

STRATEGI HYBRID PENGUMPULAN ZAKAT DI BAZNAS KABUPATEN SIAK

Mahmuda¹ dan Erni Juliana Alhasanah²

^{1,2}Pasca Sarjana Keuangan Syariah, STIE Ahmad Dahlan, Jakarta

mahmoeuda@gmail.com¹ dan ernijuliana76@gmail.com²

ABSTRACT

This study analyze a hybrid strategy for zakat collection at BAZNAS Siak Regency by combining traditional channels (UPZ and face-to-face services) with digital channels (civil-servant payroll, QRIS, e-wallets, bank transfer). A qualitative case study was employed using in-depth interviews, participatory observation, and documentation, analyzed through a strategic management lens and a weighted SWOT using IFAS–EFAS matrices based on 2022–2024 performance data. Findings indicate traditional channels remain vital for trust building and senior segments, while digital channels enhance efficiency, reach, and transparency; IFAS 2.66 and EFAS 2.53 position the organization in Quadrant I, calling for measured growth. Priority actions include channel orchestration (payroll for routine compliance; QRIS/e-wallets for on-demand payments; website for education and receipts), capacity building and assisted-digital SOPs at UPZ, cross-channel data integration, and expansion of payroll plus partnerships with Islamic banks/fintech.. The study contributes an implementable hybrid model for zakat institutions operating in low-tech adoption contexts.

Key Words: Zakat, Hybrid Strategy, Digitalization, SWOT, IFAS–EFAS, BAZNAS Siak

ABSTRAK

Studi ini menganalisis strategi hybrid untuk penghimpunan zakat di BAZNAS Kabupaten Siak dengan mengombinasikan saluran tradisional (UPZ dan layanan tatap muka) dengan saluran digital (pemotongan gaji pegawai negeri, QRIS, dompet elektronik, transfer bank). Penelitian menggunakan metode studi kasus kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi yang dianalisis dengan perspektif manajemen strategis serta SWOT berbobot menggunakan matriks IFAS–EFAS berdasarkan data kinerja 2022–2024. Temuan menunjukkan bahwa saluran tradisional tetap penting untuk membangun kepercayaan dan melayani segmen senior. Sedangkan saluran digital meningkatkan efisiensi, jangkauan, dan transparansi. Nilai IFAS 2,66 dan EFAS 2,53 menempatkan organisasi pada Kuadran I, yang menyerukan pertumbuhan terukur. Tindakan prioritas meliputi orkestrasi saluran (pemotongan gaji untuk kepatuhan

rutin; QRIS/dompot elektronik untuk pembayaran sesuai permintaan; situs web untuk edukasi dan tanda terima), penguatan kapasitas dan SOP digital-terbantu di UPZ, integrasi data lintas saluran, serta perluasan pemotongan gaji dan kemitraan dengan bank/*fintech* syariah. Studi ini memberikan model hybrid yang dapat diimplementasikan bagi lembaga zakat yang beroperasi dalam konteks dengan adopsi teknologi yang masih rendah.

Kata Kunci: Zakat, Strategi Hybrid, Digitalisasi, SWOT, IFAS-EFAS, BAZNAS Siak

PENDAHULUAN

Pengelolaan zakat di tingkat daerah memegang peran strategis dalam memperkuat jaring pengaman sosial, mengurangi kemiskinan, serta menutup kesenjangan layanan dasar, terutama di wilayah dengan basis ekonomi informal, sebaran geografis yang luas, dan tingkat literasi yang beragam seperti Kabupaten Siak Provinsi Riau. Di satu sisi, fondasi jaringan tradisional melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di kecamatan, pedesaan, masjid, dan kanal tatap muka terus menjadi jangkar kepercayaan dan kedekatan relasional antara amil dan muzakki. Di sisi lain, arsitektur pembayaran digital nasional meliputi payroll Aparatur Sipil Negara (ASN), *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS), transfer perbankan, dan e-wallet membuka peluang efisiensi, transparansi, dan perluasan jangkauan, sehingga kebutuhan yang nyata bukan transformasi digital penuh, melainkan strategi hybrid yang kontekstual dan bertahap.¹

