

BAB V

PEMBAHASAN

A. Strategi Optimalisasi *Fundraising* Dana ZIS di BAZNAS Tulungagung Melalui Kinerja UPZ (Unit Pengumpul Zakat)

BAZNAS Kabupaten Tulungagung merupakan salah satu lembaga amil zakat yang berusaha memberikan pelayanan secara profesionalisme yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, penjagaan, pencatatan, dan penyaluran atau pendayagunaan harta zakat. Sejalan dengan teori manajemen strategi disebutkan bahwa *management is distinct process consisting of planing, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources* (manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya).¹⁴¹

Proses kinerja BAZNAS mulai dari pengumpulan sampai penyaluran dana zakat adalah rangkaian kegiatan yang harus dijalankan, sesuai dengan teori Strategi fungsional manajemen, yaitu mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu: *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, motivating, communicating, decision making, representing, dan intregrating*.¹⁴²

Untuk mempermudah dan dapat menyeluruh dalam strategi *fundraising* dana ZIS (Zakat Infaq dan Shodaqoh), BAZNAS Tulungagung telah berusaha kerja sama membentuk UPZ di seluruh instansi wilayah

¹⁴¹Hasibuan, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 2

¹⁴² Leo Alhaksbi, "Strategi Optimalisasi Penerimaan Retribusi Pasar di Kabupaten Rokan Hilir", *JOM Fisip* Vo. 2 No. 2, Universitas Riau, 2015, hal. 4

Tulungagung dari mulai lembaga pemerintahan, sekolah, kesehatan dan UPZ masjid disetiap Kecamatan. Strategi merupakan alat atau sasaran untuk mencapai tujuan akhir “sasaran”, akan tetapi startegi adalah rencana yang disatukan dan strategi itu dapat mengikat semua bagian dari penyelenggara pemerintah menjadi satu strategi itu menyeluruh dan strategi meliputi semua aspek penting dalam pemerintah maupun penasehat swasta serta strategi itu terpadu semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian.¹⁴³

Fundraising sendiri adalah kegiatan menghimpun dana dan sumber daya lainnya dari masyarakat (baik individu, kelompok, organisasi, perusahaan ataupun pemerintah) yang akan digunakan untuk membiayai program dan kegiatan operasional lembaga yang pada akhirnya untuk mencapai misi dan tujuan dari lembaga tersebut.¹⁴⁴ *Fundraising* zakat sangat berhubungan dengan kemampuan perseorangan, organisasi, badan hukum untuk mengajak dan mempengaruhi orang lain sehingga menimbulkan kesadaran, kepedulian dan motivasi untuk membayar zakat. *Fundraising* tidak identik dengan uang semata, ruang lingkupnya begitu luas dan mendalam, karena pengaruhnya sangat berarti bagi eksistensi sebuah lembaga. Dana ZIS (Zakat Infaq dan Shodaqoh) dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dalam rangka mengentaskan kemiskinan dan mempersulit jurang pemisah antara si kaya dengan si miskin.¹⁴⁵

¹⁴³ *Ibid.*, hal. 2

¹⁴⁴ Hasanudin, “Strategi Fundraising Zakat dan Waqaf”, *Jurnal Manajemen Dakwah*, No. 1 Juni 2013, hal. 11

¹⁴⁵ Atik Abidah, “Analisis Strategi Fundraising terhadap Peningkatan Pengelolaan ZIS Pada Lembaga Amil Zakat Kabupaten Ponorogo”, *kodifikasi*, Vol. 10, No. 1, hal.164

