

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini dibahas strategi untuk meningkatkan pengumpulan dana BAZNAS. Strategi yang dilakukan adalah pengelompokan faktor-faktor internal dan eksternal, membuat Matriks IE, Matriks TOWS, Strategi QSPM. Penentuan target menggunakan model SMART untuk digunakan pada penentuan target pendapatan dana zakat setiap tahunnya.

#### **4.1 Analisis Key Success Factor BAZNAS**

##### **Dari Kondisi Internal BAZNAS**

##### **1. Manajemen Pengelola Zakat**

- a. Berdasarkan penelitian, manajemen BAZNAS telah melakukan pembuatan organisasi, pengawasan pelaksanaan kerja dan hasil kerja dilakukan oleh Komisi Pengawasan. Departemen SDM BAZNAS membuat penyusunan staf sesuai kebutuhan departemen.
- b. Perumusan strategi belum maksimal dilakukan oleh BAZNAS..

##### **2. Pemasaran Pengelola Zakat**

- a. BAZNAS sering melakukan sosialisasi pembayaran dana zakat kepada Amil Zakat, karena apabila zakat diberikan pada Amil Zakat maka zakat tersebut dapat diberikan pada kaum yang tepat.
- b. BAZNAS menjalin hubungan yang baik dengan harian umum nasional seperti seperti Harian Republika, Media Indonesia melalui penayangan iklan dan promosi program pengumpulan dana zakat, serta program penyalurannya. Pada media internet BAZNAS juga mengajak masyarakat Muslim untuk berpartisipasi pada program-program BAZNAS.
- c. BAZNAS belum menjadi "Market Leader" pada penghimpunan dana zakat

### 3. Pelaksanaan Program Zakat

Pelaksanaan program zakat diutamakan pada 8 (delapan) asnaf, dan lebih didahulukan pada fakir miskin.

Pada program pendayagunaan dana zakat, seperti pada tahun 2008 ini BAZNAS melakukan program "Indonesia Peduli" untuk membantu bencana alam, "Indonesia Cerdas" untuk memberikan beasiswa, "Indonesia Sehat" sebagai layanan kesehatan gratis, "Indonesia Makmur" untuk mengubah mustahik menjadi muzaki, dan "Indonesia Taqwa" untuk program penyebaran dan pembekalan Da'i. Salah satunya terdapat di Sorong, Papua.

### 4. Transparansi Laporan Keuangan dan Laporan Program Zakat

Laporan Keuangan BAZNAS dan Laporan Program Zakat dapat diketahui oleh masyarakat melalui buku laporan dari BAZNAS, melalui internet, dan surat kabar, dan media lainnya. Laporan keuangan dana zakat ini dilakukan secara terbuka dan transparan, yang berarti bahwa semua penggunaan dana zakat dari para muzakki harus siap untuk diketahui oleh masyarakat tentang pelaksanaan kegiatan dan penggunaan dananya. Laporan keuangan diaudit oleh auditor independen.

BAZNAS juga membuat laporan atas program zakat yang akan dilakukan dan yang telah dilakukan agar muzakki ingin mengetahui kegiatan dan penggunaan dana zakat tersebut.

### 5. Pemanfaatan Perkembangan Teknologi Informasi

BAZNAS mempunyai sistem informasi **pada manajemen** untuk memberikan informasi yang akurat, lengkap dan cepat akan mempengaruhi kualitas setiap pengambilan keputusan. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi membuat aktivitas BAZNAS menjadi semakin serba cepat, sehingga keputusan dapat diambil dalam waktu yang lebih singkat. Pemimpin BAZNAS dapat mengetahui kondisi aktivitas BAZNAS setiap hari.

## 6. Memiliki Jaringan

Mitra BAZNAS ada diseluruh propinsi, dengan adanya BAZDA (Badan Amil Zakat Daerah sejumlah 33 BAZDA, dan Unit Pelayanan Zakat (UPZ) di DKI Jakarta sejumlah 21 UPZ

## 7. Visi dan Misi

Visi dan Misi BAZNAS berorientasi keumatan.

