

BAB V

PEMBAHASAN

A. Manajemen *Fundraising* Wakaf Uang pada Yatim Mandiri

Tulungagung.

Secara garis besar Yatim Mandiri Tulungagung telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Meskipun ada beberapa kekurangan di beberapa aspek yang perlu dibenahi dan diperbaiki. Berikut uraiannya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan fungsi yang paling mendasar dalam manajemen. Langkah awal sebagai penentu jalannya kegiatan dalam sebuah organisasi. Dalam menentukan perencanaan terdapat sebuah pertanyaan-pertanyaan pokok (*basic question*) yaitu *what, why, where, when, who, and how* disingkat 5W + H yang dapat membantu dalam membuat indikator perencanaan. Yatim Mandiri Tulungagung telah mengadopsi cara tersebut dalam manajemen *fundraising* wakaf uang.

Dalam temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, Yatim Mandiri Tulungagung sebelum *fundraising* wakaf uang dimasyarakat membuat perencanaan yang matang yaitu dengan membuat *mapping area, mapping* tujuan, menyusun program yang akan disampaikan, memperhitungkan waktu, mempersiapkan *marketing tools* dan sumber daya manusia.

Peneliti mendapatkan sebuah informasi bahwasanya tidak dilakukannya *field reasearch* terlebih dahulu tentang potensi wakaf uang yang ada di Tulungagung dan pengetahuan tentang wakaf uang di masyarakat oleh Yatim Mandiri Tulungagung. Jika dilakukan *field reasearch*, otomatis Yatim Mandiri Tulungagung akan mengetahui seberapa besar potensi yang bisa di himpun, bisa di jadikan sebuah target dalam penghimpunan dan bisa menjadi sebuah perencanaan dalam tahap pensosialisasian.

Penentuan sasaran calon *wakif* Yatim Mandiri Tulungagung secara garis besar yang di bidik yaitu perkantoran. Akan tetapi Yatim Mandiri memiliki kriteria yang lebih spesifik yaitu beragama Islam, memiliki usaha, instansi atau perkantoran baik pemerintahan ataupun non-pemerintahan dan komunitas.

Yatim Mandiri melakukan *fundraising* wakaf uang pada setiap hari efektif jam kerja yaitu senin-jumat pukul 08:00-16:00 WIB. Wilayah daerah yang di bidik Yatim Mandiri yaitu meliputi daerah Tulungagung dan Trenggalek.

Ada dua metode *fundraising* yang digunakan oleh Yatim Mandiri yaitu *direct fundraising* dan *indirect fundraising*. Metode *direct fundraising* yaitu *fundraising* yang dilakukan secara langsung ke lapangan. Tim ZISCO biasanya melakukan *fundraising* dilakukan sendirian, ada juga yang disebut *canvansing* yaitu *fundraising* yang dilakukan oleh beberapa orang 2-3 orang dengan mendatangi instansi

pemerintahan ataupun non-pemerintahan. Selain itu dalam metode metode *indirect fundraising* menggunakan media cetak, media online dan media elektronik seperti majalah, brosur, pemasangan *banner*, baliho, pemasangan iklan di radio, dan promosi di *website* serta sosial media (*facebook* dan *instagram*).

Dalam metode yang digunakan Yatim Mandiri Tulungagung, peneliti mendapatkan sebuah informasi dilapangan bahwa dalam melakukan penghimpunan Yatim Mandiri Tulungagung cenderung aktif dalam metode *direct fundraising*. Sedangkan dalam metode *indirect fundraising* cenderung pasif dilakukan. Di era digital seperti ini seharusnya perlu dilakukan promosi penghimpunan secara aktif di media internet seperti media sosial dan *website*, sehingga bagi masyarakat yang sibuk dan sulit ditemui biasanya sering menggunakan media internet dalam mencari atau mendapatkan sebuah informasi. Diharapkan dengan aktif *fundraising* di media internet seperti *advertorial* dan *image campaign* dapat menggugah hati para netizen untuk mau berdonasi di Yatim Mandiri.

