

**MANAJEMEN STRATEGI *FUNDRAISING* LEMBAGA AMIL
ZAKAT DALAM MENINGKATKAN DANA ZAKAT INFAQ
SHADAQAH**

(Studi Deskriptif Di Lazismu Banyumas)



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto Untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah

Sidik Rohiwan
NIM: 214120100002

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
TAHUN 2024**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 198 Tahun 2024

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Sidik Rohiwan
NIM : 214120100002
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul : MANAJEMEN STRATEGI FUNDRAISING LEMBAGA AMIL ZAKAT DALAM MENINGKATKAN DANA ZAKAT INFAQ SHADAQAH (Studi Deskriptif Di Lazismu Banyumas)

Telah disidangkan pada tanggal **12 Januari 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Ekonomi (M.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 25 Januari 2024
Direktur



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.
NIP. 19680816 199403 1 004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : SIDIK ROHIWAN
NIM : 214120100002
Program Studi : EKONOMI SYARIAH
Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGI *FUNDRAISING* LEMBAGA AMIL
ZAKAT DALAM MENINGKATKAN DANA ZAKAT INFAQ
SHADAQAH (Studi Deskriptif Di Lazismu Banyumas)

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. NIP. 19680816 199403 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		22/1/24
2	Dr. Atabik, M.Ag. NIP. 19651205 199303 1 004 Sekretaris/ Penguji		22/1-24
3	Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M. NIP. 19680403 199403 1 004 Pembimbing/ Penguji		23/1-24
4	Dr. H. Chandra Warsito, M.Si. NIP. 19790323 201101 1 007 Penguji Utama		22/1-24
5	Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I. NIP. 19731014 200312 1 002 Penguji Utama		22/1-24

Purwokerto, 22 - 01 - 2024

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Atabik, M.Ag
NIP. 19651205 199303 1 004

NOTA DINAS PEMBIMBING

HAL : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth.

Direktur Pascasarjana UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri
di Purwokerto

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, memeriksa, dan mengadakan koreksi, serta perbaikan-perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya sampaikan naskah mahasiswa:


Nama : Sidik Rohiwan
NIM : 214120100002
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah
Judul Tesis : MANAJEMEN STRATEGI *FUNDRAISING* LEMBAGA
AMIL ZAKAT DALAM MENINGKATKAN DANA
ZAKAT INFAQ SHADAQAH (STUDI DESKRIPTIF DI
LAZISMU BANYUMAS)

Dengan ini mohon agar tesis mahasiswa tersebut di atas dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas perhatian bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Purwokerto, 8 Desember 2023
Pembimbing



Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
NIP. 19680403 199403 1 004

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul "**Manajemen Strategi *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Dalam Meningkatkan Dana Zakat Infaq Shadaqah (Studi Deskriptif Di Lazismu Banyumas)**" seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun pada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan nama, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian- bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi- sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Desember 2023
Hormat saya,



Sidik Rohiwan

MANAJEMEN STRATEGI *FUNDRAISING* LEMBAGA AMIL ZAKAT DALAM MENINGKATKAN DANA ZAKAT INFAQ SHADAQAH

(Studi Deskriptif Di Lazismu Banyumas)

Sidik Rohiwan
NIM. 214120100002

Email : sidikrohiwan72@gmail.com
Program Studi Magister Ekonomi Syariah
Universitas Islam Negeri Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRAK

Lazismu Banyumas merupakan lembaga amal zakat infaq shadaqah Muhammadiyah. Meskipun baru di resmikan tahun 2010, Lazismu Banyumas telah memberikan kontribusi yang nyata untuk masyarakat lewat bermacam - macam program seperti pendistribusian, pendayagunaan serta penghimpunan dana dari umat. Kesadaran umat Islam untuk membayar zakat yang masih rendah menyebabkan perlu adanya manajemen strategi *fundraising* yang tepat dalam pengelolaannya.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti implementasi manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas dan menganalisis lingkungan strategik manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas dalam meningkatkan dana zakat infaq shadaqah. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi. Teknik analisa data menggunakan teknik analisis data model *Miles & Huberman* yang dilakukan dengan beberapa tahap yaitu, pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas terdiri dari tiga proses yaitu : perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi, dengan adanya penerapan manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas mulai dari perumusan, penerapan dan evaluasi strategi yang dilakukan pada bagian *fundraising* terdapat peningkatan jumlah penerimaan dana zakat, infaq dan shadaqah serta penambahan jumlah *muzakki*. Serta dari analisis lingkungan strategik manajemen strategi Lazismu Banyumas dapat diketahui kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Lazismu Banyumas memiliki kelemahan berupa penghimpunan zakat masih rendah dan amal profesional belum merata. Dengan memaksimalkan kekuatan dari sisi internal dan peluang dari sisi eksternal serta memanfaatkan potensi zakat yang besar, maka Lazismu Banyumas dapat menjadi lembaga yang dapat dipercaya masyarakat.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, *Fundraising*, Lembaga Amil Zakat, ZIS.

**MANAGEMENT OF FUNDRAISING STRATEGIES OF
ZAKAT AMIL INSTITUTIONS IN INCREASING INFAQ
SHADAQAH ZAKAT FUNDS
(Descriptive Study At Lazismu Banyumas)**

Sidik Rohiwan
NIM. 214120100002

Email: sidikrohiwan72@gmail.com
Sharia Economics Master's Study Program
State Islamic University Prof. Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

ABSTRACT

Lazismu Banyumas is Muhammadiyah's amil zakat infaq shadaqah institution. Even though it was inaugurated in 2010, Lazismu Banyumas made a real contribution to society with various programs such as distribution, utilization and collecting funds from people or community. The awareness of Muslims to pay zakat was still low and needed some appropriate fundraising strategies in its management.

This research was aimed to examine the implementation of fundraising strategy management in Lazismu Banyumas and analyzing the strategic environment in Lazismu Banyumas in increasing zakat infaq shadaqah funds. In this research, the researcher used a descriptive method with a qualitative approach. In data collection techniques, the researcher used observation, interviews and documentation. The data analysis technique used Miles & Huberman's model data analysis technique which was carried out in several stages, namely, data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions.

The results of the research showed that the implementation of fundraising strategy management at Lazismu Banyumas consisted of three processes, namely: strategy formulation, strategy implementation and strategy evaluation, with the implementation of fundraising strategy management at Lazismu Banyumas starting from the formulation, implementation and evaluation of strategies carried out in the fundraising section, there has been an increase in the number of zakat, infaq and shadaqah fund receipts as well as an increase in the amount of muzakki. And from the strategic environmental analysis of Lazismu Banyumas' strategic management, strengths, weaknesses, opportunities and threats can be identified. Lazismu Banyumas has weaknesses in the form of zakat collection which is still low and professional amil is not evenly distributed. By maximizing internal strengths and external opportunities and exploiting the large zakat potential, Lazismu Banyumas can become an institution that the public can trust.

Keywords: *Strategic Management, Fundraising, Amil Zakat Institution, ZIS.*

Motto

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia (lainnya)”

(HR. Ahmad, ath - Thabrani)

“Orang – orang sukses tidak hanya bermimpi dan berbicara tentang ide besar, mereka membuat mimpi dan ide besar itu menjadi sebuah kenyataan”

(Walt Disney)

“Salah satu kunci sukses adalah selalu melibatkan Allah SWT disetiap apa yang kita lakukan”

(massidik)



PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas limpahan rahmat dan karunia yang Allah SWT berikan, karya tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Istri Tercinta, Ike Inten Pratiwi, S.E yang tanpa henti memberikan doa, dukungan, dan bantuan siang dan malam demi terselesaikannya tugas dan tanggung jawab penulis dalam menempuh studi S2 ini.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada para sahabatnya dan *tabi'i*. semoga kita senantiasa mengikuti semua ajarannya dan kelak semoga kita mendapat syafa'atnya di hari penantian. Bersamaan dengan selesainya penulisan tesis, penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Ridwan, M. Ag. Rektor Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M. Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
3. Dr. Atabik, M. Ag. Ketua Program Studi Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
4. Prof. Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M. M. Selaku Dosen Pembimbing
5. Segenap Dosen dan Staf Administrasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto
6. Ibu Darsuti dan Bapak Slamet Arifin. Selaku orang tua penulis yang tiada henti memberikan doa terbaik untuk seluruh anak – anaknya.
7. Segenap Pengurus, Dewan Pengawas, Manajemen, Kepala Cabang dan Kepala Layanan serta staff karyawan BTM Banyumas.
8. Direktur, Manager, Staff dan Karyawan serta Kantor Layanan Lazismu Banyumas.
9. Sahabat – sahabatku, terutama teman seperjuangan khususnya Magister Ekonomi Syariah (MES-A) Angkatan 2021 Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Dengan terselesaikannya tesis ini penulis menyadari masih banyak kekurangan maupun kekeliruan, namun besar harapan penulis untuk mendapatkan masukan agar apa yang tertulis dalam tesis ini dapat memberikan sumbangan dan memberikan manfaat bagi semua pihak. *Aamiin Ya Rabbal 'Alamin.*