- a. Visi adalah arah hidup organisasi. BAZNAS sebagai Badan Amil Zakat tertinggi di Indonesia tidak hanya melakukan kegiatan pengelolaan zakat, tetapi secara makro BAZNAS ingin berperan lebih besar dalam membangun bangsa Indonesia. BAZNAS mempunyai visi untuk : "Menjadi Pusat Zakat Nasional yang memiliki peran dan posisi yang sangat strategis dalam upaya pengentasan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan melalui pengelolaan zakat nasional yang amanah, profesional, efisien, dan efektif berdasarkan syariat Islam dan aturan perundang-undangan yang berlaku".
- b. Misi, selain secara mikro BAZNAS melakukan pengelolaan zakat, secara makro BAZNAS mempunyai misi untuk memperbaiki sistem zakat di Indonesia. BAZNAS bertekad mewujudkan zakat tidak hanya sebagai kewajiban individu, tetapi sebagai sistem untuk membangun kemandirian bangsa Indonesia. Untuk itu BAZNAS telah menetapkan misi sebagai berikut
  1. Meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat melalui Amil Zakat, sekaligus mengarahkan dan membimbing masyarakat untuk dapat mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial.
  2. Menjadi regulator zakat nasional
  3. Menjadi koordinator Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat, melalui upaya sinergitas yang efektif.
  4. Menjadi pusat data zakat nasional

5. Menjadi pusat pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia zakat nasional

### **8. Metode menggalang dana zakat**

BAZNAS melakukan penggalangan dana zakat dengan debet rekening bank, kegiatan amal, direct mail, melalui toko dan lainnya.

Tetapi BAZNAS belum maksimum melakukan penggalangan dana secara retail pada kaum muzaki.

### **9. Penelitian dan Pengembangan (lit bang)**

Pada organisasi BAZNAS belum ada Divisi Penelitian dan Pengembangan, disebabkan kondisi sumber daya manusia BAZNAS belum menyediakan personil untuk berada pada Divisi tersebut. Jika Divisi Penelitian dan Pengembangan ini belum ada bisa mengakibatkan BAZNAS belum bisa mencapai keunggulan yang kompetitif

### **Dari Kondisi Eksternal BAZNAS**

#### **1. Potensi dana zakat sangat besar.**

Hasil penelitian pada tahun 2004 dari Pusat Bahasa dan Budaya UIN Syarif Hidayatullah dan Ford Foundation mengungkapkan, jumlah filantropi (kedermawanan) umat Islam Indonesia mencapai Rp 19,3 triliun, tetapi penghimpunan dana zakat di Indonesia pada tahun 2007 hanya mampu terkumpul secara nasional sebesar Rp. 1,3 triliun. Sehingga potensi dana zakat masih banyak yang belum terkumpul.

#### **2. Penduduk miskin sangat banyak.**

Pada tanggal 2 Juli 2007 Badan Pusat Statistik (BPS) mengumumkan jumlah penduduk miskin adalah 37,17 juta orang atau 16,58 persen dari seluruh penduduk Indonesia, hal ini menjadi peluang bagi BAZNAS untuk berupaya mengentaskan kemiskinan, dan bisa menjadi promosi pengumpulan dana zakat.

**3. Teknologi semakin berkembang.**

Dengan sangat berkembangnya teknologi menjadi peluang bagi BAZNAS untuk memanfaatkannya, sehingga pengumpulan dana zakat dan penyalurannya dapat lebih cepat diterima. Laporan program serta laporan keuangan dapat langsung diketahui oleh masyarakat Muslim.

**4. Masyarakat semakin sadar untuk berzakat dan menyerahkan zakatnya pada amil zakat.**

Dengan adanya pendidikan agama, promosi, seminar, distribusi penyaluran zakat, jaringan penerimaan zakat, maka masyarakat Muslim lebih sadar untuk memberikan dana zakat pada amil zakat. Pemberian pada BAZNAS diharapkan dana zakat tersebut dapat tersalur pada kaum yang tepat.