Dalam konteks Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Siak Provinsi Riau, dinamika kelembagaan dan sosial-teknologi memperlihatkan konfigurasi khas, seperti literasi digital masyarakat yang heterogen, titik lemah infrastruktur sinyal di sejumlah desa, serta kebiasaan muzakki yang masih menilai tinggi interaksi tatap muka bertemu dengan dukungan pemerintah daerah yang kuat terutama melalui skema payroll ASN. Kondisi ini memunculkan peluang orkestrasi kanal, memelihara kekuatan tradisional berbasis komunitas untuk menjaga

¹ Yoong PS Van Doorn R, Ihsan A, Agustina CDRD, "Indonesia-Public Expenditure Review: Spending for Better Results: Main Report," *Main Report*, 2020.

legitimasi dan *trust*, sekaligus mengaktifkan kanal digital yang ramah pengguna untuk meningkatkan kemudahan, kecepatan, dan ketertelusuran transaksi. Dengan demikian, strategi hybrid bukan sekadar kompromi, melainkan desain yang menyelaraskan nilai religio-kultural dengan keunggulan teknologi.²

Literatur dan temuan empiris menunjukkan bahwa efektivitas pengumpulan zakat tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kanal, tetapi oleh tata kelola, akuntabilitas, dan transparansi yang konsisten dibuktikan melalui pelaporan yang mudah diakses, kepatuhan pada standar, serta pengendalian internal yang kuat.³ Pada saat yang sama, perbandingan internasional memperlihatkan hilir-mudik pelajaran, misalnya di Malaysia menonjol dalam integrasi digital yang masif, Saudi dalam orkestrasi sistemik, dan Singapura dalam efisiensi *micro-donations*. Sementara dalam konteks daerah dengan adopsi teknologi rendah menuntut adaptasi yang menempatkan komunitas sebagai episentrum perubahan. Penekanan ini mengafirmasi urgensi jalan tengah yang realistis dalam menjaga kelekatan sosial sekaligus memfasilitasi transisi aman menuju kanal digital.⁴

Realitas lapangan di Kabupaten Siak menegaskan sejumlah kendala utama yang bersifat multidimensi, yaitu kesenjangan infrastruktur internet di beberapa wilayah, resistensi generasional akibat kekhawatiran keamanan dan ketidaknyamanan penggunaan aplikasi, keterbatasan kompetensi digital di sebagian unit akar rumput, serta integrasi data antar-kanal yang belum mulus. Namun, pada saat yang sama terdapat pendorong signifikan, seperti dukungan Pemerintah Daerah (Pemda) yang kuat, arsitektur payroll ASN yang stabil, kepercayaan masyarakat pada amil dan UPZ, serta meningkatnya penetrasi smartphone dan preferensi kanal non-tunai pada segmen usia produktif. Ketegangan konstruktif antara penghambat

² Alfina Syafira, "Hybrid Zakat Collection Strategy: Integrating Traditional and Digital Channels in Indonesia," *International Journal of Zakat* 6, no. 3 (2021).

³ Purwanto A. Gustanto ES, Suidiana N, *Zakatnomics: Pengelolaan Zakat Dari Good to Great*. Januariansyah Arfaizar (Yogyakarta: samudera biru, 2023).

⁴ Khalil J. Syaifuddin M, "Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqah Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan Regency)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 1071–78.

dan pendorong ini justru menyediakan momentum untuk merumuskan strategi transisi yang adaptif.⁵

Dalam perspektif tata kelola, kepercayaan publik tidak dibangun oleh kanal semata, melainkan oleh konsistensi praktik akuntabel yang dapat diakses, diverifikasi, dan dirasakan manfaatnya oleh para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, kanal tradisional (melalui UPZ dan layanan tatap muka) berfungsi ganda sebagai “infrastruktur kepercayaan” sekaligus “agen pendamping digital” yang menjembatani kesenjangan literasi. Sementara itu, kanal digital (payroll, QRIS, e-wallet, dan website), menyediakan pengalaman pengguna yang cepat, fleksibel, dan terdokumentasi, sehingga memperkuat pelaporan dan kemudahan audit.⁶

