program. Sebagai bentuk penanggulangan terhadap tenaga kerja, BAZNAS Kabupaten Kudus bekerja sama dengan instansi pemerintah untuk membuka UPZ di setiap kantor kedinasan, serta merekrut anak muda potensial Kudus melalui program beasiswa pendidikan untuk menjadi sukarelawan.

Kata Kunci: Zakat, Manajemen Strategis, BAZNAS Kabupaten Kudus.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
Abstrak .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
D. Kajian Pustaka .....	8
E. Kerangka Teori .....	12
F. Metode Penelitian .....	21
G. Sistematika Pembahasan .....	24
BAB II .....	26
PROFIL BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN KUDUS .....	26
A. Sejarah Singkat BAZNAS Kabupaten Kudus .....	26
1. Sejarah Singkat Pengelolaan Zakat di Indonesia .....	26
2. Sejarah Pendirian BAZNAS Kabupaten Kudus .....	31
B. Profil Organisasi BAZNAS Kabupaten Kudus .....	32
1. Identitas Organisasi .....	32

2. Visi dan Misi Organisasi.....	33
3. Struktur Kepemimpinan Organisasi.....	34
C. Program-Program BAZNAS Kabupaten Kudus.....	36
1. Program BAZNAS Kabupaten Kudus dalam Meningkatkan SDM Organisasi .....	36
2. Program BAZNAS Kabupaten Kudus untuk Masyarakat .....	37
BAB III .....	44
MANAJEMEN STRATEGIS BAZNAS KABUPATEN KUDUS UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH MUZAKKI.....	44
A. Analisis Lingkungan dan Formulasi Strategi BAZNAS Kudus untuk Meningkatkan Jumlah Muzakki.....	44
1. Analisis Lingkungan BAZNAS Kabupaten Kudus .....	44
2. Formulasi Strategi Baznas Kabupaten Kudus untuk Meningkatkan Jumlah <i>Muzakki</i> .....	58
B. Implementasi Strategi BAZNAS Kudus untuk Meningkatkan Jumlah <i>Muzakki</i> .....	62
1. Strategi Perluasan Sumber Pemasukan .....	62
2. Strategi Sosialisasi dan Promosi .....	66
C. Evaluasi dan Penanggulangan ( <i>Control</i> ) Implementasi Manajemen Strategis BAZNAS Kudus untuk Meningkatkan Jumlah <i>Muzakki</i> .....	68
BAB IV .....	73
PENUTUP.....	73
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA .....	76
LAMPIRAN.....	78

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Zakat memiliki peran yang penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, implementasinya harus mempertimbangkan secara seksama berbagai aspek, termasuk kebutuhan aktual penerima zakat, kapasitas dalam menggunakan dana zakat, visi peningkatan kesejahteraan, dan langkah-langkah untuk memerangi kemiskinan. Kedudukan sebagai *Muzakki* menjadi elemen yang integral dalam administrasi zakat oleh pemerintah, karena merekalah yang bertanggung jawab untuk menyisihkan sebagian kecil dari harta mereka untuk kemudian disalurkan kepada yang berhak menerimanya. *Muzakki* tidak hanya terbatas pada profesi petani, peternak, pedagang, atau pemilik logam mulia, maupun individu yang terlibat dalam industri pertambangan. *Muzakki* juga dapat berasal dari kalangan pegawai, profesional, atau pemilik berbagai aset yang menghasilkan pendapatan, seperti pemilik saham, pengusaha, dan lain sebagainya.<sup>1</sup>

Pada masa pemerintahan Islam di bawah Rasulullah SAW, zakat memainkan peran penting sebagai instrumen fiskal dalam sistem ekonomi. Rasulullah SAW mengajarkan kepada para sahabatnya tentang kewajiban membayar zakat, infaq, dan sedekah, terutama bagi mereka yang memiliki kelebihan harta. Ini tidak hanya dipandang sebagai kewajiban agama, tetapi juga sebagai cara untuk mendistribusikan kekayaan secara lebih adil dalam masyarakat.<sup>2</sup> Ketika masa Khulafaur Rasyidin tiba, konsep ini terus dipertahankan dan diperkuat, dengan zakat menjadi salah satu pilar utama dalam menyelesaikan berbagai masalah ekonomi. Para khalifah pada masa itu menegaskan pentingnya ketaatan terhadap

---

<sup>1</sup>Isnawati Rais, 'Muzakki Dan Kriterianya Dalam Tinjauan Fikih Zakat', 1 no 1 (2009), 93.

kewajiban zakat dan memberikan peringatan keras bagi mereka yang menolak atau mencoba mengurangi pembayaran zakatnya, menunjukkan betapa seriusnya kewajiban ini dalam tatanan sosial dan ekonomi Islam.<sup>3</sup>

Kebijakan tegas ini ternyata berhasil menciptakan ekonomi yang adil dan sejahtera. Dengan mengambil contoh dari teladan Rasulullah SAW, harapan muncul bahwa zakat akan kembali menjadi kekuatan yang kuat seperti pada masa beliau. Pada masa khalifah Umar Bin Abdul Azis, zakat terbukti menjadi faktor kunci dalam mengatasi kemiskinan. Dalam waktu singkat, masalah kemiskinan berhasil diatasi karena pengelolaan zakat yang tepat. Efektivitas distribusi zakat terlihat dari sulitnya menemukan penerima zakat yang layak, karena mayoritas penduduk telah mencapai kesejahteraan yang memadai berkat bantuan zakat.<sup>4</sup>

Di Indonesia, terdapat sejumlah konglomerat yang memeluk agama Islam dan memainkan peran penting dalam pengelolaan ekonomi nasional. Mereka berada di posisi strategis yang memungkinkan mereka untuk mempengaruhi arah kebijakan ekonomi, baik di sektor publik maupun swasta. Peran mereka tidak hanya mencerminkan kekuatan ekonomi yang besar, tetapi juga potensi untuk berkontribusi pada kesejahteraan sosial melalui berbagai instrumen keuangan Islam seperti zakat, infaq, dan sedekah. Namun, meskipun mereka memiliki pengaruh yang besar, kontribusi mereka terhadap pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan belum sepenuhnya terealisasi sesuai dengan potensi yang tersedia.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Erlin Latifah, Yusuf Zaenal Abidin, dan Ahmad Agus Sulthonie dengan judul, “*Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*”, Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Volume 2, Nomor 1, 2017, 69.