**5. Perbankan ingin berkerjasama menjadi pengumpul, dan distribusi zakat.**

Pihak perbankan ingin berkerjasama pada BAZNAS untuk lebih memperlancar penerimaan dana zakat melalui debet rekening atau melalui ATM.

**6. Kerjasama dengan BAZ dan LAZ lainnya terbuka lebar.**

Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat berupaya berkoordinasi, agar distribusi zakat tidak tumpang tindih dan bisa memenuhi kebutuhan suatu daerah.

**7. Masyarakat menginginkan transparansi hasil pengelolaan zakat dan laporan keuangan.**

BAZNAS melakukan transparansi dalam hal pengelolaan dana, dilakukan dengan pelaporan pengumpulan, jumlah penyaluran dan laporan posisi keuangan BAZNAS. Laporan keuangan BAZNAS selalu diaudit setiap tahunnya dari Kantor Akuntan Publik. Transparansi pengelolaan zakat juga dilakukan oleh BAZNAS agar masyarakat Muslim semakin mengerti dan percaya pada BAZNAS.

**8. Adanya organisasi sejenis.**

Banyaknya organisasi sejenis berarti banyaknya pesaing BAZNAS. Pengelola zakat lainnya ada yang melakukan pengelolaan zakatnya dengan manajemen profesional tetapi ada juga pengelola zakat yang mempunyai manajemen tidak

professional. Seharusnya Pemerintah menertibkan pengelola zakat yang kurang dapat dipercaya, sehingga masyarakat muslim dapat mempercayai pengelola zakat yang melakukan manajemen yang professional

#### **9. Kondisi perekonomian kurang baik.**

Kondisi perekonomian Indonesia pada saat ini dalam keadaan kurang baik, sehingga seluruh jasa dan barang semakin meningkat harganya. Pada saat seperti ini biaya untuk pelaksanaan program zakat semakin meningkat, begitu juga biaya pengumpulan dana zakat juga meningkat.

#### **10. Pemerintah belum terlalu memperhatikan zakat**

- a. Kondisi pemerintah belum stabil, sehingga bisa mengganti organisasi pengelola zakat. Keadaan politik yang belum stabil, dengan banyaknya partai politik dengan berbagai kepentingan menjadi ancaman bagi BAZNAS. Keadaan pemerintah yang berganti bisa saja menghapuskan organisasi BAZNAS dan membuat organisasi baru lainnya.
- b. Pemerintah belum konsentrasi pada pengembangan zakat. Seharusnya pemerintah dan ulama bekerjasama untuk mengembangkan zakat.
- c. Belum adanya sanksi hukum bagi muzaki yang tidak membayar zakat. Pemerintah berhak untuk memberikan hukuman atau sanksi bagi muzaki yang tidak mau memberikan zakatnya. Khalifah Abu Bakar Al-Shiddiq memerangi orang-orang yang tidak membayar zakat. (*Karim, Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam : 2006, halaman 54*).

#### **11. Korupsi masih banyak terjadi di Indonesia sehingga masih berdampak pada kepercayaan masyarakat pada BAZNAS.**

BAZNAS dikenal sebagai Badan Amil Zakat yang dibentuk oleh pemerintah. Kondisi saat ini masih banyak korupsi yang terjadi dipihak pemerintah, hal ini menjadi ancaman bagi BAZNAS. Masyarakat Muslim mungkin masih kurang percaya pada BAZNAS karena didirikan oleh pemerintah.

## 4.2 Analisis Strategi Manajemen BAZNAS

Strategi sangat diperlukan demi pencapaian Visi, Misi dan Tujuan BAZNAS. Peneliti menyapaikan analisi strategi untuk pengumpulan dana zakat oleh BAZNAS.