Seluruh kerja sama yang dilakukan BASNAS Tulungagung tersebut tidak lepas dari manajemen strategi dalam optimalisasi *fundraising* perolehan dana ZIS (Zakat Infaq dan Shodaqoh), Optimalisasi menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* ialah tertinggi, paling baik, sempurna, terbaik, paling menguntungkan, Mengoptimalkan berarti menjadikan sempurna, menjadikan paling tinggi, menjadikan maksimal.¹⁴⁶ Dalam hal optimalisasi, strategi BAZNAS bukan hanya mengarah pada pencapaian keuntungan yang tinggi, namun juga sebagai proses pencarian solusi yang terbaik atau realisasi dalam visi lembaga. Sesuai dengan tahap awal teori perencanaan strategi adalah: 1. Menetapkan misi, 2. Menyusun sasaran, 3. Melakukan analisis yang ada untuk menetapkan hubungannya dengan penilaian internal dan eksternal, 4. Tetapkan kapabilitas khusus organisasi, 5. Menetapkan masalah strategi utama yang timbul dari analisis sebelumnya, 6. Menetapkan strategi korporasi dan fungsional untuk mencapai sasaran dan keunggulan kompetitif, mempertimbangkan masalah strategi utama, 7. Mempersiapkan rencana strategi terintegrasi untuk menerapkan strategi, 8. Menerapkan strategi.¹⁴⁷

Program yang ada di BAZNAS Kabupaten Tulungagung akan berjalan dengan lancar bila terdapat kinerja yang optimal dan tepat bagi para Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dalam membantu pengumpulan, menyalurkan zakat, infak dan sedekahnya, hal lain yang menjadi pendukung adalah masyarakat atau para calon muzaki yang sadar terhadap lingkungan sosial.

¹⁴⁶ Tim Prima Pena, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gita Media Press, 2015), hal. 562

¹⁴⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Refika Aditama, 2007), hal. 22

Dengan adanya Undang-undang zakat yang baru, UU No. 23 tahun 2011 tentang pengumpul zakat, Pasal 1 ayat 9 bahwa Unit Pengumpul Zakat yang selanjutnya disebut Unit Pengumpul Zakat (UPZ) adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh BAZNAS untuk membantu mengumpulkan zakat, sedangkan Pasal 3, pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dan pengelolaan zakat serta mengoptimalkan zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Sesuai dengan pasal 3 tentang pengumpulan zakat maka salah satu strategi BAZNAS Tulungagung berusaha mengoptimalkan *fundraising* dana ZIS melalui memaksimalkan kinerja UPZ (Unit Pengumpul Zakat) baik di dalam instansi pemerintah atau pendidikan maupun agama atau UPZ masjid.

BAZNAS yang bertugas dalam menghimpun, mengumpulkan dan menyalurkan zakat, infak dan shodaqoh dari para muzaki kepada para mustahik. Dalam proses penghimpunan, pengumpulan dan penyaluran zakat, BAZNAS Kabupaten Tulungagung di bantu oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang ada di berbagai wilayah, kantor Dinas, Lembaga, dan Desa. Hal ini di dukung oleh Peralihan Undang- Undang No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, ke Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, yakni UPZ –UPZ yang ada di Dinas, Lembaga, Desa, Masjid, harus mempunyai Surat Keputusan (SK) dari BAZNAS. Hal ini agar UPZ diakui oleh BAZNAS. Untuk pembentukan UPZ Masjid sendiri di

BAZNAS Tulungagung baru berjalan kurang lebih 2 tahun dari tahun 2017 setelah pemberian SK dari BAZNAS.

Tujuan pemberian SK kepada UPZ tersebut untuk mempermudah BAZNAS dalam memantau perkembangan, menghitung dan merekap jumlah zakat, infak dan shodaqoh yang masuk. Serta bagi para UPZ berhak untuk mengumpulkan, menyalurkan zakat, infak dan shodaqoh dalam rangka strategi BAZNAS untuk mengoptimalkan *fundraising* dana ZIS, untuk mencapai misi lembaga yang amanah dan akuntabel UPZ diwajibkan melaporkan perolehan dan ZIS terlebih dahulu kepada BAZNAS.