Tentunya dalam melakukan *fundraising* ada biaya transport yang sudah tercover dalam biaya operasional lembaga. Biaya operasional yang diambilkan sekitar 10% dari total pengambilan ZISWAF yang terkumpul menurut kebijakan dari kantor pusat. Dengan biaya operasional tersebut setiap cabangnya khususnya Yatim Mandiri

Tulungagung harus pintar-pintar dalam memajemen keuangan agar dapat mencapai pemenuhan kebutuhan secara maksimal.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang mengelompokkan orang dan memberikan tugas, memberikan tugas misi. Dengan adanya pengorganisasian, memungkinkan untuk sumber daya insani *nazhir* wakaf guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala potensi yang ada secara efektif dan efisien.

Dalam temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dilihat dari sturktur lembaga yang ada, tidak ada yang mengetuai dalam setiap staf atau divisi. Hal ini dirasa akan menambah beban operasional. Akan tetapi peneliti menyarankan agar dikasih ketua dalam staf ZISCO, hal ini akan menjadikan kinerja ZISCO lebih termanajemen dengan lebih baik karena ada yang memikirkan secara detail hal apa yang perlu dilakukan.

Untuk memperoleh dana wakaf uang yang maksimal maka perlu tenaga *fundraiser* yang berkompeten dibidangnya dengan melalui perekrutan *fundraiser*. Dalam perekrutan itu sendiri Yatim Mandiri memiliki kualifikasi tertentu untuk menjadi *fundraiser* yaitu pria dan wanita, memiliki SIM C, memiliki sepeda motor, menyukai dunia lapangan dan sosial, serta niatnya bukan hanya semata-mata bekerja saja tetapi juga dibarengi dengan ibadah.

Sasaran wilayah pengambilan atau *fundraising* Yatim Mandiri Tulungagung yaitu Tulungagung dan Trenggalek, dalam pembagian penyebaran *fundraiser* langsung dikoordinasi oleh Ketua Cabang Yatim Mandiri Tulungagung yang disesuaikan dengan rumah terdekat *fundraiser*.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan implementasi dari apa yang direncanakan dalam fungsi perencanaan dengan memanfaatkan persiapan yang sudah dilakukan dalam pengorganisasian. Pengarahan disebut efektif, jika dipersiapkan dan dikerjakan dengan baik serta benar oleh karyawan yang ditugasi.

Dalam temuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dalam pengarahan kegiatan *fundraising* pada Yatim Mandiri dikoordinasi langsung oleh Kepala Cabang. Pembagian wilayah penghimpunan dana disebar menurut kemampuan dan wilayah terdekat dari *fundraiser*. Agar penghimpunan dana lebih efektif maka ada beberapa koordinator yang membantu di beberapa instansi seperti IAIN Tulungagung, Rumah Sakit Dr. Iskak, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Sumbergempol.

Tabel 5.1 Pemetaan Pengambilan

Nama <i>Fundraiser</i>	Alamat <i>Fundraiser</i>	Wilayah Pengambilan
Budi Waluyo	Kelurahan/Desa Bago, Kecamatan Tulungagung	Kecamatan Tulungagung dan Kecamatan Boyolongau
Hendro Budi Sansotoso	Kelurahan/Desa Jepun, Kecamatan Tulungagung	Kecamatan Tulungagung, Kecamatan Boyolangu, sebagian Trenggalek
Nurul Kamaliya	Kelurahan/Desa Botoran, Kecamatan Tulungagung	Kecamatan Tulungagung
Nuryasin	Desa Karangrejo, Kecamatan Karangrejo	Kecamatan Kauman dan Kecamatan Pagerwojo
Suprihatin	Desa Bendo, Kecamatan Gondang	Kecamatan Kauman, Kecamatan Gondang dan Kecamatan Ngantru
Nur 'Aini Ulfa	Desa Ngantru, Kecamatan Nganttu	Kecamatan Ngantru
Agung Wijayanto	Desa Tunggulsari, Kecamatan Kedungwaru	Kecamatan Kauman, Kecamatan Ngunut dan Kecamatan Kalidawir
Alwi Al-Maliq	Desa Plosokandang, Kecamatan Kedungwaru	IAIN Tulungagung
Muhammad Roik	Desa Loderesan, Kecamatan Kedungwaru	Kecamatan Campurdarat, Kecamatan Ngantru dan Kecamatan Ngunut
Andri Susilo	Desa Bendijati Wetan, Kecamatan Sumbergempol	Kecamatan Rejotangan, Kecamatan Ngunut dan sebagian Trenggalek