### 4.2.1 Analisis Matriks IE

Untuk menentukan posisi BAZNAS pada Matriks Internal dan Eksternal diperlukan evaluasi faktor internal (EFI) dan evaluasi faktor eksternal (EFI)

Pada Evaluasi Faktor Internal faktor-faktor kekuatan dan faktor-faktor kelemahan diberikan bobot dan dikalikan pada score. Hasil dari perhitungan tersebut dapat dijumlahkan, dan dapat diketahui analisis EFI berada dimana pada Matriks EI.

Tabel 3. Evaluasi Faktor Internal

NO	EVALUASI FAKTOR INTERNAL	BOBOT	SCORE	TOTAL
	<b>Kekuatan-Kekuatan</b>			
1	BAZNAS selalu melakukan sosialisasi pada masyarakat untuk berzakat pada Amil Zakat	0.15	4	0.60
2	Transparansi pengelolaan zakat pada program yang telah dan akan dilakukan	0.10	3	0.30
3	Melakukan transparansi laporan keuangan	0.10	3	0.30
4	Memiliki jaringan cukup banyak untuk pengumpulan zakat.	0.15	3	0.45
5	Visi dan misi berorientasi keumatan	0.05	3	0.15
6	Memiliki sistem informasi manajemen	0.05	3	0.15

<b>Kelemahan-Kelemahan</b>				
1	BAZNAS belum membuat target penerimaan dana zakat secara SMART	0.05	4	0.20
2	BAZNAS belum menjadi market leader pada pengumpulan dana zakat	0.05	3	0.15
3	BAZNAS belum optimal melakukan program retail untuk penerimaan dana zakat	0.10	3	0.30
4	BAZNAS belum memiliki divisi penelitian dan pengembangan	0.10	3	0.30
5	BAZNAS memerlukan strategi penghimpunan dana zakat	0.10	4	0.40
Jumlah		1.00		3.30

*Sumber : Data sudah diolah*

Pada Evaluasi Faktor Eksternal faktor-faktor peluang dan faktor-faktor ancaman diberikan bobot dan dikalikan pada score. Hasil dari perhitungan tersebut dapat dijumlahkan, dan dapat diketahui analisis EFE berada dimana pada Matriks EI.

Tabel 4. Evaluasi Faktor Eksternal

NO	EVALUASI FAKTOR INTERNAL	BOBOT	SCORE	TOTAL
<b>Kekuatan-Kekuatan</b>				
1	BAZNAS selalu melakukan sosialisasi pada masyarakat untuk berzakat pada Amil Zakat	0.15	4	0.60
2	Transparansi pengelolaan zakat pada program yang telah dan akan dilakukan	0.10	3	0.30

3	Melakukan transparansi laporan keuangan	0.10	3	0.30
4	Memiliki jaringan cukup banyak untuk pengumpulan zakat.	0.15	3	0.45
5	Visi dan misi berorientasi keumatan	0.05	3	0.15
6	Memiliki sistem informasi manajemen	0.05	3	0.15
<b>Kelemahan-Kelemahan</b>				
1	BAZNAS belum membuat target penerimaan dana zakat secara SMART	0.05	4	0.20
2	BAZNAS belum menjadi market leader pada pengumpulan dana zakat	0.05	3	0.15
3	BAZNAS belum optimal melakukan program retail untuk penerimaan dana zakat	0.10	3	0.30
4	BAZNAS belum memiliki divisi penelitian dan pengembangan	0.10	3	0.30
5	BAZNAS memerlukan strategi penghimpunan dana zakat	0.10	4	0.40
Jumlah		1.00		3.30

*Sumber : Data sudah diolah*

Hasil perhitungan dari Evaluasi Faktor Internal = 3.30

Hasil perhitungan dari Evaluasi Faktor Eksternal = 3.25

Matriks IE berada pada sel I yang berarti tumbuh dan membangun. Pada sel I ini dapat digunakan strategi intensif penetrasi pasar atau pengembangan pasar.

Strategi penetrasi pasar dengan mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih

gencar. Strategi pengembangan pasar dengan cara memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.