Penelitian ini mengisi celah dalam literatur yang selama ini cenderung menonjolkan studi di kota besar atau lembaga dengan kesiapan digital tinggi, sementara praktik di kabupaten/kota dengan adopsi teknologi rendah dan karakter sosial-budaya yang kuat relatif kurang terpetakan secara sistematis. Kebaruan substantif terletak pada fokus eksplisit strategi hybrid dalam penggunaan pembobotan *Strength, Weakness, Opportunities, and Treats* (SWOT) berbobot *Internal Factor Analysis Summary-External Factor Analysis Summary* (IFAS–EFAS) berbasis data kinerja tiga tahun terakhir (2022–2024), serta pemetaan rekomendasi yang implementatif, bukan sekadar taksonomi faktor. Dengan kerangka ini, strategi tidak disusun sebagai paket generik, melainkan sebagai peta jalan yang berlapis dan terukur sesuai realitas lapangan.

Tujuan penelitian dirumuskan dalam empat tahapan, yaitu: pertama, menganalisis strategi pengumpulan zakat yang diterapkan melalui kanal tradisional; kedua, mengeksplorasi peluang dan tantangan digitalisasi pada ekosistem lokal; ketiga, mengidentifikasi faktor-faktor penentu adopsi yang meliputi dimensi internal, eksternal, teknologi, dan sosial-keagamaan; serta keempat, menyusun

⁵ Achanta AF, Pudis AS, Karyani E, Pamungkas P, “Digital Literacy and Cashless Payment: Evidence from Indonesia,” *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)* 17, no. 1 (2024): 51–58.

⁶ Mohammed Sawmar AA, “Enhancing Zakat Compliance through Good Governance: A Conceptual Framework,” *ISRA International Journal of Islamic Finance* 13, no. 1 (2021): 136–54.

strategi berbasis analisis SWOT berbobot (IFAS–EFAS) guna mengarahkan transisi digital yang efektif, aman, dan inklusif di BAZNAS Kabupaten Siak. Keempat tujuan ini menautkan pembacaan empiris lapangan dengan formulasi strategi yang dapat langsung dioperasionalkan. Dengan demikian, penelitian menegaskan jembatan yang kokoh antara analisis dan eksekusi.

Kontribusi teoritis penelitian terletak pada pengembangan model strategi hybrid untuk UPZ di wilayah beradopsi teknologi rendah dengan landasan analisis SWOT yang dibobot. Sehingga bergerak melampaui deskripsi menjadi prioritas yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara praktis, penelitian menawarkan paket intervensi yang konkret, mulai dari penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) digital, standarisasi terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) layanan hybrid, orkestrasi kanal sesuai segmen, integrasi data lintas kanal, hingga kampanye hiper-lokal yang menonjolkan dampak yang konkret. Keseluruhan rancangan diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan retensi muzakki tanpa menghapus nilai-nilai tradisional yang menopang legitimasi.

Akhirnya, penelitian ini memosisikan strategi hybrid sebagai pilihan yang paling tepat dalam konteks BAZNAS Kabupaten Siak, bukan antitesis tradisional versus digital, melainkan sintesis yang menempatkan manusia, nilai, dan bukti sebagai pusat desain. Dengan dukungan kebijakan daerah yang kuat, modal sosial UPZ yang luas, dan kenaikan adopsi kanal non-tunai di segmen produktif, orkestrasi bertahap yang berlandas bukti diharapkan mampu mendorong pertumbuhan penghimpunan yang agresif dan tetap terukur.

KERANGKA TEORI

Zakat dan Pengelolaannya

Teori zakat dan pengelolaannya menempatkan zakat bukan hanya sebagai kewajiban ibadah, melainkan sebagai instrumen ekonomi Islam yang memiliki fungsi redistributif dan pemberdayaan sosial.⁷ Dalam praktik kontemporer,

⁷ Hafidhuddin Yusuf Qardawi, Harun S, *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an Dan Hadis*. (Mizan, 1987).