Dalam pengarahannya Kepala Cabang memberikan bimbingan khususnya pada *fundraiser* baru dalam hal sebelum melakukan *fundraising* di masyarakat. Dalam bimbingan tersebut *fundraiser* baru diberikan pengenalan dasar seputar kantor Yatim Mandiri Tulungagung meliputi pengenalan kepada sejumlah pegawai yang ada, visi misi lembaga, kemudian memperdalam bimbingan dengan presentasi program-program yang ada di Yatim Mandiri guna menjadi bekal utama dalam penawaran kepada calon donatur untuk ikut serta membantu adik-adik yatim dhu'afa.

Selain itu juga diajarkan bagaimana cara berkomunikasi dan bersikap yang baik serta diajarkan juga untuk menerima penolakan dari calon donatur. *Fundraiser* juga dibekali pemahaman secara mendalam tentang ayat-ayat Al-Qur'an, Hadits, fadhilah ZISWAF agar semakin yakin dalam calon donatur untuk menjadi donatur di Yatim Mandiri Tulungagung.

Kepemimpinan seorang kepala lembaga sungguh sangat mempengaruhi, khususnya pada Yatim Mandiri. Karena bisa dilihat dari strukturnya kepala cabang langsung mengomando semua kegiatan. Hal ini perlu hubungan yang baik kepada seluruh staf, komunikasi yang baik dalam setiap pengarahannya yang sudah tertera dalam fungsi manajemen. Dengan menjalin komunikasi yang baik akan mengurangi miskomunikasi antar anggota sehingga dalam penyampaian mulai dari pemberian bimbingan dan pelatihan, pemberian pemahaman program dan seputar tentang ZISWAF hingga pelaksanaan *fundraising* di masyarakat akan berjalan sesuai perencanaan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seharusnya dan memonitor kinerja lembaga. Untuk melakukan pengawasan dalam suatu lembaga yang efektif dan efisien harus mengetahui kunci-kunci pengawasan. Sebagaimana temuan penelitian yang dilakukan peneliti sebagai berikut.

Pertama, pengendalian berawal dari diri sendiri dengan keyakinan apa pun yang dilakukan akan diawasi oleh Allah swt.. *Kedua*, pengawasan berjalan dengan baik apabila pemimpinnya memang orang-orang yang pantas untuk menjadi pengawas dan pengontrol. *Ketiga*, membangun sistem lembaga dengan baik.

Pengawasan kinerja di kantor cabang diawasi oleh Ketua Cabang sedangkan Ketua Cabang bertanggungjawab terhadap kinerja kantornya di kantor pusat (Surabaya). Khususnya dalam kinerja *fundraiser* setiap minggunya dilakukan evaluasi kinerja. Didalam evaluasi kinerja tersebut terdapat pengoreksian terhadap target pengambilan *fundraiser*, konsultasi kendala yang dihadapi dan melaporkan melakukan kunjungan baru atau melaporkan mendapatkan donatur baru. Untuk memberi semangat dalam *fundraising*, Yatim Mandiri akan memberikan penghargaan berupa umroh jika ZISCO dapat melebihi target pengambilan rutin, pengambilan target dan perolehan global yang akan di pilih ZISCO terbaik dari yang terbaik oleh kantor pusat. Akan tetapi jika perkembangan ZISCO setiap bulannya tidak baik maka akan diberikan surat peringatan kerja atau bahkan bisa diberhentikan kerja.