Dibawah ini tercantum posisi Matriks Internal – Eksternal BAZNAS

Gambar 5. Matriks IE

TOTAL NILAI IFE YANG DIBERI BOBOT

	4,0	3,30	3, 0	2, 0	1,0
TOTAL NILAI EFE YANG DIBOBOT	3,25 3,0				
	2,0				
	1,0				

Sumber : Data sudah diolah

#### 4.2.2 Analisis Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan pencocokan yang penting yang membantu mengembangkan empat tipe strategi Strategi SO (Strength – Opportunites), strategi WO (Weaknesses-Opportunitis), strategi ST (Strengths-Threats) dan strategi WT (Weaknesses-Threats). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sangat sulit dalam mengembangkan matriks TOWS, dan memerlukan penilaian yang baik.

## Hasil analisis strategi QSPM

Tabel 13. Hasil analisis strategi QSPM

No	Strategi –Strategi	Internal	Eksternal	Total
1	<b>S – O</b>			
	Perluasan Lingkup Zakat	3.55	3.05	6.60
	Program Penyaluran Dana Zakat	2.50	2.70	5.20
	Distribusi Intens Pada Fakir Miskin	2.15	2.90	5.05
2	<b>W – O</b>			
	Strategi Penghimpunan dan Target	2.65	2.50	6.15
	Kerjasama Dengan Pihak Perbankan	2.70	2.20	4.90
	Membuat Divisi Lit Bang	2.70	2.05	4.75
3	<b>S – T</b>			
	Sosialisasi u/ Tertarik Pada BAZNAS	3.00	2.45	5.45
	Pemerintah Perhatian Pada Zakat	2.45	2.85	5.30
	Program Dana Kecil dan Berguna	2.15	2.25	4.40
4	<b>W – T</b>			
	Menutup Organisasi BAZNAS	1.80	1.65	3.45
	Merger Dengan Lembaga Zakat Lain	1.80	1.65	3.45

Berdasarkan perhitungan total dari tabel tersebut dapat diambil strategi :

1. Perluasan Lingkup Zakat = 6.60
2. Penghimpunan dan Target = 6.15
3. Sosialisasi u/ Tertarik Pada BAZNAS = 5.45

### 4.3 Implikasi Manajemen

Dari strategi-strategi yang diperoleh dapat dilakukan pelaksanaan strategi tersebut :

#### 1. Perluasan Lingkup Zakat

Perluasan lingkup zakat ini harus dilakukan oleh manajemen BAZNAS, untuk memperoleh jenis-jenis zakat fitrah dan zakat maal lainnya. Jenis-jenis zakat adalah zakat fitrah, zakat harta (zakat atas emas, perak dan uang diatas nishab), zakat hasil ternak, zakat hasil pertanian, zakat hasil usaha, zakat atas hasil perniagaan barang dan jasa, zakat perusahaan, zakat profesi, zakat surat-surat berharga, zakat perdagangan mata uang.

Pada strategi ini juga dilakukan cara-cara penerimaan dana zakat, seperti debet rekening bank, langsung diterima oleh manajemen BAZNAS, secara retail untuk individu dan yang lainnya.

Strategi perluasan lingkup zakat ini dapat dilakukan oleh Divisi Fundraising, di bantu oleh SDM BAZNAS lainnya.

#### 2. Membuat Strategi Penghimpunan Dana Zakat dan Target Penerimaan Dana Zakat

Strategi penghimpunan dana zakat sangat berguna bagi manajemen BAZNAS, salah satunya adalah agar BAZNAS bisa menjadi Market Leader, dan berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Strategi penentuan target penerimaan dana zakat juga harus di buat oleh manajemen BAZNAS, agar SDM Divisi Fundraising dapat menggalang dana sesuai strategi yang ditetapkan.

Pembuatan strategi ini dapat dilakukan oleh SDM Divisi Fundraising, Divisi Penelitian dan Pengembangan, beserta seluruh tingkatan manajemen BAZNAS.