Dalam manajemen *fundraising* ZIS ada beberapa hal yang harus dikelola untuk menyusun strategi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kampanye, proses kampanye adalah proses membangkitkan kesadaran (pembayaran zakat).
- 2) Kerjasama program, kerjasama bisa dilakukan dengan lembaga atau perusahaan lain yang berbentuk aktivitas *fundraising*.
- 3) Seminar dan diskusi, dalam sosialisasi ZIS, galang dana dapat juga melakukan kegiatan seminar atau diskusi dengan tema yang relevan dengan kegiatan dan kiprah organisasi pengelola zakat.
- 4) Pemanfaatan rekening bank, maksudnya memberikan kemudahan donatur menyalurkan dana.¹⁴⁸

Dalam strategi pengelolaan dana ZIS agar lebih optimal di BAZNAS Tulungagung juga sama melakukan strategi *fundraising* dengan

¹⁴⁸Murtadho Ridwan, "Analisis Model Fundraising dan Distribusi Dana ZIS di UPZ Desa Wonoketingal Karanganyar Demak", *Jurnal Penelitian*, Vol.10, No. 2, 2016, hal. 300

cara kampanye, kerjasama program, sosialisasi, dan pemanfaatan rekening bank untuk kemudahan donatur. Proses kampanye adalah proses membangkitkan kesadaran (pembayaran zakat) kepada para muzaki, BAZNAS Tulungagung sering kali berkampanye diberbagai media diantaranya benner, reklame artikel dan juga di media massa seperti isntagram, faacebook dan website resmi BAZNAS, hal ini bertujuan untuk memanfaatkan teknologi yang ada dan mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi serta memahami lembaga ini dengan secara singkat dan mudah.

Untuk model strategi *fundraising* sendiri yang diterapkan oleh BAZNAS sendiri terbagi menjadi dua, yakni:

1) Model *Fundraising* Langsung (*Direct Fundraising*)

Fundraising langsung adalah model yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi muzaki secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk fundraising dimana proses interkasi dan akomodasi terhadap respon muzaki bisa seketika (langsung) dilakukan. Model ini secara langsung akan mempengaruhi keinginan dari muzaki untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari fundraiser lembaga, maka segera dapat dengan mudah melakukan donasi yang sudah tersedia melalui kelengkapan informasi yang telah disampaikan. Sebagai contoh dari model ini adalah: *direct email*, *direct advertising*, *telefundraising* dan presentasi langsung.

2) Model *Fundraising* Tidak Langsung (*Indirect fundraising*)

Model *fundraising* tidak langsung adalah suatu model yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi muzaki atau donatur secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon muzaki atau donatur seketika. Model ini dapat dilakukan misalnya dengan metode promosi atau persuasi yang akan mengarah pada pembentukan lembaga yang baik dan meningkatkan citra lembaga yang kuat, tanpa melalui arahan transaksi donasi pada saat itu. Model ini dapat berupa: *advertorial*, *image campaign*, dan penyelenggaraan *event*, perantara, relasi, referensi, serta dapat melalui mediasi para tokoh.¹⁴⁹

Selanjutnya dalam metode strategi *fundraising* dana ZIS (Zakat Infaq dan Shodaqoh) BAZNAS Tulungagung dengan mengoptimalkan kinerja UPZ (Unit Pengumpul Zakat), sebagai berikut:

1. Kampanye

Proses kampanye ini bukan hanya berisi visi saja tetapi keseluruhan program dan transparansi dana ZIS yang diperoleh guna membuat citra lembaga yang amanah dan akuntabel tercapai, seperti halnya artikel dan website yang dibuat oleh BAZNAS yang berisi informasi perolehan dana ZIS pertahun serta penyalurannya, karena transparansi data juga dapat mempengaruhi niat para calon muzaki untuk menyerahkan zakatnya ke

¹⁴⁹ Murtadho Ridwan, "Analisis Model *Fundraising* dan Distribusi Dana ZIS di UPZ Desa Wonoketingal Karanganyar Demak", *Jurnal Penelitian*, Vol.10, No. 2, 2016, hal. 300

lembaga pengelola zakat, hal ini juga harus diterapkan kepada UPZ-UPZ yang berada di bawah naungan BAZNAS untuk membantu mengkampanyekan program BAZNAS tersebut supaya *fundraising* dana ZIS bisa optimal.