pengelolaan zakat dituntut untuk menerapkan prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi agar dapat menjawab kebutuhan masyarakat modern sekaligus menjaga legitimasi lembaga.⁸ Sejalan dengan itu, keberadaan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan BAZNAS memperoleh landasan hukum melalui Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 yang menegaskan perannya sebagai institusi formal dalam mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat secara terstruktur, sistematis, dan professional.⁹

Tata Kelola dan Kepercayaan Publik

Teori tata kelola dan kepercayaan publik menegaskan bahwa pengelolaan zakat yang efektif tidak dapat dilepaskan dari prinsip *good governance*. Akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi merupakan elemen penting yang mampu meningkatkan legitimasi lembaga zakat di mata masyarakat.¹⁰ Lebih jauh, *Trust Theory* menjelaskan bahwa kepercayaan publik terhadap sebuah institusi dibangun melalui tiga dimensi utama, yaitu kompetensi, integritas, dan niat baik.¹¹ Dalam konteks zakat, kepercayaan publik memiliki peranan sentral karena menjadi faktor penentu kepatuhan muzakki dalam menyalurkan dana kepada lembaga resmi. Dengan demikian, tata kelola yang baik dan praktik akuntabilitas yang konsisten akan memperkuat kepercayaan masyarakat sekaligus mendorong optimalisasi pengumpulan zakat.

⁸ Arsyianti LD Beik IS, "Measuring Zakat Impact on Poverty and Welfare Using CIBEST Model," *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 1, no. 2 (2016): 141–60.

⁹ Republik Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat," 2021.

¹⁰ Putri NK Mardini IA, Pramuka BA, "The Effect Of Accountability, Transparency, And Service Quality Toward Loyalty Of Zakat Payers," *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Syariah* 1, no. 2 (2020): 51–67.

¹¹ Schoorman FD Mayer RC, Davis JH, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–34.

Adopsi Digital dan Literasi Digital

Adopsi teknologi dan literasi digital memberikan kerangka untuk memahami perilaku pengguna dalam menerima dan menggunakan inovasi berbasis teknologi. *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikembangkan oleh Davis di tahun 1989 menjelaskan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu persepsi kemudahan (*perceived ease of use*) dan persepsi kegunaan (*perceived usefulness*).¹² Model ini kemudian diperkaya oleh *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) yang dirumuskan oleh Venkatesh dkk. di tahun 2003, dengan menambahkan faktor ekspektasi kinerja, ekspektasi usaha, kondisi fasilitas, serta pengaruh sosial.¹³

Dalam konteks pengumpulan zakat, kerangka ini relevan untuk menjelaskan sejauh mana muzakki bersedia memanfaatkan kanal digital, seperti QRIS, e-wallet, dan payroll ASN, yang tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada persepsi, dukungan lingkungan, serta kapasitas literasi digital masyarakat.

Strategi Hybrid

Strategi hybrid dalam manajemen menekankan pentingnya mengombinasikan dua pendekatan yang saling melengkapi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi.¹⁴ Dalam konteks pengelolaan zakat, strategi hybrid dipahami sebagai integrasi antara kanal tradisional, seperti tatap muka, Unit Pengumpul Zakat (UPZ), dan basis komunitas dengan kanal digital seperti QRIS, transfer perbankan, dan e-wallet.

Model ini memungkinkan lembaga zakat untuk menjaga kedekatan religio-kultural dengan masyarakat melalui interaksi langsung sekaligus memanfaatkan

¹² Davis FD, "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology," *MIS Quarterly*, 1989, 319–40.

¹³ Davis FD, Venkatesh V, Morris MG, Davis GB, "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View," *MIS Quarterly*, 2003, 425–78.

¹⁴ Porter ME, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (simon and schuster, 2008).

keunggulan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan ketertelusuran transaksi. Dengan demikian, strategi hybrid berfungsi sebagai jalan tengah yang adaptif menjaga legitimasi sosial sekaligus mendorong modernisasi sistem pengumpulan zakat.¹⁵

Analisis SWOT Sebagai Landasan Formula Strategi

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen yang banyak digunakan dalam perumusan strategi organisasi karena mampu memetakan kondisi internal dan eksternal secara sistematis. Melalui identifikasi *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*, lembaga dapat memahami posisi strategisnya sekaligus menentukan langkah adaptif untuk menghadapi dinamika lingkungan.¹⁶