<sup>4</sup> Sarwo Eddy Wibowo & Aidar Erika Toding Pali, "Sistem Pelayanan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Samarinda", Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah 21, No.2 (Desember 2020), 106

<sup>5</sup> Rencana Strategis Badan Amil Zakat Nasional (RENSTRA BAZNAS) Periode 2020-2025. Lihat (<https://drive.google.com/file/d/16RRtfgeZjl4vQh8DVFHhM2i6ahgkp3C4/view>) diakses pada 20 April 2024.

Indonesia masih menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengatasi masalah kemiskinan yang meluas. Tingginya jumlah penduduk yang hidup di bawah garis kemiskinan menjadi salah satu indikator utama dari kesenjangan ekonomi yang masih lebar.<sup>6</sup> Meskipun ada banyak konglomerat Muslim yang terlibat dalam perekonomian, dampak positif dari peran mereka dalam upaya pengentasan kemiskinan masih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kesempatan untuk memanfaatkan instrumen keuangan Islam secara lebih luas, tantangan dalam implementasi yang efektif, serta kesadaran dan komitmen untuk memperkuat redistribusi kekayaan, tetap menjadi isu yang perlu ditangani dengan serius.<sup>7</sup>

Salah satu solusi yang diperkenalkan dalam konteks ekonomi Islam adalah penggunaan zakat, sebuah konsep yang telah ada sejak zaman Rasulullah SAW. Melalui fakta bahwa mayoritas penduduk Indonesia menganut agama Islam, negara ini memiliki potensi besar dalam hal penerimaan zakat.<sup>8</sup> Untuk mengoptimalkan pemanfaatan potensi zakat ini, kolaborasi antara Pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) sangatlah penting. Melalui manajemen yang baik, zakat memiliki potensi besar untuk membantu Indonesia dalam upaya mengurangi tingkat kemiskinan yang ada sebagaimana yang telah dibuktikan pada era kejayaan Islam.

Pengelolaan zakat di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2001, khususnya Pasal 5 ayat 3, yang menegaskan peran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang memiliki independensi serta bertanggung jawab langsung dalam mengelola zakat kepada Presiden, melalui Kementerian Agama. Sebagai konsekuensi, BAZNAS diberi mandat

---

<sup>6</sup> Cantika, Sri Budi. "Strategi Pengentasan Kemiskinan Dalam Perspektif Islam." *Journal of Innovation in Business and Economics* 4.2 (2013): 101-114.

<sup>7</sup> Fathurrahman, Ayief. "Kebijakan Fiskal Indonesia Dalam Perspektif Ekonomi Islam: Studi Kasus Dalam Mengentaskan Kemiskinan." *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan* 13.1 (2012): 72-82.

<sup>8</sup> Mokodenseho, Sabil, et al. "The Strategic Role of Zakat Management in Socio-Economic Empowerment of the Ummah." *West Science Islamic Studies* 2.02 (2024): 114-120.

untuk mengurus seluruh aspek zakat, mulai dari penghimpunan, distribusi, hingga pemanfaatan dana zakat bagi masyarakat yang membutuhkan. BAZNAS dibentuk dengan tujuan untuk memenuhi peran dan fungsi sebagai lembaga pengelola zakat yang efektif, dengan dana zakat yang diperolehnya dikelompokkan ke dalam 8 kategori penerima, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 60. : *“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah”*.<sup>9</sup>

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa BAZNAS memainkan peran penting dalam menegakkan prinsip-prinsip pengelolaan zakat yang sesuai dengan ketentuan hukum, sementara juga menyesuaikan diri dengan nilai-nilai agama. BAZNAS sebagai badan independen bertanggung jawab atas keseluruhan proses pengelolaan zakat, mulai dari pendayagunaan dana, penyaluran kepada penerima yang membutuhkan, hingga pelaporan kepada otoritas yang berwenang. Dalam menjalankan tugasnya, BAZNAS tidak hanya mematuhi regulasi yang berlaku, tetapi juga berupaya memastikan bahwa zakat yang dikumpulkan dan didistribusikan sesuai dengan prinsip-prinsip yang tercantum dalam Al-Qur'an.<sup>10</sup>

Sebagai salah satu Lembaga Amil Zakat, BAZNAS Kabupaten Kudus juga memiliki teknik dan prosedur sendiri menarik minat *muzzaki* untuk melakukan zakat dan menyalurkan zakat sesuai ketentuan yang berlaku. Prosedur yang dilakukan untuk menarik minat *muzzaki* dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dengan melakukan kerjasama dengan beberapa lembaga pemerintahan, kecamatan, KUA, pemerintah desa, dan

---

<sup>9</sup> Putri Novianti, "Manajemen Dana Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Umat", (Skripsi: UIN Syarif Hidayatullah) (November 2020), 76.

<sup>10</sup> Qutaiba, Mohammad, Mohd Owais, and Abdus Salam Muharam. "The Current Issue of Reporting Zakat in Indonesia: A Critical Analysis." *Journal of Islamic Economic and Business Research* 4.1 (2024): 1-25.

*steakholder* potensial lainnya. BAZNAS Kabupaten Kudus selanjutnya akan melakukan *survey* ke lapangan yang bertujuan untuk memvalidasi dana yang diterima. Dalam usia yang cukup baru, Baznas Kabupaten Kudus telah mengadakan penyaluran daan zakat kepada kurang lebih 19 fakir miskin dengan jenis serta pemanfaatnya seperti renovasi bahkan perkembangan rumah yang sudah tidak layak huni (RTLH), seta masih bayak lagi pemanfaat sumber dana yang dilakukan oleh Baznas Kabupaten Kudus.<sup>11</sup>

Tabel 1.1

Tahun	Penghimpunan Dana
2019	2.682.855.379
2021	1,683.982.275

Sumber: Laporan Keuangan Internal Baznas Kabupaten Kudus dan Antar Jateng (diolah)

Berdasarkan pemaparan tabel 1.1 mengenai Laporan Keuangan Internal Baznas Kabupaten Kudus, berbagai upaya yang telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus ternyata belum mendapatkan hasil yang cukup memuaskan. Terdapat penurunan jumlah dana zakat yang masuk secara signifikan dengan selisih Rp. 998.873.104,00 (*Sembilan Ratus Sembilan Puluh Delapan Juta Delapan Ratus Tujuh Puluh Tiga Ribu Seratus Empat Rupiah*). Hasil tersebut menurut peneliti cukup membuktikan bahwa BAZNAS Kabupaten Kudus memerlukan strategi baru untuk meningkatkan kembali perolehan Zakat, termasuk diantaranya adalah dengan meningkatkan jumlah *Muzakki*.