2. Kerja sama program

Dalam upaya merealisasikan program yang sudah tersusun di RKAT (Rancangan Kegiatan dan Anggaran Tahunan), BAZNAS Tulungagung telah berusaha bekerjasama dengan seluruh UPZ di lembaga pemerintah, lembaga pendidikan dan lembaga keagamaan, agar semua program dapat berjalan sesuai yang di inginkan. Salah satu program dalam basis ekonomi adalah ZCD (Zakat Community Development), program ini bekerja sama dengan UPZ yang berada dalam suatu komunitas perkembangan ekonomi di desa yang sudah dipilih sesuai dengan kriteria, program ZCD ini tergolong masih baru di BAZNAS Tulungagung yang berjalan kurang lebih 2 tahun ini, kedudukan BAZNAS sebagai pensuport modal dan pengawas atau monitoring untuk pengembangan bisnis komunitas yang ada di desa tersebut. Dengan pemberian modal tersebut terbukti mampu membantu para komunitas usaha kecil yang kurang mampu untuk bisa mengembangkan usahanya sedikit demi sedikit dalam kelompok program ZCD tersebut. Karena masih baru program ini masih dalam tahap penjabaran dan terus ada evaluasi demi mengembangkan seberapa efektif penggunaan dana zakat.

Program Selanjutnya adalah pemberdayaan UPZ masjid yang ada di kecamatan, dimana program BAZNAS yakni pemberian kotak ZIS kepada UPZ masjid, program ini sejenis kotak amal seperti di masjid-masjid namun tidak menghilangkan dari substansi dari kotak amal masjid sebelumnya. Upaya ini di jalankan BAZNAS kurang lebih sudah 2 tahunan, setiap 3 bulan sekali kotak UPZ akan dibuka untuk mengetahui hasilnya dan akan dicatat oleh BAZNAS selanjutnya akan diberikan kembali kepada UPZ masjid untuk digunakan sebagai mana mestinya.

Selaras dengan pemberian penjelasan oleh Bapak Fathul Manan bahwa BAZNAS Tulungagung mengharapkan ada peran aktif di setiap UPZ masjid dalam upaya *fundraising* ZIS bersama-sama untuk membangun kesejahteraan masyarakat bersama, sebagai UPZ yang sudah legal dalam hal melakukan tugas untuk membantu BAZNAS Kabupaten, sudah semestinya bekerja sama dalam menangani ketimpangan ekonomi di masyarakat, sehingga masjid tidak melulu hanya melakukan pembangunan, namun juga bisa melakukan kegiatan sosial yang nantinya bisa di rasakan oleh masyarakat sekitar dari pengelolaan dana ZIS tersebut. Program ini juga sebagai inisiatif dari BAZNAS Tulungagung untuk menghidupkan UPZ masjid agar tidak vakum.

Dalam instansi pemerintahan dan pendidikan BAZNAS Tulungagung juga sudah bekerja sama untuk memungut gaji dari para PNS (Pegawai Negeri Sipil) sesuai dengan kriteria seperti yang dilakukan

oleh BAZNAS Kabupaten lain sebesar 2,5% dari gaji bersih, meski tidak semua tercover namun sangat membantu dalam perolehan dana zakat dan ini merupakan potensi yang sangat besar bila dapat di galakkan secara maksimal.

Jumlah dana zakat yang diperoleh dari ASN memang terbesar di BAZNAS Tulungagung, sampai periode tahun 2018 dalam artikel BAZNAS Tulungagung edisi Desember XVIII tercatat mencapai Rp. 2,116,277,738. Untuk hasil dana infaq dan shodaqoh sendiri dari satu tahun periode 2018 kurang lebih mencapai Rp. 455,702,250. Dengan melihat potensi tersebut BAZNAS Tulungagung akan terus berusaha membangun kerjasama kepada seluruh instansi untuk memaksimalkan *fundraising* dana ZIS sesuai target yang di harapkan.

3. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan sebagai salah satu strategi dalam penggalangan dana ZIS (zakat, infaq dan shodaqoh). Kaitannya dengan strategi optimalisasi *fundraising* dana ZIS melalui kinerja UPZ upaya BAZNAS Tulungagung adalah dengan cara sosialisasi kepada masyarakat terlebih kepada para UPZ yang akan membantu dalam pengumpulan dan penyaluran dana ZIS di Tulungagung.