Controlling dalam Yatim Mandiri Tulungagung sudah berjalan dengan cukup baik dan sesuai dengan standar langkah-langkah dalam fungsi manajemen. Mulai dari penetapan standar dan metode yang

digunakan untuk mengukur prestasi, mengukur prestasi kerja, menganalisis apakah kerja memenuhi syarat, dan mengambil tindakan korektif.

Dengan adanya pengawasan dalam manajemen *fundraising* wakaf uang khususnya kinerja *fundraiser* hal ini akan menjamin berjalannya pekerjaan sesuai dengan perencanaan, kebijakan dan prosedur yang sudah ditetapkan lembaga serta menghindari terjadinya penyalahgunaan dan pemborosan anggaran.

B. Kendala dalam Manajemen *Fundraising* Wakaf Uang pada Yatim Mandiri Tulungagung.

Kendala dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang menghambat suatu sistem untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Ketika sebuah lembaga dibentuk kemudian program di tentukan dan seluruh lini bergerak pada tugasnya masing-masing, maka biasanya akan ditemukan beberapa kendala oleh pelaksanaan program yang berada diluar antisipasi manajemen lembaga.

Menurut Hansen dan Mowen kendala dibagi menjadi dua yaitu kendala internal dan eksternal. Dalam analisis data pada bab sebelumnya peneliti tidak menemukan kendala internal yang terjadi di Yatim Mandiri Tulungagung. Sudah dirasa kinerja Ketua Cabang maupun karyawan baik adanya. Bekerja secara *teamwork* dan tidak ada disfungsi dalam struktur organisasi. Akan tetapi ada beberapa hal kendala eksternal yang muncul pada Yatim Mandiri Tulungagung diantaranya:

Pertama, tidak ada kerjasama dari Yatim Mandiri Tulungagung dengan sejumlah bank khususnya bank syariah yang ada di Tulungagung. Pengajuan proposal kerjasama sudah pernah dilakukan oleh Yatim Mandiri Tulungagung namun belum ada kesepakatan dari pihak bank. Hal ini sebaiknya dilakukan oleh Yatim Mandiri Pusat turun tangan langsung dalam pengajuan proposal di bank pusat juga, agar kedua pimpinan pusat dapat memusyawarahkan hal tersebut. Cukup dimaklumi jika bank cabang tidak berani mengambil keputusan untuk menyepakati kerjasama tersebut dikarenakan bank cabang tidak memiliki hak wewenang penuh dalam mengambil sebuah keputusan karena perlu persetujuan dari bank pusat.

Kedua, pemahaman masyarakat yang masih kurang tentang ZISWAF khususnya wakaf uang. Dikalangan masyarakat pada umumnya hanya tau tentang zakat fitrah dan zakat mal yang ditunaikan dibulan ramadhan, infak, sedekah dan wakaf tanah ataupun bangunan. Seiring berjalannya kemajuan zaman ZISWAF sudah dikembangkan secara fleksibel. Seperti terakhirnya zakat profesi dan wakaf tunai. Belum banyak masyarakat yang tau akan hal itu. Penyuluhan dan penyadaran tentang ZISWAF dirasa penting karena selain zakat diwajibkan dan wakaf disunahkan, yang jika setiap umat muslim paham dan sadar mau menunaikan ZISWAF dapat membantu umat muslim yang masih kekurangan.

Ketiga, ketidaktahuan masyarakat tentang Yatim Mandiri. Yatim Mandiri Tulungagung masih berdiri 6 tahun hingga dilakukannya

penelitian ini. Untuk mengenalkan sebuah lembaga sosial kemasyarakatan tentunya waktu tersebut masih dirasa kurang lama jika ingin mendapatkan *brand image* yang mengena dimasyarakat. Dibutuhkan kedisiplinan untuk senantiasa mengenalkan lembaga kemasyarakatan dalam setiap kunjungan individu, presentasi di instansi publik dan melakukan *pentasyarufan* terbuka dimasyarakat tak lain untuk mengenalkan lembaga ke masyarakat.