Dalam upaya memperkuat peran zakat sebagai instrumen penting dalam kesejahteraan sosial, BAZNAS Kabupaten Kudus menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kesadaran dan partisipasi umat Muslim untuk membayar zakat. Meskipun BAZNAS Republik Indonesia telah menyusun Rencana Strategis (RENSTRA BAZNAS) untuk periode 2020-2025, yang salah satu fokusnya adalah meningkatkan kesadaran umat

---

<sup>11</sup> Muhammad Agus, and Yusrun Nafi, *Analisa Efektivitas Penyaluran Zakat BAZNAS Kabupaten Kudus*, Jurnal Zakat: Volume 7 No. 2 (2020), 151–65.

Muslim terhadap kewajiban zakat, kenyataannya, kesadaran ini masih relatif rendah di berbagai daerah, termasuk di Kabupaten Kudus.<sup>12</sup>

Manajemen BAZNAS Kabupaten Kudus perlu menerapkan strategi yang efektif untuk mengatasi hambatan-hambatan ini dan meningkatkan jumlah muzakki, yaitu mereka yang membayar zakat. Mengingat tantangan lokal yang unik, penting bagi BAZNAS Kabupaten Kudus untuk mengembangkan pendekatan manajemen strategis yang tepat agar dapat menjawab isu ini sambil tetap berfokus pada pencapaian visi organisasi. Menggali lebih dalam mengenai upaya BAZNAS Kabupaten Kudus dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi-strategi ini dalam upaya mengoptimalkan potensi zakat menjadi topik penelitian yang tidak hanya relevan, tetapi juga krusial bagi keberhasilan pengelolaan zakat di tingkat lokal.

Melalui kerangka besar tersebut, peneliti berkesimpulan untuk melakukan penelitian mengenai manajemen strategis, terutama sebagai upaya untuk meningkatkan jumlah muzakki di lingkup kerja BAZNAS Kabupaten Kudus. Kerangka besar manajemen strategis tersebut merupakan salah satu wujud pelaksanaan amanat yang tertera pada Undang-undang No 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Untuk itu penulis mengambil judul “MANAJEMEN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN JUMLAH MUZAKKI DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN KUDUS TAHUN 2022”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

---

<sup>12</sup> Rencana Strategis Badan Amil Zakat Nasional (RENSTRA BAZNAS) Periode 2020-2025. Lihat (<https://drive.google.com/file/d/16RRtfgeZjl4vQh8DVFHhM2i6ahgkp3C4/view>) diakses pada 20 April 2024.

1. Bagaimana formulasi manajemen strategis meningkatkan jumlah Muzakki di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus?
2. Bagaimana implementasi manajemen strategis meningkatkan jumlah Muzakki di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus?
3. Bagaimana evaluasi dan kontrol manajemen strategis meningkatkan jumlah *Muzakki* Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kabupaten Kudus?

### C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui analisis lingkungan dan formulasi manajemen strategis untuk meningkatkan jumlah Muzakki yang dijalankan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus.
2. Mengetahui proses implementasi manajemen strategis meningkatkan jumlah Muzakki yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus.
3. Mengetahui hasil evaluasi dan kontrol manajemen strategis meningkatkan jumlah *Muzakki* Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di Kabupaten Kudus

Manfaat penelitian yang dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional adalah sebagai berikut:

1. Bagi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kudus dalam meningkatkan manajemen strategis yang lebih baik dan meningkatkan jumlah muzaki.

## 2. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai penelitian lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen operasional dalam meningkatkan muzaki di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan ide pemikiran baru untuk menerapkan manajemen strategis untuk meningkatkan muzaki yang berpotensi menambah pemasukan dana zakat di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Kudus.

## D. Kajian Pustaka

Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan kajian pustaka terhadap penelitian terdahulu. Kajian tentang zakat memang pernah dilakukan penulis-penulis lainnya, akan tetapi masih terdapat perbedaan-perbedaan tempat penelitian dan pembahasannya. Kajian pustaka digunakan untuk menambah data penelitian dan menghindari plagiasi dari penelitian sebelumnya. Berikut beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya:

*Pertama*, Skripsi yang ditulis oleh Armila Wati dengan judul, “*Peran BAZNAS Dalam Peningkatan Muzakki (Pada BAZNAS Kabupaten Pinrang)*”. Dari hasil penelitian yang ditemukan bahwa Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Pinrang memiliki tiga strategi dalam meningkatkan jumlah muzakki yaitu dengan cara sosialisasi, UPZ, dan pelayanan. Dalam meningkatkan muzakki yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional ada dua factor yakitu factor pendukung yang berasal dari dukungan pemerintah, sedangkan factor penghambat yaitu kurangnya pemahaman dan rendahnya kesadaran masyarakat tentang zakat. Kemudian, penerapan system operasinal Badan Amil Zakat Nasional

Kabupaten Pinrang jelas dan terarah, maka dari itu usaha dan kerja keras bagi pihak pengelola agar setiap program kerja dapat terlaksana dengan baik.<sup>13</sup>

*Kedua*, Skripsi yang ditulis oleh Yusfi Ali Sul-toni dengan judul, “*Implementasi Manajemen Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Pada BAZNAS Kabupaten Banyuwangi*”. Hasil yang ditemukan bahwa pelaksanaan fundraising zakat pada Badan Amil zakat Nasional Labupaten Banyuwangi menggunakan metode direct fundraising dan indirect fundraising. Strategi fundraising diantaranya seperti: direct email, presentasi langsung, bayar langsung, jemput zakat ke pihak donator, pemotongan gaji karyawan atau pegawai, dan kerja sama pemanfaatan atau penyaluran zakat. Sedangkan strategi fundraising tidak langsung (indirect fundraising) dengan cara membuat brosur atau poster, membuat majalah (TAZAKKA), membuat kalender, mengadakan event dan sponsorship. dalam perencanaan pengumpulan zakat Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Banyuwangi efektif. Akan tetapi belum terlaksana dengan maksimal, dikarenakan belum maksimalnya lascar ZIS/volunteer BAZNAS yang mana dari 23 sekolah yang aktif hinga sekarang masih 7 sekolah. Kemudian untuk pelaksanaan direct fundrising masih belum maksimal dikarenakan hanya mengandalkan UPZ setiap daerah yang memiliki profesi lain. Sehingga mereka memiliki keterbatasan waktu dan peran UPZ dalam mensosialisasikan BAZNAS kurang maksimal.<sup>14</sup>

*Ketiga*, Skripsi yang ditulis oleh Aminah Umi Rahayu dengan judul, “*Optimalisasi Upaya BAZNAS Kabupaten Banyumas Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki*”. Hasil yang ditemukan bahwa untuk meningkatkan jumlah muzakki dilakukan dengan empat

---

<sup>13</sup> Armila Wati, *Peran BAZNAS Dalam Peningkatan Jumlah Muzakki Pada BAZNAS Kabupaten Pinrang*, Skripsi (Makassar: Jurusan ekonomi Islam Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar, 2021), hlm 64.