Sesuai pemaparan dari Bapak Fathurro'uf ketua BAZNAS Tulungagung, bahwasannya Sosialisasi ini juga bersifat umum, bukan hanya kepada para UPZ saja namun kepada para masyarakat yang akan menjadi calon muzaki. Sosialisasi langsung kepada calon muzaki juga

sangat penting demi menjalin kerjasama dalam iqtikad baik untuk menyumbangkan dana ZIS-nya kepada lembaga pengelola zakat BAZNAS atau UPZ. Untuk pemberian wawasan mengenai zakat oleh BAZNAS Tulungagung telah mengadakan seminar kepada para UPZ demi menjadikan amil yang profesional setiap satu bulan sekali. Selain pemberian informasi perolehan dana ZIS oleh BAZNAS Tulungagung untuk transparansi pengelolaan dana, para UPZ juga dipersilahkan untuk bersama-sama diskusi dalam memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat.

4. Pemanfaatan rekening bank

Kemajuan teknologi era digital yang sangat pesat memudahkan manusia melakukan berbagai hal dalam akses informasi, selain melakukan program jemput zakat secara langsung, BAZNAS Tulungagung juga sudah menerapkan zakat online hal ini untuk mendukung kampanye, di dalam situs maupun baner atau artikel sudah tercantum nomor rekening bank untuk para muzaki dalam pemudahan transaksi. Strategi ini merupakan jenis metode *fundraising* tidak langsung (*Indirect fundraising*). Perolehan dana sangat cepat dan lebih efisien karena adanya zakat online yang diterapkan, memudahkan antara kedua belah pihak tanpa mengurangi akuntabilitas instansi karena sumbangan yang diberikan oleh muzaki akan tetap transparansi dalam laporan perolehan dana dan penggunaan, contohnya perolehan penggalangan

dana untuk untuk korban di Palu Donggala kemarin dan berhasil memperoleh dana sebesar 209.143.100 dalam waktu yang singkat.

Dari data yang diperoleh peneliti dengan perbandingan data perolehan dana ZIS selama 3 tahun di BAZNAS Tulungagung mengalami pertumbuhan, tahun 2016 memperoleh dana ZIS sebesar Rp. 3.002.520.428, pada tahun 2017 memperoleh Rp. 3.036.864.818, pada tahun 2018 memperoleh sebesar Rp. 3.727.296.538. data ini menunjukkan adanya kenaikan signifikan pada penerimaan dana ZIS (Zakat Infaq Shodaqoh) utamanya pada zakat profesi PNS di kabupaten Tulungagung dari perolehan Rp. 1.910.160.148 pada tahun 2016 naik menjadi Rp. 2.116.277.738 pada tahun 2018. Zakat mal mengalami kenaikan sebesar 38,2% dibandingkan 3 tahun sebelumnya.

Selain pemaparan data pertumbuhan perolehan dana ZIS yang ada di BAZNAS Tulungagung, ada peningkatan juga di beberapa UPZ masjid dalam pengelolaan program kotak ZIS yang diberikan BAZNAS Tulungagung. Dari perolehan yang di data oleh BAZNAS Tulungagung selama 2 tahun periode ternyata UPZ masjid mengalami perkembangan yang signifikan semula pada tahun 2016 memperoleh dana infaq sebesar Rp. 14.948.700, pada tahun 2017 menjadi Rp. 79.277.800, semula dalam program awal tahun 2016 memang belum mengarah ke zakat namun masih terfokus kepada kegiatan infaq, hal ini disebabkan karena SDM di setiap UPZ masjid belum tentu sanggup menjalankan tugas seperti amil di BAZNAS, namun setelah pengadaan rutin sosialisasi kepada para UPZ dan setiap pengecekan perolehan dana ZIS 3

bulan sekali, akhirnya ada UPZ yang mampu mengumpulkan dana zakat dengan SDM yang ia miliki, seperti UPZ masjid Agung Al-Munawar yang memperoleh dana zakat sebesar Rp. 747.000 dan masjid Sunan Kalijaga Pagerwojo memperoleh dana zakat Rp. 2.972.000.