Dalam praktiknya, analisis SWOT dapat diperkuat dengan Matriks IFAS–EFAS yang memberikan bobot kuantitatif terhadap setiap faktor, sehingga menghasilkan prioritas yang lebih terukur dan objektif. Dalam konteks BAZNAS Kabupaten Siak, pendekatan SWOT digunakan untuk merancang strategi hybrid pengumpulan zakat yang tidak hanya mempertimbangkan keunggulan internal dan peluang eksternal, tetapi juga selaras dengan realitas sosial-teknologi yang dihadapi, seperti heterogenitas literasi digital, dukungan pemerintah daerah, serta tren preferensi kanal non-tunai.¹⁷

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada BAZNAS Kabupaten Siak Provinsi Riau periode Januari–Juni 2025. Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap pengelola zakat dan muzakki, observasi partisipatif di UPZ dan kantor BAZNAS, serta studi

¹⁵ Puskas Baznas, “Zakat Dan SDGs: Strategi Dan Implementasi Di Indonesia,” 2019.

¹⁶ Fried DR., “Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Prentice Hall of India,” in *Preprint*, 2012.

¹⁷ Fried DR., “Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Prentice Hall of India,” in *Preprint*, 2012.

dokumentasi terkait laporan keuangan, kebijakan, dan data digitalisasi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan penerapan SWOT berbobot melalui Matriks IFAS-EFAS untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi berbasis bukti lapangan dan data sekunder tahun 2022–2024. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode. Sementara strategi dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT terintegrasi.¹⁸

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Siak Provinsi Riau berhasil mengorkestrasi pendekatan hybrid antara metode tradisional dan digital yang terbukti optimal dalam konteks daerah dengan disparitas literasi digital dan infrastruktur yang beragam. Hasil penelitian ini memanfaatkan analisis SWOT berbobot yang dikuantifikasi melalui model IFAS-EFAS—untuk memastikan posisi organisasi yang benar-benar kokoh dalam peta pertumbuhan digitalisasi zakat.

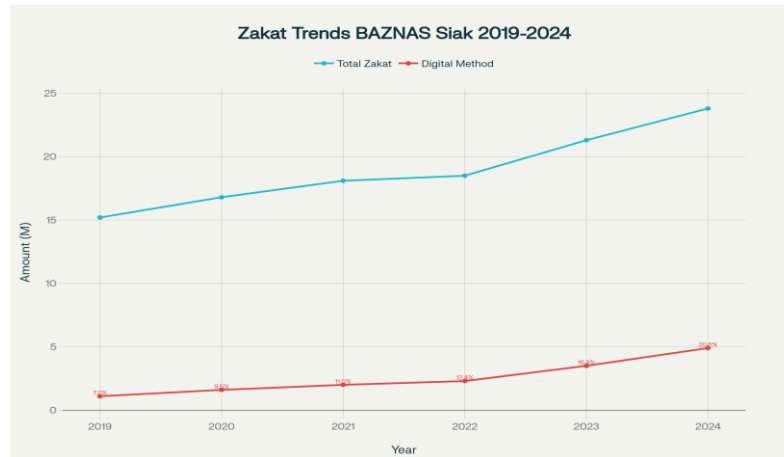
Tren Pengumpulan Zakat: Pertumbuhan Signifikan Digitalisasi

BAZNAS Kabupaten Siak Provinsi Riau menunjukkan tren positif dalam lima tahun terakhir (2019–2024) dengan pertumbuhan rata-rata (CAGR) metode digital sebesar 34,8% per tahun. Total penghimpunan zakat meningkat dari Rp 15,2 miliar (2019) ke Rp 23,8 miliar (2024), sedangkan zakat melalui kanal digital naik dari Rp 1,1 miliar ke Rp 4,9 miliar dalam periode yang sama. Porsi pengumpulan digital tumbuh konsisten dari 7,2% menjadi 20,6%—menandakan adanya pergeseran perilaku muzakki, terutama generasi muda dan ASN, ke kanal digital.¹⁹ Grafik berikut mengilustrasikan tren ini secara visual:

¹⁸ Saldana J. Miles MB, Huberman AM, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Sage Publications, 2014).