<sup>14</sup> Yusfi Ali Sul-toni, *Implementasi Manajemen Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Pada BAZNAS Kabupaten Banyuwangi*, Skripsi (Semarang: Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Walisongo Semarang, 2018), hlm 104.

indicator strategi optimalisasi. Pertama, optimalisasi sosialisasi dan edukasi berzakat melalui Badan Amil Zakat harus agresif sudah optimal.

Hal ini diketahui bahwa BAZNAS Kabupaten Banyumas menjadikan pegawai dinas atau instansi, karyawan BUMN/BUMD, anggota TNI/POLRI serta perusahaan swasta maupun wirausahawan untuk membayar zakat profesi ke BAZNAS Kabupaten Banyumas sehingga jumlah izaki akan meningkat setiap tahunnya. Kedua, optimalisasi penguat amil atau pekerja pengumpul zakat yang berkualitas belum optimal dikarenakan model amil birokrasi merupakan unsure pemerintah dan masyarakat kurang memenuhi syarat tertentu. Ketiga, optimalisasi penggunaan dana zakat yang transparan dan terbuka sudah optimal. Dalam setiap pengelolaan dan laporan tahunan keuangan BAZNAS Kabupaten Banyumas dilakukan dengan transparan. Keempat, optimalisasi sinergi program atau bekerja sama dengan berbagai pihak sudah optimal. Kegiatan kerja sama dengan berbagai instansi atau organisasi dilakukan untuk menambah citra BAZNAS Kabupaten Banyumas menjadi badan yang terpercaya.<sup>15</sup>

*Keempat*, Jurnal yang ditulis oleh Nenden Mirawati, Hendri Tanjung, dan Suyud Arif dengan judul, “*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Berzakat di BAZNAS Kota Bogor*”. Dengan hasil penelitian (1) Hasil uji F (simultan) menunjukkan bahwa salah satu dari variable edukasi, manajerial, regulasi, dan religiulitas ada yang berpengaruh positif secara signifikan terhadap minat muzakki untuk mrnyalurkan dan zakat ke BAZNAS Kota Bogor. (2) Hasil uji t (parsial) dengan variable-variabel edukasi, manajerial, dan regulasi disimpulkan bahwa variable tersebut tidak berpengaruh secara signifikan terhadap minat muzakki untuk zakat di BAZNAS kota

---

<sup>15</sup> Aminah Umi Rahayu, *Optimalisasi Upaya BAZNAS Kabupaten Banyumas Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki*, Skripsi (Purwokerto: Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2016), hlm 82.

Bogor. (3) Variabel religiusitas berpengaruh positif yang signifikan terhadap minat muzakki dalam berzakat di BAZNAS Kota Bogor.<sup>16</sup>

*Kelima*, Jurnal yang ditulis oleh Erlin Latifah, Yusuf Zaenal Abidin, dan Ahmad Agus Sulthonie dengan judul, “*Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tahapan manajemen strategik yang dimulai dari Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan yang terakhir Evaluasi Strategi yang digunakan Rumah Amal Salman. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahapan Formulasi Strategi tentang perumusan visi misi dan tujuan Rumah Amal Salman dengan melakukan analisis lingkungan sekitarnya terlebih dahulu untuk mempertahankan kekuatan dan mengambil peluang yang ada sehingga bisa meminimalisir kelemahan dan ancaman yang terjadi pada lingkungan sekitar sehingga bisa meningkatkan fundraising zakat.

Sedangkan pada tahap Implementasi Strategi yaitu penerapan perencanaan strategis pada program kerja jangka pendek yaitu pada program Salman *Day Out Picnic*, jangka menengah yaitu program Kampung bangkit, dan jangka panjang yaitu pada program Manajemen kinerja Ekselen Kriteria Zakat. Dan tahapan terakhir yaitu Evaluasi Strategi yaitu mengevaluasi seluruh kegiatan kerja yang berskala jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Untuk menghasilkan inovasi terbaru pada perencanaan strategis pada program berikutnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik Rumah Amal Salman telah dijalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam upaya meningkatkan *Fundraising Zakat*.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Nenden Mirawati, Hendri Tanjung, dan Suyud Arif, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Berzakat Di BAZNAS Kota Bogor*, Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan, Vol 19:1 (Juli 2019), hlm 125-145.

<sup>17</sup> Erlin Latifah, Yusuf Zaenal Abidin, dan Ahmad Agus Sulthonie dengan judul, “*Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*”, Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Volume 2, Nomor 1, 2017, 68-85

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa belum terdapat penelitian yang secara spesifik membahas mengenai manajemen strategis yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus. Penelitian ini turut ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen strategis dengan tujuan untuk meningkatkan muzakki yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus.

## E. Kerangka Teori

Teori diartikan sebagai ide, penjelasan atau prediksi ilmiah. Teori dapat dijadikan sebagai sumber informasi pembanding atau tambahan untuk melihat gejala yang diteliti, sehingga membantu peneliti memperoleh wawasan untuk memaknai persoalan. Fungsi teori adalah sebagai dasar atau bahan peneliti untuk melakukan analisis guna memahami persoalan yang diteliti serta sebagai gambaran jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat pada fokus penelitian.<sup>18</sup>

### 1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *“to Manage”* yang berarti mengurus, atau dipadankan dengan kata *“tata laksana”*. Pengertian paling dasar dari manajemen adalah proses atau usaha dalam mengurus, mengatur, membina, memimpin agar tujuan suatu usaha tercapai sesuai dengan yang dikehendaki.<sup>19</sup>

Menurut George R. Terry dalam Yaya Ruyatnasih menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan

---

<sup>18</sup> <https://hifzahamdanblog.wordpress.com/2017/06/12/kajian-teori-dalam-penelitian-kualitatif/amp/>  
Diakses pada hari rabu tanggal 06 Juli 2022 pada pukul 20.53 WIB.

