

BAB V

PEMBAHASAN

A. Konsep Strategi Peningkatan Pengumpulan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung

Perumusan strategi mencakup mengembangkan visi, misi lembaga, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal lembaga, menentukan kekuatan dan kelemahan internal lembaga, menentukan tujuan jangka panjang lembaga. Membuat strategi alternatif lembaga dan memilih strategi tertentu untuk digunakan harus menggunakan teknik perumusan strategi terdapat tiga tahap, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data, dimana terdiri dari data faktor strategi eksternal dan faktor strategi internal.
2. Tahap analisis, tahap memanfaatkan semua informasi untuk difokuskan pada upaya menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan matrik TOWS atau matrik SWOT.
3. Tahap pengambilan keputusan.¹

BAZNAS Kabupaten Tulungagung sebagai Badan amil Zakat melakukan tindakan pengumpulan dan pendistribusian zakat dengan melakukan strategi yang difokuskan pada maksimalisasi dana zakat untuk kepentingan umat. Peneliti menyimpulkan dari data wawancara, observasi

¹ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 433

dan dokumentasi bahwa konsep strategi pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung di fokuskan kepada lima hal, yakni:

1. Penguatan struktur organisasi melalui perpaduan antar lembaga untuk merumuskan pengurus BAZNAS. Tujuannya adalah mempermudah menggerakkan dalam pengumpulan zakat
2. Sosialisasi dan edukasi zakat yang terus dilakukan kepada masyarakat agar memahami zakat sepenuhnya dan manfaat zakat.
3. Penguatan amil atau menambah kualitas amil dengan cara selalu melakukan konsolidasi dengan jaringan BAZ maupun LAZ lokal maupun nasional, seperti mengikuti pelatihan dan diklat.
4. Penggunaan dana ZIS yang efektif dimana penggunaan dana tidak hanya untuk kepentingan konsumtif tapi diarahkan kepada produktif seperti modal bergulir.

Tahap selanjutnya pengambilan keputusan strategi, maka peneliti menganjurkan strategi agresif digunakan BAZNAS untuk memaksimalkan peluang dengan kekuatan. Hal ini relevan dengan konsep strategi yang digunakan BAZNAS dalam peningkatan pengumpulan dana ZIS dari masyarakat. Strategi agresif akan mendukung strategi yang digunakan BAZNAS dalam upaya untuk meningkatkan pengumpulan dana ZIS dari masyarakat. BAZNAS Kabupaten Tulungagung adalah lembaga dalam kondisi baik dan memiliki peluang yang besar, sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal. Posisi memberikan kemungkinan bagi BAZNAS Kabupaten

Tulungagung untuk berkembang lebih cepat, namun harus tetap waspada terhadap perubahan yang tidak menentu dalam lingkungannya.

Rekomendasi strategi agresif mengarah pada strategi organisasi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif. Prinsip strategi berorientasi pertumbuhan agresif atau ekspansi dengan menekankan perluasan produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan, sehingga aktivitas lembaga meningkat. BAZNAS Kabupaten Tulungagung dapat menetapkan keputusan untuk melakukan perluasan produk maupun pasar. Namun maksimalisasi harus disesuaikan dengan kemampuan internal dan faktor eksternal yang sulit untuk dikendalikan.² Dengan telah mengetahui posisi lembaga akan menjadi pertimbangan pengambilan kebijakan dan kemampuan untuk bersaing. Keunggulan BAZNAS untuk bersaing dengan lembaga zakat lain berasal dari kekuatan internal lembaga untuk meraih peluang guna peningkatan pengumpulan zakat, maka diharapkan keputusan untuk melakukan ekspansi adalah tepat.

Upaya peningkatan pengumpulan dana ZIS melalui strategi agresif dapat dilakukan dengan cara, seperti:

1. Melakukan indentifikasi *muzakki* baru

BAZNAS Kabupaten Tulungagung harus membuat pendataan terhadap *muzakki* baru, sebab potensi zakat di Kab. Tulungagung masih luas seperti, *muzakki* dari profesi Advokat dan Dokter serta zakat dari perusahaan seperti Apotek.

² Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2011), hal. 63

2. Menjaga loyalitas *muzakki* tetap

Menjaga loyalitas *muzakki* tetap merupakan suatu keharusan demi *muzakki* tetap menyalurkan zakat maupun infaqnya di lembaga. Menjaga loyalitas *muzakki* dapat dilakukan dengan cara membuat pengajian rutin setiap periode dan pada bulan Ramadhan *muzakki* di ajak untuk menyalurkan dana ZIS kepada *mustahiq*.