¹⁹ Suryani S Pertiwi RM, “Pengaruh Literasi Digital Terhadap Minat Membayar Zakat Melalui Platform Digital,” *Journal of Islamic Economics Lariba* 7, no. 1 (2021): 1–13.

Gambar 1. Grafik Tren Pengumpulan Zakat Total vs Digital BAZNAS Siak 2019-2024



Sumber: Baznas, 2025

Tabel 1. Data Pertumbuhan Pengumpulan Zakat

Tahun	Total Pengumpulan (M)	Metode Digital (M)	% Digital	Pertumbuhan Total (%)	Pertumbuhan Digital (%)
2019	15.2	1.1	7.2	-	-
2020	16.8	1.6	9.5	10.5	45.5
2021	18.1	2.0	11.0	7.7	25.0
2022	18.5	2.3	12.4	2.2	15.0
2023	21.3	3.5	16.4	15.1	52.2
2024	23.8	4.9	20.6	11.7	40.0

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Dominasi Strategi Tradisional: Peran Jaringan UPZ dan "Trust by Proximity"

Kontribusi terbesar masih berasal dari kanal tradisional, dengan 79,4% total zakat 2024 dikumpulkan lewat UPZ di kecamatan, desa, masjid, dan instansi. Jaringan UPZ yang terstruktur (14 UPZ kecamatan, 103 UPZ desa, 67 UPZ masjid, dan 37 UPZ instansi) memegang peranan vital yang memastikan kelekatan sosial, literasi keagamaan, dan legitimasi kepercayaan bagi muzakki senior maupun yang

berdomisili di area dengan akses internet lemah.²⁰ Kepercayaan interpersonal menjadi modal utama dalam mendorong kepatuhan zakat, khususnya di segmen non-digital. Interaksi tatap muka, konsultasi fikih, dan pemberian bukti pembayaran fisik membangun kenyamanan serta rasa "afdhal" pembayaran zakat yang sulit digantikan oleh kanal digital.²¹ Tabel berikut menampilkan profil segmen tradisional:

Tabel 2. Segmentasi Zakat Tradisional

Kode Responden	Usia	Pekerjaan	Pola Penggunaan	Alasan Dominan
M4	55	Pensiunan	Tradisional	Kedekatan amil, afdal
M8	60	Tokoh Agama	Tradisional	Nuansa spiritual
M11	52	Petani	Tradisional	Akses lokal mudah
M15	58	Pensiunan	Tradisional	Kepastian bukti fisik

Sumber: data diolah peneliti, 2025.

Implementasi Kanal Digital: Payroll ASN dan QRIS

Payroll ASN menjadi tulang punggung adopsi digital, dengan 50,8% penghimpunan berasal dari segmen ini. Sistem penggajian otomatis (SIMGAJI Pemda) memungkinkan transaksi stabil dan berulang, mengurangi *intention-action gap* muzakki ASN. Penggunaan QRIS dan e-wallet tumbuh pesat di kalangan profesional, ASN, generasi muda, serta segmen urban. QRIS menawarkan fleksibilitas (*scan-to-pay*) dan interoperabilitas lintas aplikasi. Sementara *website* resmi berperan sebagai portal edukasi, kalkulasi, dan eksekusi pembayaran non-tunai. Nilai tambah digitalisasi meliputi kecepatan, fleksibilitas, riwayat transaksi

²⁰ Helmi M Khasanah U, "Penguatan Peran Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Dalam Meningkatkan Penghimpunan Zakat," *Jurnal Zakat Dan Wakaf* 6, no. 2 (2019): 141–56.

²¹ Wibisono Y, *Mengelola Zakat Indonesia Diskursus Pengelolaan Zakat Nasional* (Jakarta: Prenada Media Grup, 2014).

otomatis, dan kemudahan konfirmasi pembayaran meskipun terdapat tantangan literasi digital dan akses sinyal yang masih perlu diatasi.²²

Segmentasi Muzakki dan Pola Penggunaan Hybrid

Penelitian menunjukkan tiga pola adopsi utama oleh muzakki:

1. Pengguna digital aktif seperti ASN, profesional muda, wiraswasta yang memilih payroll ASN dan QRIS untuk efisiensi waktu serta kemudahan akses.
2. Pengguna hybrid dengan menggabungkan payroll untuk zakat profesi, kanal tradisional untuk zakat fitrah.
3. Non-pengguna digital seperti muazzaki senior dan masyarakat daerah dengan akses internet minim yang memilih metode tatap muka sebagai preferensi utama.