<sup>19</sup> Yaya Ruyatnasih, *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus* (Yogyakarta: Absolute Media 2018), 3.

serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.<sup>20</sup>

Menurut Roni Angger Aditama dalam bukunya berjudul, “*Pengantar Manajemen*”, fungsi manajemen secara umum antara lain berupa:

1. Perencanaan (*Planning*) atau menentukan rencana awal yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus di buat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
  2. Organisasi (*Organizing*) yaitu mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
  3. *Staffing* yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
  4. *Motivating* yaitu pengarahan atau penyaluran perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
  5. *Controlling* yaitu mengukur pelaksanaan dengan tujuan menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif jika perlu.<sup>21</sup>
2. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata “*Strategos*” dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *egos* atau pemimpin. Kata “*Strategos*” pada mulanya diartikan berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Caluswitz. Ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Oleh karena itu, tidak

---

<sup>20</sup> Yaya Ruyatnasih, *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus* (Yogyakarta: Absolute Media 2018), 3-4.

<sup>21</sup> Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen*, (Malang: AE Publishing 2020), 44.

mengerankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Istilah strategi digunakan pertama kali di dunia militer<sup>22</sup>

Secara konseptual, strategi seringkali diartikan sebagai merupakan alat untuk mencapai tujuan.<sup>23</sup> Menurut Marrus dalam Eris Juliansyah menjelaskan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi juga diartikan sebagai suatu kerangka yang membimbing serta mengendalikan beberapa pilihan yang menetapkan sifat dan arahan dari suatu organisasi.<sup>24</sup>

### 3. Manajemen Strategis

Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis merupakan proses penetapan visi, misi dan tujuan organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya.<sup>25</sup>

Akdon mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah seseorang atau mereka yang bertanggungjawab dalam merumuskan strategi perusahaan baik secara keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategis adalah

<sup>22</sup> Rachmat, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Pustaka Setia, 2014), 2.

<sup>23</sup> Eris Juliansyah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi*, Jurnal Ekonomak 3, No.2 (Agustus 2019), 27.

<sup>24</sup> Tregoe Benjamin dan John W., *Strategi Manajemen*, (Jakarta : Erlangga, 2018), 15.

<sup>25</sup> Sofian Assauri, *"Manajemen Strategic Sustainable Competitive Advantages"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2019), 9.

menggabungkan pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta evaluasi.<sup>26</sup>

Hadari Nawawi menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar yang bereorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dalam menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.<sup>27</sup>

Manajemen strategis adalah kerangka dalam rangkaian keputusan dan eksekusi suatu manajerial yang menentukan sebuah kinerja perusahaan atau organisasi dalam kurun waktu yang panjang. Manajemen strategis memfokuskan pada proses pengamatan serta evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Manajemen strategis terdiri dari pengamatan atau analisis lingkungan serta perumusan strategi (formulasi), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.<sup>28</sup>

Manajemen strategis merupakan arus keputusan dan eksekusi yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau kumpulan strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan atau organisasi. Proses manajemen strategis ialah suatu upaya para perencana strategis menentukan sasaran untuk membuat kesimpulan strategis.

---

8. <sup>26</sup>Akdon, "*Strategic Manajemen for Education Management*", (Bandung: ALFABETA. 2020),

<sup>27</sup> Hadari Nawawi, "*Manajemen Strategi Organisasi*", (Yogyakarta: UGM Press. 2020), 149.

<sup>28</sup> T. L. Wheelen, dan J. D. Hunger, "*Manajemen Strategis*", (Yogyakarta: Andi Publishing. 2017), 4-5.

Menurut Wheelen dan Hunger manajemen strategis merupakan suatu pilihan alternatif strategis yang terbaik bagi organisasi dalam berbagai hal dalam rangka mendukung gerak usaha perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi atau perusahaan seyogyanya melaksanakan manajemen strategis secara berkesinambungan, konsisten, serta fleksibel berdasarkan kondisi di lapangan.<sup>29</sup>

Menurut Wheelen dan Hunger sebagaimana yang dikutip oleh Latifah mengungkapkan bahwa, model manajemen strategis terdiri dari empat tahap proses yaitu, *Environmental Scanning* (Analisis Lingkungan), *Strategy Formulation* (Formulasi Strategi), *Strategy Implementation* (Implementasi Strategi) dan *Evaluation and Control* (Evaluasi dan Pengendalian). Hal tersebut dapat dipahami sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan suatu proses pemantauan (monitoring), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal atau eksternal perusahaan kepada personal kunci (key people) di dalam sebuah organisasi. Dalam upaya memahami secara mendalam kondisi BAZNAS Kabupaten Kudus dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan jumlah muzakki, penelitian ini akan menerapkan alat analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).<sup>30</sup> Analisis SWOT bertujuan utama untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai keadaan organisasi dengan menentukan tujuan spesifik serta mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan tersebut.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> T. L. Wheelen, dan J. D. Hunger, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi Publishing, 2017), 10.

<sup>30</sup> Tangke, Diar Muzna. "Analisis Manajemen Strategi BAZNAS Kota Ambon." *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 6.2 (2020): 28-37.

<sup>31</sup> Hartati, Suci, and Mustaqim Hasan. "Manajemen Strategi Menggunakan Tqm Dan Swot Dalam Menganalisis Maju Mundurnya Sebuah Organisasi." *An Najah (Jurnal Pendidikan Islam Dan Sosial Keagamaan)* 2.2 (2023): 14-23.

Proses ini akan dimulai dengan penetapan tujuan spesifik penelitian, yaitu meningkatkan kesadaran dan partisipasi umat Muslim dalam membayar zakat di Kabupaten Kudus. Selanjutnya, analisis akan mengidentifikasi kekuatan (Strengths) internal BAZNAS Kabupaten Kudus, seperti jaringan relasi yang luas atau reputasi yang baik di masyarakat. Di sisi lain, kelemahan (Weaknesses) internal, seperti keterbatasan sumber daya atau kurangnya program edukasi yang efektif, juga akan diungkap.

Selain itu, faktor-faktor eksternal seperti peluang (Opportunities) yang muncul dari meningkatnya kesadaran sosial terhadap pentingnya zakat atau dukungan kebijakan pemerintah yang mendukung, serta ancaman (Threats) seperti persaingan dengan lembaga amil zakat lain atau perubahan regulasi yang tidak menguntungkan, akan dianalisis. Dengan pemahaman menyeluruh melalui analisis SWOT ini, BAZNAS Kabupaten Kudus dapat merumuskan strategi manajerial yang efektif untuk mengatasi hambatan, memanfaatkan peluang, serta memperkuat posisi organisasi dalam mencapai visi dan misinya.