3. Giat melakukan sosialisasi sadar zakat kepada PNS

Program ini merupakan jawaban atas kurang mengertinya *muzakki* dari golongan PNS yang masih membayar zakat profesi ala kadarnya. Tujuannya ialah meningkatkan kesadaran PNS melalui sosialisasi atau seminar terkait zakat profesi.

B. Metode Strategi Peningkatan Pengumpulan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung

Berdasarkan data temuan, metode pengumpulan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung agar meningkat menggunakan metode yang disesuaikan dengan kebutuhan *muzakki* sebagai subjek strategi. Sebab *muzakki* sebagai mitra kerja untuk keberlangsungan BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Pelaksanaan metode pengumpulan ini melibatkan semua pihak yang bisa mendukung pencapaian target dana zakat yang dihimpun oleh lembaga. Berdasarkan observasi, peneliti menyimpulkan bahwa pengumpulan dana zakat dapat dimaksimalkan dengan pelaksanaan metode pengumpulan dana zakat yang disesuaikan dengan kebutuhan *muzakki*. Pelaksanaan metode

yang disesuaikan dengan kebutuhan *muzakki* dapat dijadikan suatu alternatif terhadap strategi peningkatan pengumpulan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

Metode diorientasikan pada pembangunan hubungan lembaga dengan *muzakki* tentang kesadaran membayar zakat dan juga manfaat penyaluran zakat melalui Badan Amil Zakat. Sebab sasaran dari *fundraiser* adalah menyentuh emosi *muzakki* sehingga timbul kesadaran, keinginan dan kebutuhan. Melalui tahapan ini *muzakki* diharapkan memiliki sikap tolong-menolong, murah hati dan cinta kasih kepada sesama.

Secara ekonomi zakat merupakan cara pemerataan pendapat. *Muzakki* adalah pihak yang mengalami surplus dan *mustahiq* adalah orang yang mengalami difisit. Zakat secara langsung merupakan alat yang dapat membantu pengentasan *mustahiq* dari keadaan yang difisit. Zakat dapat mensejahterakan *mustahiq* secara maksimal jika dikelola oleh Badan Amil Zakat, sebab Badan Amil Zakat memiliki program-program dan data yang spesifik terkait penyaluran zakat.

Berdasarkan temuan tentang metode-metode yang digunakan BAZNAS Kabupaten Tulungagung telah sesuai dengan yang dipaparkan oleh Miftahul Huda yaitu:

1. Metode *Fundraising* Langsung (*Direct Fundraising*)

Yang dimaksud dengan metode ini adalah metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi *muzakki* secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk pengumpulan dimana proses interaksi dan

daya akomodasi terhadap respon *muzakki* bisa seketika (langsung) dilakukan. Dengan metode ini apabila dalam diri *muzakki* muncul keinginan untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari *fundraiser* lembaga, maka segera dapat melakukan dengan mudah dan semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi sudah tersedia. Sebagai contoh dari metode ini adalah: Dilakukan di tempat kerja, *fundraiser* akan langsung bertemu dan *Direct mail* atau surat langsung kepada pimpinan instansi untuk memberikan sosialisasi zakat dan pembentukan UPZ di lembaga tersebut.

2. Metode *Fundraising* Tidak Langsung (*Indirect fundraising*)

Metode ini adalah suatu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi *muzakki* secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon *muzakki* seketika. Metode ini misalnya dilakukan dengan metode promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga yang kuat, tanpa diarahkan untuk transaksi donasi pada saat itu. Sebagai contoh dari metode ini adalah: penyelenggaraan Event atau kegiatan amal, melalui perantara, menjalin relasi, melalui referensi, mediasi para tokoh,³ dan promosi media massa.

Menurut Indriyo Gitosudarmo dalam buku Manajemen Pemasaran, menjelaskan bahwa metode *fundraising* tidak langsung dapat juga

³ Miftahul Huda, *Pengelolaan Wakaf dalam Perspektif ...*, hal. 36-37

dilakukan dengan promosi media massa.⁴Promosi media massa digunakan untuk membangun kesadaran *muzakki* terkait zakat baik berkaitan dengan hukum Islam maupun berkaitan dengan yang lain. Media massa saat ini dekat dengan kehidupan calon *muzakki*, seperti: radio, koran, televisi dan media sosial.

C. Evaluasi Strategi Peningkatan Pengumpulan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung

Dalam evaluasi strategi pengumpulan dana ZIS perlu dikembangkan untuk menjaga keberlangsungan lembaga untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Evaluasi yang digunakan BAZNAS Kabupaten Tulungagung dalam pengumpulan dana ZIS masih dinilai dari jumlah dana yang terkumpul setiap triwulan dan berapa persen pencapaian yang diperoleh dari target yang dicanangkan.

