

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah mengetahui tahapan strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung, maka diperoleh hasil pembahasan dengan mencocokkan teori-teori yang sudah dipaparkan oleh peneliti dengan poin sebagai berikut:

A. Formulasi Strategi *Fundraising* BAZNAS Kabupaten Tulungagung Dalam Meningkatkan Perolehan Dana ZIS

Menyusun strategi berarti mencari jalan bagaimana mencapai suatu hasil yang ditargetkan sesuai dengan visi dan misi di dalam situasi organisasi dan prospek yang dihadapi. Formulasi strategi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung dimulai dengan merumuskan visi dan misi terlebih dahulu, sebelum melangkah ke perumusan strategi. Karena, tanpa adanya visi dan misi suatu organisasi akan buta, tidak bisa menentukan kemana jalan yang harus dituju dan bisa mengakibatkan suatu organisasi menjadi berantakan.

Setelah visi dan misi dirumuskan, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Analisis internal meliputi: Kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh organisasi dan kelemahan (*weakness*). Sehingga, pimpinan mengetahui potensi apa yang dimiliki organisasi untuk diberdayakan dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada. Sedangkan dari analisis eksternal, meliputi: Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*). Dimana pimpinan bisa lebih

mudah merencanakan strategi yang tepat sasaran dan menghindari serangan dari luar yang dapat merusak strategi organisasi.

Dari hasil analisis internal dan eksternal, pimpinan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung akan lebih mudah dalam merumuskan strategi apa yang sesuai dengan kondisi, yaitu dengan memanfaatkan kekuatan. Adanya SDM yang mumpuni dan didukung oleh manajemen yang baik, dapat dimanfaatkan untuk menambah kekuatan untuk mewujudkan visi dan misi yang sudah ditentukan.

Dari penjelasan diatas, jika dikaitkan dengan teori formulasi dapat diketahui bahwa proses formulasi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung mendukung teori yang ada. Sejalan dengan pendapat Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab bahwa formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah mengetahui yang menjadi ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang ada pada perusahaan, maka selanjutnya kita dapat menentukan atau merumuskan strategi perusahaan.¹⁴¹

Senada dengan paparan diatas Eddy Yunus menjelaskan bahwa Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan

¹⁴¹ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi...*, hal. 12-13

kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.¹⁴²

Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh, ada 4 strategi *fundraising* yang dirumuskan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung, yakni: sosialisasi, membentuk UPZ, pelayanan *muzakki corner*, dan pemasangan kotak ZIS di masjid besar kecamatan. Dari keempat teknik penghimpunan tersebut merupakan prosedur dari BAZNAS pusat, kecuali pemasangan kotak ZIS. Kotak ZIS salah satu alternatif BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk memberdayakan UPZ masjid besar agar lebih proaktif dalam rangka menghimpun dana dari muzakki selain PNS.

Sosialisasi sudah menjadi kewajiban bagi Badan Amil Zakat atau Lembaga Amil Zakat. Menyadarkan calon donatur atau *muzakki* supaya menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS dan juga menawarkan program unggulan atau kualitas kerja lembaga kepada masyarakat, sehingga masyarakat dapat mendukung dan berpartisipasi. Sifat amanah dan kerja totalitas amil menjadi hal yang paling berpengaruh terhadap kepercayaan masyarakat.

Uswatun Hasanah menjelaskan bahwa aktifitas *fundraising* yang dilakukan oleh Lembaga Pengelola Zakat akan berpengaruh terhadap citra lembaga. *Fundraising* adalah garda terdepan yang menyampaikan informasi dan berinteraksi dengan masyarakat. Hasil informasi dan interaksi akan

¹⁴² Eddy Yunus, *Manajemen Strategi...*, hal. 15

membentuk citra lembaga dalam benak masyarakat sehingga dapat memberikan dampak positif.¹⁴³

Salah satu wewenang yang dimiliki oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah dapat membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) untuk memudahkan pengumpulan dana ZIS yang sulit dijangkau, baik kemudahan bagi Badan Amil Zakat dalam menjangkau para *muzakki* maupun kemudahan bagi para *muzakki* untuk membayar zakatnya, maka setiap Badan Amil Zakat dapat membuka Unit Pengumpul Zakat.

Berdasarkan keputusan Dirjen Bimbingan Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2001 pasal 9 ayat (2), BAZNAS dapat membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada instansi/lembaga pemerintah pusat, BUMN dan perusahaan swasta yang berkedudukan di Ibukota Negara dan para kantor perwakilan Republik Indonesia di Luar Negeri.¹⁴⁴

Kemudian strategi selanjutnya adalah *muzakki corner*. Sebuah pelayanan kepada masyarakat melalui aplikasi di *smartphone*. Hal ini sebagai upaya BAZNAS dalam memberi kepuasan dan kemudahan terhadap calon-calon *muzakki*, agar *muzakki* yang terlalu sibuk dan tidak sempat membayarkan zakatnya ke kantor BAZNAS bisa langsung transfer zakat menggunakan aplikasi tersebut.