#### b. Formulasi Strategi

Formulasi Strategi merupakan proses perencanaan jangka panjang yang mencakup proses pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Formulasi strategi memiliki tahapan yang dimulai dengan kegiatan analisis situasional (situasional analysis) yaitu suatu proses untuk menemukan kecocokan strategis antara peluang yang ada dilingkungan eksternal perusahaan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan atau organisasi pada saat yang sama memperhitungkan berbagai ancaman yang ada dilingkungan luar perusahaan dan kelemahan internal perusahaan atau sebuah organisasi.

Pelaksanaan Strategi, merupakan sebuah realisasi dari strategi yang telah dipilih. Strategi yang dipilih seyogyanya di jalankan dengan konsisten, dan untuk itu perlu dibangun suatu struktur organisasi yang cocok, program kerja yang jelas, anggaran yang memadai, sistem yang jelas dan kemampuan para pengelolanya. Tujuan dan strategi organisasi yang telah dirancang akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” darimanajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

c. Evaluasi dan Pengendalian Strategi,

tahapan proses memperoleh informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta mengkomparasikan informasi tersebut dengan standar sesuai prosedur. Proses evaluasi dan pengendalian strategi dimulai dari menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran, dan apabila tidak sesuai dengan harapan maka harus dilakukan tindakan mengoreksi. Dalam proses ini tidak hanya sebagai cara dalam mencapai suatu tujuan namun melainkan meliputi pula penentuan berbagai tujuan organisasi dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan dan memperhatikan segala kemungkinan yang terjadi dan mempersiapkan segala potensi yang ada.<sup>32</sup>

Menurut Fred R. David, manfaat utama dari manajemen strategis secara historis adalah untuk membantu organisasi merumuskan strategi- strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Ini tentunya akan terus menjadi manfaat terbesar dari manajemen

---

<sup>32</sup> E. Latifah, *Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*. Skripsi (Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati Bandung. 2017), 10-11.

strategis, namun berbagai kajian riset kini menunjukkan bahwa proses, alih-alih keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis.

Komunikasi adalah kunci bagi manajemen strategis yang berhasil. Melalui keterlibatan didalam prosesnya, manajer dan karyawan berkomitmen untuk mendukung organisasi yaitu melalui media dialog dan partisipasi.<sup>33</sup> Adapun Grenley menyatakan bahwa bahwamanajemen strategis memberikan manfaat berikut:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang;
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen;
- c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik;
- d. Meminimalkan efek kondisi dan perubahan yang jelek;
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung tujuan yang telah ditetapkan;
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi;
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana;
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal antar staf;
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama; memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu;

---

<sup>33</sup> Fred R david. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 23.

- j. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah peluang;
- k. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan;
- l. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.<sup>34</sup>

Adapun fungsi manajemen strategis menurut Sofian Assauri adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan ataupun perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>35</sup>

*Decusion making* dan *planning* merupakan fungsi manajemen, begitu juga peranan pengambilan keputusan strategis dan perencanaan strategis pada manajemen strategis dan perencanaan strategis pada manajemen strategis. Manajemen strategis bertugas membuat keputusan strategis yang membuat keputusan strategis yang membuat ketetapan tujuan dan sasaran. Manajemen strategis menetapkan tindakan yang sebaiknya dilakukan untuk masa mendatang, dan menentukan orang-orang yang melakukannya serta tindakannya. Setelah itu, manajemen strategis meninjau, menggerakkan aktivitas operasional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran.<sup>36</sup>

Berdasarkan pemaparan mengenai manajemen strategis diatas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen strategis itu adalah serangkaian keputusan juga tindakan yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan, implementasi dan evaluasi strategis secara menyeluruh ataupun salah satu devisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang

<sup>34</sup> Rachmat, *Manajemen Strategis*. (Yogyakarta: Pustaka Setia, 2014), 20-22.

<sup>35</sup> Sofian Assauri, *"Manajemen Strategic Sustainable Competitive Advantages"*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2019), 7-9.

<sup>36</sup> Robinson Pearce, *Manajemen Strategis; Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian Jilid 1* (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 53.

diinginkan. Peneliti turut mengambil kesimpulan bahwa manajemen strategis merupakan sebuah analisis sistem organisasi yang mendalam serta bersifat holistik melalui tahapan-tahapan yang sistematis dalam rangka untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan penulis adalah penelitian lapangan (field research) dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk mengeksplorasi dan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, luas dan mendalam.<sup>37</sup> Oleh karena itu dalam penelitian ini setiap tahapan manajemen strategis pada BAZNAS Kabupaten Kudus akan dikaji secara menyeluruh dan mendalam serta diupayakan memberikan makna yang mendalam tentang kasus yang ditemukan. Dengan demikian antara gejala yang satu dengan gejala yang lainnya akan saling terkait.

### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian kualitatif ini, untuk memperoleh data yang obyektif perlu adanya teknik pengumpulan data yang tepat. Maka penulis menggunakan beberapa teknik yaitu:

#### **a. Observasi**

Observasi berasal dari kata observation yang berarti pengamatan. Metode observasi dilakukan dengan cara mengamati perilaku, kejadian atau kegiatan orang atau sekelompok orang yang diteliti. kemudian mencatat hasil pengamatan tersebut untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Dengan pengamatan peneliti dapat melihat kejadian sebagaimana subyek yang diamati mengalaminya,

---

<sup>37</sup>Maria Dimova Cookson and Peter M.R. Stirk, 'Metode Penelitian Kualitatif', 2019.

menangkap, merasakan fenomena sesuai pengertian subyek dan obyek yang diteliti.<sup>38</sup> Observasi dalam penelitian ini dilakukan secara langsung di BAZNAS kabupaten Kudus guna mengetahui bagaimana manajemen operasional yang sudah berjalan di BAZNAS Kudus

b. Wawancara

Wawancara ini dilakukan secara tatap muka (*face to face*) antara peneliti dan yang diteliti maupun dengan menggunakan media komunikasi.<sup>39</sup> Dalam penelitian ini dilakukan wawancara secara langsung terhadap pihak BAZNAS Kabupaten Kudus terutama dengan ketua dan staff bagian unit pengumpulan.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data berupa sumber data tertulis, yang berbentuk tulisan yang diarsipkan atau di kumpulkan. Sumber data tertulis dapat dibedakan menjadi dokumen resmi, buku, majalah, arsip ataupun dokumen pribadi dan juga foto.<sup>40</sup> Dokumentasi tersebut berupa dokumentasi data seperti data muzakki dan data yang bersangkutan mengenai manajemen operasional yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kudus.

3. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah analisi deskriptif, menggambarkan sifat atau keadaan yang dijadikan obyek dalam penelitian. Tehnik ini digunakan dalam melakukan penelitian lapangan seperti lembaga keuangan syari'ah organisasi pengelola zakat atau oraganisasi sosial keagamaan. Begitu juga dengan penelitian literer seperti pemikiran tokoh ekonomi Islam, atau sebuah gagasan ekonomi.

---

<sup>38</sup>tatang tanzeh, *Menyusun Rencana Penelitian* (jakarta: rajawali, 2002).

<sup>39</sup>yusfi ali Sulton, 'Implementasi Manajemen Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzzaki Pada BAZNAS Kabupaten Banyuwangi', 7.2 (2018), 44–68.

<sup>40</sup>Soekarto Soerjono and Sri mamudi, *Penelitian Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singka* (jakarta: Rajawali Pers, 1985).

Analisis data adalah metode kualitatif secara deskriptif dan eksplansi. Analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan mengabungkan data hasil wawancara untuk memilah sesuai kategori, menjabarkan dalam kategori, menyusun dalam pola, serta memilih data yang penting dan terakhir membuat kesimpulan.<sup>41</sup> Adapun proses analisis data penelitian terbagi menjadi tiga yaitu, sebagai berikut:

a. *Data Reduction* (reduksi data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok.

Memfokuskan pada aspek yang penting dicari tema dan polanya.

b. *Display Data* (penyajian data)

*Display data* bertujuan untuk memahami fakta yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasar apa yang telah dipahami. Untuk mendisplay data selain menggunakan teks naratif, mengoperasikan data dengan bantuan grafik diagram, bagan atau skema yang menghasilkan data dan informasi yang jelas.

c. *Conclusion Drawing* (verifikasi)

Interprestasi data dengan membandingkan, mengelompokkan, pencatatan tema dan pola, melihat kasus dan mengecek hasil interview dan observasi. Hasil analisis dikaitkan dengan teori. Penelitian juga akan memaparkan jawaban dari problem akademik yang terdapat dalam rumusan masalah.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Sugiyono, *Metode penelitian pendidikan* (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D), (Bandung: alfabeta, 2016), 337.

<sup>42</sup> Sugiono, *Metode Penelitian*, 338-345.

#### 4. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan peneliti di BAZNAS Kabupaten Kudus, dengan waktu penelitian yang diawali dengan observasi hingga mendapatkan hasil penelitian sampai dengan terkumpulnya data-data hasil yang dibutuhkan. Dengan waktu penelitian menyesuaikan dengan para informan.

#### G. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini akan dibagi menjadi beberapa bab yang berguna mempermudah memahami dan membaca literatur permasalahan yang dipaparkan penulis. Sehingga pembahasan yang didapatkan pun bisa lebih baik dan terarah. Berikut ini adalah sistematika pembahasan:

Bab pertama, peneliti akan membahas pendahuluan tentang tema yang diangkat dalam karya ilmiahnya. Terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, kerangka teori serta metode penelitian dan yang terakhir sistematika pembahasan. Dalam latar belakang peneliti membuat kalimat yang terdapat diparagrafnya memiliki perbedaan dengan penulis lain agar pembaca memiliki ketertarikan terhadap tulisan ini.

Bab kedua, berisi tentang gambaran umum mengenai institusi BAZNAS Kabupaten Kudus. Bab ini akan memuat profil singkat, sejarah, model organisasi dan ragam kegiatan yang dimiliki oleh BAZNAS Kabupaten Kudus.

Bab ketiga, merupakan inti dari penelitian ini yang akan memuat model manajemen strategis untuk meningkatkan jumlah muzakki yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus. Empat tahapan manajemen strategis yaitu, analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi manajemen strategi akan digunakan sebagai metode untuk menganalisis langkah manajemen strategis yang digunakan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus.

Bab keempat, adalah proses akhir dari penyelesaian penelitian oleh penulis, berisikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan penelitian berdasarkan hasil penelitian lapangan yang diperoleh peneliti sebagai bentuk analisis terhadap manajemen strategis yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus. Sedangkan saran berupa masukan peneliti yang dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya.

## BAB IV

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui penerapan tahapan manajemen strategis yang dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dalam rangka meningkatkan jumlah *Muzakki*. Adapun hasil penelitian ini adalah:

1. Hasil analisis lingkungan menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Kudus memiliki Kekuatan sebagai organisasi dengan jejaring nasional dengan relasi terhadap instansi pemerintahan yang baik. Selain itu didukung oleh pegawai yang memiliki kesadaran terhadap kewajiban yang tinggi dan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital yang mumpuni. Namun, jumlah tenaga kerja yang terbatas, dan ketergantungan terhadap satu jenis sumber zakat (ASN) menjadi kelemahan organisasi. Peluang yang dimiliki adalah keberadaan umat islam sebagai mayoritas, dan jenis pekerjaan yang belum dikelola secara maksimal seperti para karyawan PT., petani, pengusaha, guru bersertifikasi, dan PPPK. Sedangkan tantangan terbesar adalah kesadaran masyarakat yang rendah terhadap pembayaran zakat, dan terjadinya bencana alam yang menguras dana. Formulasi strategis yang sesuai dengan visi dan misi BAZNAS adalah melakukan perluasan sumber pemasukan serta pengadaan sosialisasi dan promosi terhadap masyarakat.
2. Implementasi manajemen strategis yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus antara lain yaitu; *Pertama*, pendekatan terhadap sejumlah Perusahaan Swasta yang beroperasi di Kabupaten Kudus, bekerjasama dengan Pemerintah Kabupaten serta Dinas terkait pembayaran zakat guru bersertifikasi, dan PPPK, serta melakukan layanan inovatif, seperti program jemput zakat, konsultasi zakat, dan penyebaran kotak zakat

untuk memperluas sumber pemasukan baru. *Kedua*, melakukan sosialisasi, edukasi, sekaligus promosi dalam berbagai kegiatan melalui platform digital media sosial, dan website sebagai strategi yang diterapkan di ruang virtual, dan pembinaan terhadap pendakwah yang terjun ke masyarakat secara sembari mengadakan seminar secara mandiri di berbagai instansi.