Penelitian ini hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Atika¹⁵⁰, yang berjudul “Optimalisasi Strategi Pengelolaan Zakat Sebagai Sarana Mencapai Kesejahteraan Masyarakat”, Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: 1. Strategi BAZNAS dalam memaksimalkan pengelolaan Zakat yakni Strategi dalam publikasi zakat yang dilakukan oleh BAZNAS kabupaten Maros, strategi administrasi pengelolaan zakat BAZNAS kabupaten Maros, strategi aksi dari pengelolaan zakat. 2. Efektifitas pendistribusian zakat di kabupaten Maros dapat dipengaruhi dalam tiga faktor penting yakni Potensi zakat yang dimiliki oleh masyarakat, jumlah potensi dana zakat yang terserap oleh BAZNAS kabupaten Maros dan keberhasilan dari distribusi, namun ketidakberhasilan dalam pengumpulan zakat, dan pendayagunaan zakat yang dilakukan oleh lembaga pengelola zakat.

Hal pembeda dari penelitian ini dengan penelitian saudara Nur Atika adalah Pelatihan Program yang diberikan BAZNAS Kabupaten Maros kepada para Unit Pengumpul Zakat (UPZ) sekabupaten maros tiap tahun sekali untuk meningkatkan kualitas Unit pengumpul Zakat di Kabupaten Maros dan

¹⁵⁰ Nur Atika, “Optimalisasi Strategi Pengelolaan Zakat Sebagai Sarana Mencapai Kesejahteraan Masyarakat”, *Skripsi*, Makassar: UIN Alauddin, 2017

biasanya berlangsung pada akhir tahun, ternyata kurang berdampak karena jangka waktu yang lama, sedangkan di BAZNAS Tulungagung setiap satu bulan sekali ada pertemuan dari para UPZ UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) Kecamatan, UPZ instansi pendidikan untuk kegiatan sosialisasi dan pelaporan hasil, sedangkan di lingkup UPZ masjid setiap tiga bulan sekali ada pengecekan dari staf BAZNAS untuk memantau perolehan dana ZIS, kegiatan rutin dan berjangka sedang tersebut ternyata lebih efektif.

B. Kendala Dalam Pelaksanaan Strategi Optimalisasi *Fundraising* Dana ZIS di BAZNAS Tulungagung Melalui Kinerja UPZ (Unit Pengumpul Zakat)

Sebagai suatu organisasi yang melakukan segala hal dengan perencanaan dan pembagian tugas yang sudah tertata dengan baik, BAZNAS Kabupaten Tulungagung dalam menjalankan aktivitasnya ternyata juga tidak lepas dari masalah yang dihadapinya. Sebagian masyarakat masih menganggap bahwa zakat itu hanya terbatas pada zakat fitrah saja, maka perlu diadakan sosialisasi yang berkelanjutan dalam membuka kesadaran dan pengetahuan masyarakat tentang kewajiban zakat selain dari zakat fitrah saja. Bahkan menurut Bapak Fathul Manan, sosialisasi dan pendidikan seperti ini untuk membuka kesadaran masyarakat butuh waktu yang cukup lama.

Selain kendala pemahaman kepada masyarakat yang awam tentang Zakat, kurangnya SDM (Sumber Daya Manusia) di setiap UPZ juga masih menjadi kendala dalam mewujudkan pengelola amil yang profesional, rata-rata yang menjadi anggota di UPZ kurang begitu antusias dalam mengembangkan UPZ-nya, hal ini dikarenakan ada kesibukan tersendiri dari

setiap individu dengan pekerjaannya yang sudah digeluti sebelum menjadi pengurus UPZ masjid khususnya dalam pencarian nafkahnya untuk keluarga.