Sesuai dengan penjelasan Uzwatun Hasanah, bahwa kepuasan donatur adalah tujuan yang tertinggi dan bernilai untuk jangka panjang. Kepuasan donatur akan berpengaruh terhadap nilai donasi yang akan diberikan dananya

¹⁴³ Uzwatun Hasanah, *Sistem Fundraising Zakat...*, hal. 230

¹⁴⁴ *Panduan Organisasi Pengelola Zakat...*, hal 72

kepada lembaga. Mereka akan mendonasikan dananya kepada lembaga secara berulang-ulang.¹⁴⁵

Pemasangan kotak ZIS di masjid merupakan strategi terobosan BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk menghimpun dana ZIS berasal dari *muzakki* yang bukan PNS. Selain itu juga mengoptimalkan kinerja UPZ masjid agar lebih proaktif dalam menghimpun dana di luar bulan ramadhan. Sebagai upaya BAZNAS untuk menyesuaikan kebutuhan *muzakki* dengan memberi kemudahan dalam melayani pembayaran zakat dan infaq.

Oleh karena itu, dalam proses formulasi seorang manajer hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama-sama merumuskan strategi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa tanggung jawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

B. Implementasi Strategi *Fundraising* BAZNAS Kab. Tulungagung

Implementasi strategis dalam konteks manajemen strategi adalah proses menjabarkan strategi-strategi yang telah dirumuskan kedalam bentuk tindakan-tindakan nyata. Tindakan tersebut kemudian disusun dengan baik agar strategi-strategi tersebut dapat terwujud. Dalam proses implementasi strategi, seorang pemimpin harus memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan memanfaatkan sumber daya non manusia yang dibutuhkan sesuai dengan

¹⁴⁵ Uswatun Hasanah, *Sistem Fundraising Zakat...*, hal. 230

strategi yang ditentukan. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik maka strategi tersebut tidak akan terwujud.

Implementasi merupakan tahapan yang juga sangat menentukan, karena pada tahapan ini apabila pelaksanaannya tidak sesuai dengan harapan atau dengan kata lain pelaksanaannya tidak efektif, maka dapat dipastikan strategi yang disusun tidak akan mencapai target yang ditentukan. Walaupun senantiasa saling bergantung antara formulasi dan implementasi strategi secara karakteristik berbeda. Secara singkat, implementasi strategi berarti perubahan secara luas bahwa pekerjaan yang sesungguhnya itu dimulai ketika formulasi strategi diimplementasikan.

Proses implementasi strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung yaitu dengan pendelegasian wewenang, dari pimpinan kepada bawahan. Kemudian pimpinan berperan sebagai *top leader*, menjalankan fungsi kontrol untuk mengetahui perkembangan kegiatan-kegiatan penghimpunan. Sistem kontrol yang digunakan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung sangat bervariasi, kadang dengan terjun langsung ke lapangan, kadang menggunakan briefing kepada karyawan.

Nur Hidayah menjelaskan bahwa antara rumusan dan implementasi strategi merupakan proses yang berkelanjutan dan tak berkesudahan yang memerlukan pengkajian dan reformasi terus menerus, mengingat bahwa manajemen strategi itu bersifat dinamis. Implementasi strategi dilakukan oleh manajer puncak (*top management*). Implementasi strategi ini merujuk pada

perencanaan operasional, sering melibatkan keputusan dari hari ke hari dalam penggunaan sumber daya.¹⁴⁶

Dalam proses ini pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung menggerakkan semua relawan kecamatan dan pengurus UPZ sebagai mitra untuk bekerja sama menyukseskan formulasi strategi yang sudah ditentukan. Karena, dari ketiga tahap manajemen, hal tersulit yang membutuhkan tenaga ekstra adalah implementasi strategi. Pimpinan menugaskan staffnya untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja UPZ dan relawan dalam menghimpun dana ZIS agar penerapan strategi bisa terwujud sesuai dengan apa yang sudah dirumuskan.