Menurut Agus Eko Sujianto evaluasi kinerja organisasi tidak bisa cukup dari informasi keuangan. Informasi ini menggambarkan keberhasilan yang telah dicapai oleh lembaga dalam jangka pendek. Sehingga informasi keuangan dapat menyesatkan sebab aspek keuangan tidak cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu lembaga dalam rangka penciptaan nilai lembaga jangka panjang. Sehingga dibutuhkan informasi non keuangan untuk mendukung peningkatan pengumpulan zakat. Pada dasarnya peningkatan keuangan berasal dari aspek non finansial (keungan). Jika ingin

⁴Indriyo Gitosudarmo, *Manajemen Pemasaran ...*, hal. 240

meningkatkan penghimpunan dana ZIS dari masyarakat, maka fokus perhatian haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non keuangan karena dari situlah keuangan berasal.

Pengukuran kinerja dapat ditilik dari tiga perpektif dari segi non finansial, yaitu: perspektif *muzakki*, proses bisnis internal dan pengembangan (proses belajar dan berkembang).⁵ Tiga perpektif ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Perpektif *muzakki* dibutuhkan lembaga untuk mengukur tentang kepuasan *muzakki* terkait kepuasan, retensi dan pertumbuhan. Hal ini digunakan untuk melakukan pembenahan program kerja, peningkatan pelayanan oleh lembaga zakat.
2. Perspektif proses digunakan untuk mengidentifikasi beberapa proses yang dilakukan lembaga untuk memenuhi tujuan *muzakki*. Lembaga amil zakat melakukan banyak proses, mulai dari pelaporan keuangan setiap bulan, memelihara fasilitas, peralatan dan berinovasi dalam menciptakan program-program yang sesuai dengan kebutuhan *muzakki*.
3. Perspektif belajar dan berkembang. Perspektif ini merupakan penjelasan dari implementasi strategi yang digunakan lembaga. Lembaga harus meningkatkan nilai lembaga dengan cara mengidentifikasi pekerjaan (manusia), sistem (informasi) dan iklim (organisasi).⁶

Pembahasan evaluasi kerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sering diimplementasikan oleh perusahaan atau organisasi yang mencari laba,

⁵ Agus Eko Sujianto, *Performance Appraisal Koperasi Pondok Pesantren*, (Yogyakarta: Sukses Offset, 2011), hal. 35-36

⁶ AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif*, (Jakarta: Erlangga, 2014), hal. 309-310

namun penerapan *balanced scorecard* dapat diterapkan dalam lembaga non-profit (laba) seperti BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Sebagai lembaga zakat, BAZNAS Kabupaten Tulungagung tidak lepas dari visi dan misi lembaga. Pencapaian visi dan misi yang telah dirumuskan menjadi tolak ukur pencapaian kinerja lembaga termasuk tolak ukur pencapaian program kerja dari pengumpulan dana zakat.

Dasar kesuksesan setiap lembaga adalah keberhasilan dalam pencapaian misi secara luas daripada sekedar target pengumpulan dana zakat. Untuk mendukung kesuksesan lembaga perlu penilaian kapasitas menjadi alat bantu bagi BAZNAS Kabupaten Tulungagung untuk meningkatkan kinerja pengumpulan dan penyaluran 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.

Islam memandang evaluasi harus dimulai diri sendiri kemudian evaluasi publik. Falsafah dasar fungsi evaluasi muncul dari pemahaman tanggungjawab individu, amanah dan keadilan. Menyampaikan amanah merupakan kewajiban setiap individu. Sehingga ia harus berhati-hati dan bertaqwa dalam setiap pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, yang berbunyi:

وَكُلِّمَ الْإِنسَانَ أَلْمَنَّهُ طَيْرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَخَرَجَ لَهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ كِتَابًا
يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٢﴾ أَقْرَأَ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٣﴾

Artinya: dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka(13). Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu(14) (Al-Israa` :13-14)⁷
Evaluasi diri dimulai dari pengawasan internal yang melekat dalam

setiap muslim dengan menjauhi penyimpangan dan menuntun konsistensi implementasi hukum-hukum syariah. Maka evaluasilah diri sendiri sebelum dievaluasi oleh orang lain. Manusia memiliki potensi untuk melakukan kesalahan dan kelalaian. Oleh sebab itu Islam mewajibkan semua muslim untuk melakukan *amar ma`ruf nahi mungkar* dan saling menasehati. Hal ini kemudian dikenal dengan pengawasan publik terhadap pemerintahan.⁸

⁷ Depag RI, *Al-Qur`an dan Terjemahannya...*, hal. 284

⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), hal. 179-193