Kendala dalam instansi sendiri juga masih terasa karena minimnya staf di BAZNAS Tulungagung yang hanya 11 orang, pekerjaan yang tidak sedikit membutuhkan tenaga lebih dalam menangani atau mengelola dana ZIS. Seperti yang dipaparkan oleh bapak Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Tulungagung, jumlah staf yang minim memang sudah ditentukan oleh UU No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat bab II bagian keanggotaan pasal 1 yang berbunyi “BAZNAS terdiri atas 11 (sebelas) anggota”.¹⁵¹

Potensi zakat di Kabupaten Tulungagung menurut studi awal *Center of Economic and Policy Studies* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (CEPS FEBI) IAIN Tulungagung yang ditulis dalam artikel BAZNAS Tulungagung oleh Bapak Syamsul Umam direktur CEPS FEBI, dengan asumsi PNS (Pegawai Negeri Sipil) dengan golongan III sebanyak 4.651 orang dan golongan IV sebanyak 5.496 orang (Sumber data BPS Kabupaten Tulungagung), jika mereka dikenakan potongan zakat profesi sebesar 2,5%, maka potensi zakat di kalangan PNS saja mencapai sekitar 8,5 Milyar. Belum dari sektor pertanian, perdagangan dan sektor lainnya. Namun realisasinya di BAZNAS Tulungagung tidak lebih dari 3 Milyar atau hanya mencapai 25% dari potensi yang ada.¹⁵²

Salah satu faktor yang menjadi penghambat pertumbuhan perolehan dana ZIS di BAZNAS Tulungagung yang tidak sesuai dengan potensi

¹⁵¹ Wawancara, Bapak Ahmad Supriyadi selaku Direktur BAZNAS Kabupaten Tulungagung, pada 30 Mei 2019

¹⁵² Artikel BAZNAS Kabupaten Tulungagung Edisi XVII, Desember 2018

tersebut adalah belum adanya kebijakan pemerintah mengenai undang-undang tentang kewajiban zakat bagi para ASN (Aparatur Sipil Negara) atau PNS (Pegawai Negara Sipil), sehingga perolehan dana zakat profesi terbilang masih minim di Kabupaten Tulungagung karena kendala regulisasi. BAZNAS Tulungagung sangat mengharapkan akan adanya Undang-Undang atau minimal PERDA (Peraturan Daerah) tentang Wajib Zakat kepada para ASN di Kabupaten Tulungagung, demi pemerataan ekonomi untuk kegiatan sosial.

Kendala lain yang menjadi penghambat adalah sarana prasarana yang dirasa masih kurang oleh BAZNAS Tulungagung, kantor yang seadanya yang masih minim, transportasi kendaraan juga belum sesuai dengan kerja seluruh staf serta peralatan kantor yang dirasa masih kurang.

Secara garis besar kendala BAZNAS Tulungagung dalam *fundraising* ZIS yang pertama adalah kesadaran masyarakat tentang zakat mal yang masih minim. Kedua, SDM (Sumber Daya Manusia) yang kurang. Ketiga, belum ada peran pemerintah dalam mengambil kebijakan peraturan pemungutan zakat. Terakhir, Keterbatasan gedung, keterbatasan transportasi, keterbatasan alat dan peralatan kantor BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

C. Solusi BAZNAS Tulungagung Untuk Optimalisasi Kinerja UPZ (Unit Pengumpul Zakat) Dalam *Fundraising* ZIS

Sebuah organisasi ketika menghadapi berbagai masalah dalam menjalankan aktivitasnya, maka ia dituntut untuk memetakan masalah itu secara komprehensif sebelum akhirnya membuat skala prioritas mana yang paling utama dan mendesak untuk ditanggulangi.

Sebagai upaya strategi optimalisasi *fundraising* dana ZIS, sosialisasi dan pendidikan yang dilakukan pada masyarakat untuk meminimalisir kendala dalam minimnya pemahaman tentang zakat, BAZNAS Kabupaten Tulungagung melakukan kerja sama kepada kiai-kiai dan seluruh Kepala Desa di Kabupaten Tulungagung. Sosialisasi adalah bagian dari strategi terhadap respon masyarakat, tingkatan ini disebut *Enterprise strategy* yang berkaitan dengan respon masyarakat, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol.¹⁵³