Adapun kondisi yang perlu diperhatikan jika pengawasan dapat berfungsi efektif antara lain: pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan, dan kriteria yang digunakan dalam sistem lembaga, yaitu relevansi, efektifitas, efisiensi dan produktifitas. Pengawasan harus sesuai dengan standar yang telah ditemukan, pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi, pengawasan harus dibatasi jangan terlalu sering, karena ini akan berdampak pada karyawan dalam keadaan yang penuh kekangan, pengawasan juga mengacu pada prosedur pemecahan masalah dan menemukan solusi¹⁴⁷

Oleh karena itu, BAZNAS Kabupaten Tulungagung selain menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan kemampuan dan

¹⁴⁶ Nur Hidayah, *Buku Ajar Manajemen Strategik...*, hal. 85

¹⁴⁷ Wildan Nikmatul Aini, *Implementasi Manajemen Strategi Pada Usaha Koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek (Studi Kasus Kopontren Darul Huda Melis Gandusari Trenggalek)*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung, 2016), hal. 81

memanfaatkan sumberdaya non manusia dengan semaksimal mungkin. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung juga melakukan pengawasan sebaik mungkin agar implementasi strategi berjalan sesuai dengan rencana.

C. Evaluasi Strategi *Fundraising* BAZNAS Kabupaten Tulungagung

Pada dasarnya strategi bersifat progresif, dirancang agar dapat tercapai pada masa yang akan datang. Evaluasi strategi merupakan alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan dan diharapkan mampu memberikan gambaran untuk berbenah agar lebih baik kedepannya. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal bisa saja secara konstan berubah. Dari hasil evaluasi inilah yang akan menjadi rujukan untuk melakukan perumusan strategi berikutnya.

Sehingga dapat dikatakan bahwa evaluasi strategi adalah usaha memonitor hasil-hasil dari perumusan dan pelaksanaan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan. Maka dari itu dibutuhkan semacam evaluasi kinerja, guna merangkai kembali strategi dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini.

Evaluasi strategi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung adalah dengan mengadakan rapat rutin internal bidang yang dilakukan setelah kegiatan berlangsung dan rapat menyeluruh yang dilakukan setiap tahun, yang biasa disebut dengan Rakerda (Rapat Kerja Daerah). Dua jenis rapat ini dimanfaatkan oleh Badan Amil

Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung untuk melakukan evaluasi strategi-strategi yang telah di implementasikan.

Akdon menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua jenis evaluasi, yaitu: (1) evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. (2) evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.¹⁴⁸

Dasar kesuksesan setiap lembaga adalah keberhasilan dalam pencapaian misi secara luas daripada sekedar target pengumpulan dana zakat dan infaq. Untuk mendukung kesuksesan lembaga, evaluasi kinerja atau penilaian kapasitas menjadi alat bantu bagi BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk meningkatkan kinerja pengumpulan dana zakat ke depan. Penggunaan penilaian diperuntukkan untuk mengelola sumber daya dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan secara efektif dan efisien agar BAZNAS Kabupaten Tulungagung dapat menghadapi tantangan ke depan.

Evaluasi tahunan secara menyeluruh, yang dilakukan bersama karyawan dan pengurus-pengurus UPZ dijadikan momentum untuk mengevaluasi semua strategi yang telah diimplementasikan. Dalam rapat tersebut BAZNAS Kabupaten Tulungagung meninjau kembali faktor internal dan eksternal, kemudian mengukur tingkat keberhasilan program yang dijalankan oleh masing-masing bidang. Bisa jadi dalam pengimplementasian

¹⁴⁸ Akdon, *Strategic Manajemen for Education Management; Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: ALFABETA, 2006), hal. 176-177

strategi penghimpunan berjalan dengan lancar, namun target perolehan dana ZIS kurang maksimal. Dari permasalahan tersebut, pihak BAZNAS mengambil langkah-langkah perbaikan untuk kedepannya, termasuk memecahkan permasalahan-permasalahan dalam internal bidang yang belum terselesaikan. Agar strategi yang dirumuskan nantinya dapat berjalan dengan lancar dan mencapai target yang ditentukan.

Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

1. Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
2. Mengukur prestasi,
3. Mengambil tindakan korektif.¹⁴⁹

Menurut analisis peneliti, evaluasi strategi yang dijabarkan diatas telah diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Dua jenis evaluasi yang dijabarkan oleh Akdon telah diterapkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kabupaten Tulungagung baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif. Oleh karena itu, evaluasi strategi merupakan acuan dalam merealisasikan visi dan misi dalam rangka mengembangkan potensi zakat di Tulungagung, sehingga jumlah penerimaan dana zakat, infaq dan shadaqah semakin meningkat. Termasuk dimanfaatkan sebagai tolak ukur persaingan

¹⁴⁹ Abd. Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi...*, hal. 133-143

prestasi dan kualitas BAZNAS Kabupaten Tulungagung dengan yang lainnya.