3. Hasil Evaluasi manajemen strategis menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran dan tenaga kerja menjadi problem yang paling mempengaruhi keefektifan implementasi strategis. Pada problem keterbatasan anggaran, BAZNAS Kabupaten Kudus tidak dapat melakukan banyak penanggulangan mengingat aturan pengelolaan dana zakat yang sangat detail dan rumit. Sedangkan pada problem tenaga kerja, BAZNAS Kabupaten Kudus bekerja sama dengan instansi pemerintah untuk mendirikan UPZ, dan merekrut sukarelawan yang berasal dari peserta program beasiswa pendidikan. Langkah tersebut terhitung sebagai langkah efisien dikarenakan tidak perlu meningkatkan jumlah pengeluaran BAZNAS Kabupaten Kudus yang terbatas.

## **B. Saran**

Hasil penelitian ini masih memerlukan saran dan contoh dalam menerapkan manajemen strategi untuk meningkatkan jumlah *muzakki* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kudus (BAZNAS). Adapun sarannya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan kerjasama dengan perusahaan atau instansi swasta yang ada di Kudus seperti PT. Djarum, PT. Pura Group, PT. Polytron. Selain itu, memaksimalkan kerja sama dengan pemerintah Kabupaten Kudus untuk menghimbau pegawai Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan Guru yang sudah tersertifikasi.

2. Mempermudah pelayanan zakat melalui program layanan konsultasi zakat yang dilakukan dengan metode tatap muka atau Whatsapp center, website resmi BAZNAS Kudus, layanan jemput zakat. Selain itu, membuat publikasi dan promosi melalui konten yang bersifat edukatif dan informatif di berbagai platform digital secara masif, seperti membuat konten atau video ajakan untuk menunaikan zakat.
3. Membentuk tim sukarelawan zakat, melakukan kerjasama dengan pendiri Unit Pengumpulan Zakat (UPZ) di berbagai perusahaan, dan masyarakat di tingkat desa atau kelurahan.
4. Menyadari kekurangan yang terjadi selama penelitian ini, peneliti mengharapkan kepada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya untuk lebih mendalami problematika pengelolaan zakat secara menyeluruh di Kabupaten Kudus.
5. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat meneliti manajemen strategi untuk meningkatkan *muzakki* dengan analisis SWOT berbasis kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.
6. peneliti mengharapkan karya ini mampu menjadi sumber pengetahuan baru bagi pembacanya mengenai penerapan dan analisis menggunakan teori manajemen strategis serta pengelolaan zakat di tanah air. Sembari tidak luput penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna kesempurnaan karya yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Noor dan Tri Handayan. 2022. "Peradaban Pengelolaan Zakat di Dunia dan Sejarah Zakat di Indonesia", *JURNAL IQTISAD: Reconstruction of Justice and Welfare for Indonesia*, Vol. 9 No. 2.
- Aditama, Roni Angger. (2020), *Pengantar Manajemen*, Malang: AE Publishing.
- Agus, Muhammad., dan Yusrun Nafi, (2020). *Analisa Efektivitas Penyaluran Zakat BAZNAS Kabupaten Kudus'*, *Jurnal Zakat: Volume 7 No. 2*
- Akdon. (2020), *Strategic Manajemen for Education Management*, Bandung: ALFABETA.
- Ali Sultoni, Yusfi (2018), *Implementasi Manajemen Fundraising Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Pada BAZNAS Kabupaten Banyuwangi*, Skripsi. Semarang: Jurusan Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Walisongo Semarang
- Amiruddin, K."Model-Model Pengelolaan Zakat Di Dunia Muslim". *Jurnal Ahkam III*, no. 1 (15AD).
- Assauri, Sofian. (2019), *Manajemen Strategic Sustainable Competitive Advantages*, Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Azra, Azyumardi. 2006. *Filantropi dalam Sejarah Islam di Indonesia*. dalam Kuntarno Noor Aflah (editor), *Zakat dan Peran Negara*. (Jakarta: Forum Zakat).
- Bank Indonesia. *Pengelolaan Zakat: Konsep Dan Praktik Di Berbagai Negara*. (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah - Bank Indonesia, 2016)
- Baznas Republik Indonesia, *Pejabat Pengelola Informasi Dan Dokumentasi Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia*, (Jakarta, 2022)
- Benjamin, Tregoe dan John W., (2018). *Strategi Manajemen*, Jakarta : Erlangga.
- David, Fred R., (2011). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Juliansyah, Erlin. (2019), *Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi*, *Jurnal Ekonomak 3*, No. 2.
- Latifah, Erlin. (2017). *Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*. *Skripsi Jurusan Manajemen Dakwah*, Bandung: UIN Sunan Gunung Djati.
- Mas'udi, Masdar F. 1991. *Agama Keadilan; Risalah Zakat (pajak) dalam Islam*. (Jakarta: Pustaka Firdaus).
- Mirawati, Nenden., dkk. (2019), *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Muzakki Untuk Berzakat Di BAZNAS Kota Bogor*, *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*, Vol 19:1.
- Nawawi, Hadari (2020). *Manajemen Strategi Organisasi*, Yogyakarta: UGM Press.

- Ngasifudin, Muhammad. 2015. "Konsep Sistem Pengelolaan Zakat Di Indonesia Pengentas Kemiskinan Pendekatan Sejarah", JESI; JURNAL EKONOMI SYARIAH INDONESIA, Volume V, No.2 Desember.
- Novianti, Putri (2020). Manajemen Dana Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Bogor dalam Upaya Pemberdayaan Ekonomi Umat", Skripsi: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Pearce, Robinson (1997). Manajemen Strategis; Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian Jilid 1, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rachmat (2014). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Pustaka Setia.
- Soerjono, Soekarto., dan Sri mamudi, (1995). Penelitian Hukum Normatif Suatu Tinjauan Singkat, Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudirman, 2007. *Zakat Dalam Pusaran Arus Modernitas*. (Malang: UIN Malang Press).
- Sugiyono (2016). Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D), Bandung: Alfabeta.
- Triantini, Zusiana Elly. 2010 "Perkembangan Pengelolaan Zakat Di Indonesia", Jurnal Al-Ahwal, Vol. 3, No. 1.
- Wati, Armila (2021). Peran BAZNAS Dalam Peningkatan Jumlah Muzakki Pada BAZNAS Kabupaten Pinrang, *Skripsi* Jurusan ekonomi Islam Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar.
- Wheelen, T. L., dan J. D. Hunger, (2017). Manajemen Strategis, Yogyakarta: Andi Publishing.
- Wibowo, Sarwo Eddy dan Aidar Erika Toding Pali, (2020). Sistem Pelayanan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Samarinda, Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah Volume 21, No.2.