Tabel 3. Segmentasi Muzakki dan Pola Hybrid

Segmen	Profil	Kanal Utama	Pola Penggunaan
ASN	Berbagai instansi	Payroll ASN	Otomatis, berkala
Profesional	Swasta, BUMN, IT	QRIS, e-wallet	Mobile-first, fleksibel
Hybrid	Kombinasi segmen	Payroll+QRIS+Trad.	Kontekstual jenis zakat
Senior Non-Digital	Pensiunan, tokoh	Tradisional	Tatap muka, bukti fisik

Sumber: data diolah peneliti, 2025.

Analisis SWOT Berbobot: Posisi Strategis dan Prioritas

Analisis SWOT yang dikombinasikan dengan model IFAS-EFAS menempatkan BAZNAS Siak pada kuadran I (*growth-oriented strategy*; IFAS 2,66, EFAS 2,53). Ini menandakan kekuatan internal yang solid (jaringan UPZ, SDM kompeten, payroll ASN) dengan peluang eksternal yang besar (dukungan pemerintah daerah, tren digitalisasi, legitimasi sosial).

²² Bank Indonesia, "Laporan Perekonomian Indonesia 2021: Digitalisasi Sistem Pembayaran Untuk Percepatan Pemulihan Ekonomi" (Indonesia, 2021).

Faktor kritis keberhasilan strategi hybrid mencakup:

1. Integrasi sistem dan konfirmasi *real-time* antar kanal pembayaran
2. Kapabilitas SDM digital berjenjang hingga level UPZ lapangan
3. Diversifikasi basis muzakki di luar ASN melalui edukasi dan promosi digital
4. Pendampingan hybrid berbasis UPZ untuk *onboarding* pengguna digital pemula dan penguatan literasi digital.

Implikasi Kebijakan dan Roadmap Implementasi

Strategi hybrid berfokus pada penguatan fondasi digital-operasional, pelatihan SDM, integrasi *dashboard* lintas kanal, dan kampanye literasi berbasis bukti transaksi. Model ini memungkinkan BAZNAS Siak menjaga legitimasi dan kepercayaan tradisional sembari memperluas basis penghimpunan digital secara inklusif. Penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) dilakukan di ranah pengumpulan, kualitas layanan, kesiapan internal, dan perluasan inklusivitas wilayah, dengan target konservatif-progresif dan monitoring kuartalan yang adaptif.²³

Temuan penelitian merekomendasikan strategi hybrid sebagai solusi optimal dalam konteks Siak maupun daerah lain dengan karakteristik *digital divide*. Keberhasilan model sangat bergantung pada literasi dan edukasi berbasis *trust*, pendampingan amil, integrasi teknologi, dan sinergi kebijakan pemerintah daerah.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis strategi pengumpulan zakat di BAZNAS Kabupaten Siak Provinsi Riau dengan menyoroti keunggulan metode tradisional dan digital serta merumuskan model strategi hybrid berbasis analisis SWOT berbobot (IFAS-EFAS). Kanal tradisional yang mengandalkan jaringan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), layanan tatap muka, dan kedekatan sosial tetap menjadi fondasi kepercayaan muzakki, khususnya di segmen senior dan wilayah dengan

²³ Akbarillah MW, "Analisis Efektivitas Platform Digital Untuk Pengumpulan Zakat Dan Infaq Perspektif Syariah Dan Ekonomi," *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 10, no. 3 (2015).

keterbatasan akses digital. Di sisi lain, digitalisasi melalui sistem payroll ASN, QRIS, dan e-wallet membuktikan efisiensi dan kapabilitas meningkatkan transparansi serta menjangkau generasi produktif. Tantangan utama dalam transisi digital meliputi keterbatasan kapasitas SDM digital, fragmentasi integrasi sistem, kesenjangan literasi digital, dan resistensi budaya masyarakat.