Keempat, timbul *mindset* tidak amanahnya lembaga. Mungkin masyarakat memiliki pengalaman buruk dalam hal penggalangan dana mengatasnamakan lembaga berbasis sosial kemasyarakatan. Tidak bisa dipungkiri banyak modus-modus rawan terjadi di zaman yang menghalalkan segala cara untuk mendapatkan uang demi kepentingan pribadi. Namun Yatim Mandiri sendiri sudah siap untuk menangkal persepsi masyarakat yang tidak percaya dalam kinerja lembaga dengan pembuktian bahwa Yatim Mandiri sudah terdaftar secara resmi dipemerintahan sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional yang mendapatkan legalitas hukum dari Kemenkumham dan mendapatkan Surat Keputusan dari Kementerian Agama RI.

Kelima, kondisi ekonomi masyarakat. Kondisi ekonomi masyarakat khususnya di Tulungagung memang tidak sama. Akan tetapi untuk mau berdonasi tentunya tidak perlu menunggu hidup berkecukupan. Akan tetapi untuk mendapatkan *closing* dari calon donatur, *fundraiser* harus cerdas dalam melihat peluang dari calon donatur khususnya dari segi

ekonomi. Berdonasipun juga tidak ada unsur pemaksaan karena hal ini menyangkut kesadaran jiwa dan keikhlasan hati.

Dilihat dari pemaparan informasi kendala yang dihadapi Yatim Mandiri Tulungagung cenderung terjadi kendala yang ada diluar lembaga diantaranya yaitu tidak ada kerjasama dari Yatim Mandiri Tulungagung dengan sejumlah bank khususnya bank syariah yang ada di Tulungagung, pemahaman masyarakat yang masih kurang tentang ZISWAF khususnya wakaf uang, ketidaktahuan masyarakat tentang Yatim Mandiri, timbul *mindset* tidak amanahnya lembaga, kondisi ekonomi masyarakat. Hal ini dirasa wajar terjadi dimasyarakat karena kurangnya sosialisasi tentang lembaga dan kurangnya edukasi tentang ZISWAF.

Dengan adanya kendala yang muncul, lembaga akan dituntut bersikap aktif, berpikir kreatif dan mengerahkan seluruh kemampuan seluruh sumber daya yang ada untuk memecahkan kendala yang terjadi yang dapat mendewasakan lembaga tersebut.

C. Solusi dalam Mengatasi Kendala yang Dihadapi dalam Manajemen *Fundraising* Wakaf Uang pada Yatim Mandiri Tulungagung.

Solusi merupakan jalan keluar atau jawaban dari sebuah kendala. Kehidupan lembaga tidak lepas dari kendala. Mulai dari kendala internal hingga kendala eksternal. Walaupun demikian kendala tetap harus dihadapi. Dengan adanya kendala yang muncul, lembaga akan dituntut bersikap aktif, berpikir kreatif dan mengerahkan seluruh kemampuan

seluruh sumber daya yang ada untuk memecahkan kendala yang terjadi yang dapat mendewasakan lembaga tersebut seiring bejalannya waktu.

Dilihat dari beberapa kendala yang dirasakan oleh Yatim Mandiri Tulungagung, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Musclihudin, semua kendala tersebut muncul dari lingkungan eksternal. Mulai dari tidak ada kerjasama dari Yatim Mandiri Tulungagung dengan sejumlah bank khususnya bank syariah yang ada di Tulungagung, pengetahuan masyarakat tentang wakaf yang masih belum berubah, sampai dengan kondisi ekonomi masyarakat.

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

Jika dilihat dari perilaku manajemen *fundraising* Yatim Mandiri Tulungagung dalam mendefinisikan kendala yang dihadapinya terlihat ada masalah yang terdefinisi secara tegas dan lalu direncanakan solusinya, dan ada juga kendala yang tidak terdefinisi secara sempurna sehingga solusi yang dibuat lebih terkesan reaktif dari pada terstruktur.