### **3. Sosialisasi Agar Masyarakat Muslim Tertarik Pada BAZNAS**

Motivasi atau alasan masyarakat melakukan pembayaran zakat adalah alasan keagamaan, yaitu motivasi melakukan kegiatan kedermawanan atau kepedulian karena kesadaran bahwa perbuatan seperti itu diperintahkan atau dianjurkan oleh ajaran agama Islam. Masyarakat Muslim ini sering kurang percaya pada pengelola zakat.

BAZNAS harus melakukan sosialisasi secara terus menerus pada masyarakat, terutama dapat diterangkan bahwa prinsip BAZNAS adalah Manajemen BAZNAS tidak boleh melakukan korupsi, dapat melakukan distribusi dana zakat dengan baik. Sosialisasi ini dapat dilakukan oleh Divisi Pemasaran, dibantu oleh manajemen BAZNAS lainnya.

#### **4.3 Target Model SMART**

Penentuan target penerimaan dana zakat sebaiknya menggunakan model SMART karena model SMART menerangkan cara-cara perhitungan target secara jelas, terperinci, dapat dsetujui dan dapat dilaksanakan oleh karyawan.

##### **4.4.1 Penentuan Target Penerimaan Dana Zakat**

Pada tahun 2004 sampai tahun 2006, SDM BAZNAS belum bisa menentukan target penerimaan zakat, sehingga target tersebut diajukan tanpa menggunakan metode penentuan target. Ketidakmampuan SDM BAZNAS ini karena SDM yang ada masih sering berganti-ganti sehingga belum ada yang berkonsentrasi untuk membuat target penerimaan zakat dengan model yang baik.

#### 4.4.2 Analisis Penetapan Target Model SMART

SMART merupakan syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam penetapan target. (Rinella Putri : 2008, *Metode SMART Vibiznews.com*).

Untuk menetapkan target pendapatan zakat BAZNAS pada setiap tahunnya peneliti upayakan untuk menggunakan model SMART

##### 1. Specific (terperinci)

Target dari suatu rencana kerja harus jelas dan spesifik, sehingga organisasi BAZNAS lebih mudah melakukan pekerjaan. Target yang spesifik biasanya sangat jelas. Supaya suatu target bisa menjadi efektif, maka terdapat beberapa faktor kunci yang harus ada. Faktor kunci tersebut haruslah menjelaskan hasil yang diinginkan.

##### 2. Measurable (dapat diukur)

Selain harus spesifik, maka suatu target juga harus bisa diukur, karena nantinya akan dilakukan evaluasi mengenai pencapaian target atas kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi pencapaian target harus dibagi dan diukur setiap kwartal, jangan hanya pada akhir tahun . Sehingga pemimpin dapat bereaksi dengan tepat setiap tiga bulan, untuk memastikan bahwa kinerja BAZNAS dijalar yang benar.

##### 3. Achievable (dapat dicapai)

Sasaran kerja harus dimengerti oleh SDM BAZNAS, didiskusikan, dan disetujui oleh seluruh SDM BAZNAS. Apabila ada terjadi suatu keadaan yang belum diperhitungkan dan sangat berpengaruh pada penetapan target, pemimpin harus bisa merubah target sesuai dengan kondisi SDM BAZNAS, keadaan perusahaan BAZNAS, dan situasi pasar, dan target yang ditetapkan juga harus mengacu pada kapasitas dari organisasi itu sendiri.

#### **4. Realistic (realistis)**

Target yang realistis turut memperhitungkan faktor yang berada di luar kendali kita. Target yang realistis adalah target yang ditetapkan sesuai dengan kapasitas internal serta kesempatan yang dimiliki perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja SDM BAZNAS, pemimpin harus membuat target yang dapat dicapai tetapi memiliki tantangan.

#### **5. Time Related (memperhitungkan time frame)**

Faktor terakhir dari target yang baik adalah kapan target tersebut harus dicapai, yang berarti mempunyai basis waktu.