Kuota/SDM yang terbatas masih menjadi kendala selanjutnya dalam menjalankan program BAZNAS keseluruhan, dengan kendala SDM tersebut BAZNAS Tulungagung berusaha mencari solusi dengan pemberian wawasan kepada para UPZ di setiap Kecamatan. Pemberian pelatihan zakat juga diberikan kepada para amil BAZNAS dalam menghadapi isu terbaru tentang zakat, karena tidak menutup kemungkinan permasalahan zakat terus berkembang. Strategi ini termasuk dalam kategori *functional strategy* yang berjenis Strategi isu stratejik, fungsi utamanya adalah mengontrol lingkungan, baik lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui maupun situasi yang berubah.¹⁵⁴ BAZNAS harus bisa menghadapi situasi isu yang berubah sesuai dengan perkembangan terbaru dengan pemberian edukasi terbaru kepada amil maupun masyarakat untuk menciptakan generasi SDM yang mumpuni.

¹⁵³ Leo Alhaksbi, "Strategi Optimalisasi Penerimaan Retribusi Pasar di Kabupaten Rokan Hilir", *JOM Fisip* Vo. 2 No. 2, Universitas Riau, 2015, hal. 2

¹⁵⁴ *Ibid.*, hal. 4

Pencarian solusi yang selanjutnya yakni tentang permasalahan pemungutan zakat profesi, untuk memaksimalkan perolehan dana zakat dari para ASN khususnya perlu ada pembaruan regulasi wajib zakat profesi. Solusi pembuatan UU wajib zakat kepada para ASN ini tidak bisa dilakukan oleh BAZNAS jika tidak berkordinasi dengan lembaga pemerintah yang berwenang, pihak BAZNAS hanya bisa memberikan saran kepada lembaga legislatif untuk pembahasan aturan ini. Pemberian masukan kepada lembaga pemerintah untuk wajib zakat bagi ASN nantinya akan dipotong pajaknya agar tidak ada kesenjangan sosial di berbagai pihak yang keberatan. Kategori strategi ini masuk dalam *Business strategy*, strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana pasaran ditengah masyarakat bagaimana menetapkan organisasi ditengah para pengusaha (pemerintah), para pengusaha, para legislatif, para politisi dan sebagainya.¹⁵⁵ Strategi BAZNAS dimana harus berhubungan dengan pemerintah atau para legislatif untuk menentukan kebijakan baru tentang zakat.

Solusi selanjutnya untuk permasalahan sarana yang kurang di BAZNAS Tulungagung dari keterbatasan gedung, transportasi, alat dan peralatan kantor nantinya dilakukana renovasi secara bertahap. Mulai perbaikan kantor dan penambahan alat tranportasi untuk menujung efektivitas kerja.

Secara garis besar solusi dari masalah kurangnya pemahaman masyarakat terkait zakat, infaq, dan shodaqoh BAZNAS Kabupaten Tulungagung menganggap masalah ini adalah masalah terstruktur. Hal ini bisa dilihat dari apa yang dikatakan oleh Bapak Fathurro'uf berdasarkan

¹⁵⁵ *Ibid.*

pengalaman beliau selama ini dalam memberikan kesadaran masyarakat terkait zakat mal, membuktikan bahwa penyadaran itu butuh bertahun-tahun. Oleh karena itu, solusi yang dibuat pun bersifat jangka panjang yaitu sosialisai secara intensif.

Tantangan yang dialami BAZNAS Kabupaten Tulungagung yaitu dengan SDM yang jumlahnya hanya 11 orang, bagaimana bisa untuk tetap berusaha memaksimalkan kinerjanya demi masyarakat. Dengan begitu BAZNAS Kabupaten Tulungagung tertantang untuk terus maju dan berusaha bekerja sama kepada seluruh UPZ terkait dalam membantu mensukseskan program, pemberian pelatihan para amil juga digalakkan untuk mmenciptakan profesionalisme kerja.

Terkait kendala regulasi tentang pemungutan wajib zakat bagi para ASN ini merupakan harapan bagi seluruh BAZNAS di Indonesia sebagai organisasi pengelola zakat nasional, hal ini perlu di rapatkan besar oleh pemerintah lembaga legislatif bersama tokoh agama nasional atau MUI (Majelis Ulama Indonesia) dalam mengkaji permasalahan ini, karena banyak golongan yang akan terkait jika ingin menerapkan UU wajib zakat.