Yatim Mandiri berdiri di Tulungagung sekitar tahun 2012. Masih terhitung 8 tahun Yatim Mandiri Tulungagung berkiprah terhitung hingga saat ini. Kurangnya sosialisasi kepada masyarakat Tulungagung menjadi kendala utama. Tak banyak yang mengira Yatim Mandiri merupakan lembaga bentukan dari Bank Mandiri. Karena itu apa yang dilakukan oleh

Yatim Mandiri Tulungagung dalam mengatasi kendala ketidaktahuan masyarakat tentang Yatim Mandiri cukup tepat dengan sosialisasi secara terus menerus dengan silaturahmi, kunjungan ke rumah-rumah warga hingga ke instansi secara *continue* serta *follow up* merupakan langkah yang tepat. Dalam hal ini amil sangat berperan penting dan harus aktif dalam sosialisasi terkait lembaga ke masyarakat.

Untuk masalah kurangnya pemahaman masyarakat tentang ZISWAF khususnya wakaf uang Yatim Mandiri Tulungagung menganggap ini adalah masalah terstruktur. Hal ini bisa dilihat dari apa yang dilakukan oleh seluruh amil Yatim Mandiri Tulungagung berdasarkan pengalaman selama ini dalam memberikan kesadaran publik terkait zakat, infak, sedekah dan wakaf membuktikan bahwa penyadaran itu butuh waktu bertahun-tahun. Oleh karena itu solusi yang dibuat pun bersifat jangka panjang, yaitu silaturahmi dan sosialisasi secara intensif. Penyadaran ini juga bisa ditanamkan sejak dini dengan memberikan ilmu kepada adik-adik yatim dhu'afa yang sudah dibantu, supaya kelak jika dikehidupan yang sejahtera dapat membantu masyarakat yang kurang mampu.

Sementara itu untuk kendala Yatim Mandiri Tulungagung terkait kerjasama dengan bank cenderung bersifat pasif, karena memang sudah mencoba melakukan kerjasama dengan sejumlah bank akan tetapi belum ada kesepakatan. Kerjasama ini dirasa penting karena banyak sekali nasabah di bank yang memiliki potensi untuk diajak membantu adik-adik

yatim dhuafa di Yatim Mandiri Tulungagung. Peneliti berharap supaya pihak Yatim Mandiri pusat sesegera mungkin untuk melakukan kerjasama dengan bank-bank pusat untuk memaksimalkan potensi ZISWAF khususnya wakaf uang melalui nasabah-nasabah yang ada.

Kendala kurangnya rasa kepercayaan masyarakat terhadap Yatim Mandiri cukup dirasa serius. Hal ini terkait dalam masalah *trust* atau kepercayaan yang merupakan pondasi dalam sebuah lembaga sosial kemasyarakatan. Maka dari itu Yatim Mandiri Tulungagung melakukan langkah silaturahmi serta sosialisasi tentang kevalidan legalitas lembaga yang sudah terdaftar resmi di pemerintah yang sudah tertera dalam brosur atau majalah dan kantor. Selain itu dalam majalah tersebut juga ada laporan keuangan Yatim Mandiri. Dalam legalitas lembaga Yatim Mandiri, peneliti melihat sudah sangat baik dengan melalui prosedur yang ada, mulai mendapatkan legalitas hukum dari Kemenkumham hingga Surat Keputusan dari Kementerian Agama RI.

Kemudian kendala yang terakhir yaitu kondisi ekonomi masyarakat. Tidak dipungkiri bahwa kebanyakan orang mau berinfak, sedekah maupun wakaf menunggu berkecukupan terlebih dahulu. Terkecuali dengan zakat yang diwajibkan untuk setiap muslim. Dalam hal ini Yatim Mandiri hanya bisa memberikan penjelasan atau menyadarkan masyarakat bahwa untuk melakukan infak, sedekah maupun wakaf tidak perlu menunggu berkecukupan dan mensosialisasikan tentang Yatim Mandiri dalam setiap kunjungan ke calon donatur. Tidak ada unsur

pemaksaan untuk mau menjadi donatur di Yatim Mandiri karena memang hal ini merupakan masalah hati dan kesadaran.