Analisis SWOT berbobot menghasilkan skor IFAS 2,66 dan EFAS 2,53, menempatkan BAZNAS Siak pada kuadran *Growth-Oriented*, dengan strategi utama yang bertumpu pada penguatan fondasi tradisional, orkestrasi kanal digital, dan optimisasi kolaborasi dengan stakeholder lokal. Kebaruan penelitian terletak pada penegasan model hybrid yang adaptif terhadap konteks daerah, serta penggunaan data empirik untuk prioritas strategi. Hasil penelitian merekomendasikan *roadmap* tiga tahap implementasi: penguatan fondasi internal, ekspansi layanan dan pasar, serta optimisasi sistem dan kolaborasi lintas sektor demi penghimpunan zakat yang inklusif dan berkelanjutan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Baznas, Puskas. "Zakat Dan SDGs: Strategi Dan Implementasi Di Indonesia," 2019.
- Beik IS, Arsyianti LD. "Measuring Zakat Impact on Poverty and Welfare Using CIBEST Model." *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 1, no. 2 (2016): 141–60.
- Doorn R, Ihsan A, Agustina CDRD, Yoong PS Van. "Indonesia-Public Expenditure Review: Spending for Better Results: Main Report." *Main Report*, 2020.
- DR., Fried. "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Prentice Hall of India." In *Preprint*, 2012.
- FD, Davis. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology." *MIS Quarterly*, 1989, 319–40.
- Gustanto ES, Sudiana N, Purwanto A. *Zakatnomics: Pengelolaan Zakat Dari Good to Great. Januariansyah Arfaizar*. Yogyakarta: samudera biru, 2023.
- Indonesia, Bank. "Laporan Perekonomian Indonesia 2021: Digitalisasi Sistem Pembayaran Untuk Percepatan Pemulihan Ekonomi." Indonesia, 2021.
- Indonesia, Republik. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat," 2021.
- Khasanah U, Helmi M. "Penguatan Peran Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Dalam Meningkatkan Penghimpunan Zakat." *Jurnal Zakat Dan Wakaf* 6, no. 2 (2019): 141–56.

- Mardini IA, Pramuka BA, Putri NK. "The Effect Of Accountability, Transparency, And Service Quality Toward Loyalty Of Zakat Payers." *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Syariah* 1, no. 2 (2020): 51–67.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–34.
- ME, Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. simon and schuster, 2008.
- Miles MB, Huberman AM, Saldana J. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications, 2014.
- MW, Akbarillah. "Analisis Efektivitas Platform Digital Untuk Pengumpulan Zakat Dan Infaq Perspektif Syariah Dan Ekonomi." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 10, no. 3 (2015).
- Pertiwi RM, Suryani S. "Pengaruh Literasi Digital Terhadap Minat Membayar Zakat Melalui Platform Digital." *Journal of Islamic Economics Lariba* 7, no. 1 (2021): 1–13.
- Pudin AS, Karyani E, Pamungkas P, Achsanta AF. "Digital Literacy and Cashless Payment: Evidence from Indonesia." *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)* 17, no. 1 (2024): 51–58.
- Sawmar AA, Mohammed. "Enhancing Zakat Compliance through Good Governance: A Conceptual Framework." *ISRA International Journal of Islamic Finance* 13, no. 1 (2021): 136–54.
- Syafira, Alfina. "Hybrid Zakat Collection Strategy: Integrating Traditional and Digital Channels in Indonesia." *International Journal of Zakat* 6, no. 3 (2021).
- Syaifuddin M, Khalil J. "Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqah Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan Regency)." *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 1071–78.
- Venkatesh V, Morris MG, Davis GB, Davis FD. "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View." *MIS Quarterly*, 2003, 425–78.
- Y, Wibisono. *Mengelola Zakat Indonesia Diskursus Pengelolaan Zakat Nasional*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2014.
- Yusuf Qardawi, Harun S, Hafidhuddin. *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status Dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an Dan Hadis*. Mizan, 1987.