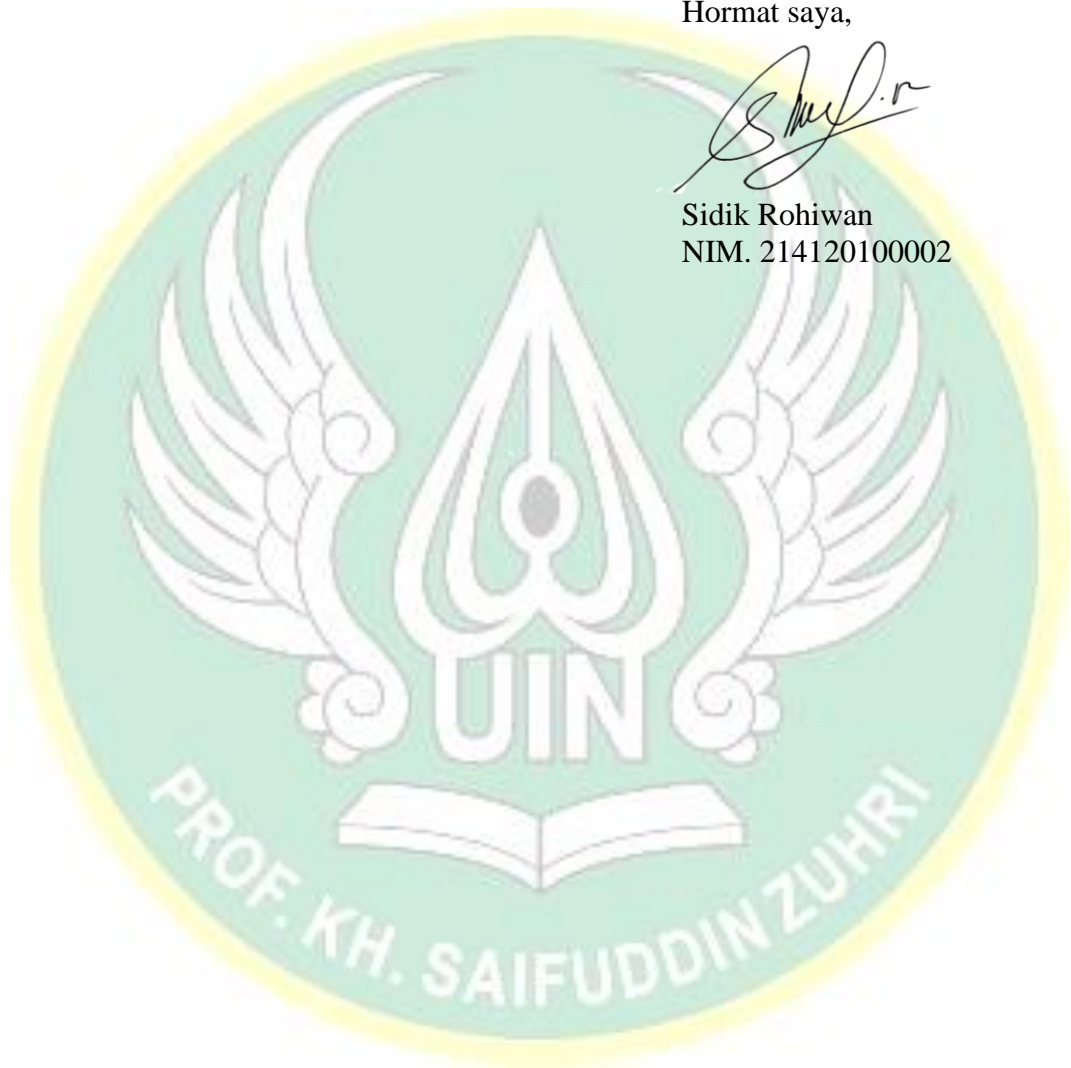
Purwokerto, Januari 2024

Hormat saya,



Sidik Rohiwan

NIM. 214120100002



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN DIREKTUR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
MOTTO.....	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Manfaat Penelitian.....	11
E. Sistematika Penelitian.....	12
BAB II LANDASAN TEORI.....	14
A. Manajemen Strategi.....	14
B. <i>Fundraising</i>	32
C. Peningkatan Dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah.....	38
D. Lembaga Amil Zakat.....	39
E. Zakat Infaq Shadaqah (ZIS).....	40
F. Landasan Teologis.....	47
G. Telaah Pustaka / Penelitian yang Relevan.....	50
H. Kerangka Berpikir.....	54

BAB III METODE PENELITIAN.....	55
A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian.....	55
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	55
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	56
D. Sumber Data.....	57
E. Teknik Pengumpulan Data.....	57
F. Teknik Analisis Data.....	58
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	60
A. Profil Lazismu Banyumas.....	60
B. Implementasi Manajemen Strategi <i>Fundraising</i> Lazismu Banyumas Dalam Meningkatkan Dana ZIS.....	67
C. Analisis Lingkungan Strategik Manajemen Strategi <i>Fundraising</i> di Lazismu Banyumas Dalam Meningkatkan Dana Zakat Infaq Shadaqah.....	97
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	103
A. Simpulan.....	103
B. Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN – LAMPIRAN	
SK PEMBIMBING TESIS	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rencana dan Realisasi <i>Fundraising</i> Lazismu Banyumas 2020 -2022.....	9
Tabel 2 Penelitian Terdahulu	51
Tabel 3 Data Realisasi Penghimpunan Infaq dan Zakat Lazismu Banyumas 2019 – 2022.....	91



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Prestasi Lazismu Banyumas	9
Gambar 2 Sebaran Kantor Layanan Lazismu Banyumas	10
Gambar 3 Struktur Badan Pengurus dan Eksekutif Lazismu Banyumas	63
Gambar 4 Rapat Kerja Daerah Lazismu Banyumas 2022.....	68
Gambar 5 Tampilan Website Sistem Informasi Manajemen ZISKA Lazismu Real Time.....	70
Gambar 6 Pelatihan Asesor Kompetensi Amil.....	71
Gambar 7 Laporan Hasil Audit Eksternal Lazismu Banyumas.....	71
Gambar 8 Program Inovatif Rendangmu.....	72
Gambar 9 Layanan Donatur Lazismu Banyumas.....	73
Gambar 10 Pendayagunaan Zakat produktif (Pemberdayaan UMKM dan Tani Bangkit).....	73
Gambar 11 Daftar Nomor Rekening Lazismu Banyumas.....	79
Gambar 12 Media Resmi Lazismu Banyumas.....	86
Gambar 13 Evaluasi Seluruh Staff Lazismu Banyumas.....	90
Gambar 14 Dokumentasi Penyerahan Program Bakti Guru.....	93
Gambar 15 Penghimpunan Dana ZIS Lazismu Banyumas 2019 -2022.....	95
Gambar 16 Jumlah Muzaki Lazismu Banyumas 2019 -2022.....	95

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Zakat merupakan salah satu dari lima rukun Islam yang wajib dipenuhi oleh setiap muslim. Menurut *Qardhawi* (1999: 34) zakat didefinisikan dalam fiqih sebagai jumlah harta khusus yang diwajibkan Allah SWT untuk diberikan kepada mereka yang berhak. Dalam surah Al-Baqarah ayat 43, Allah berfirman :

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

Artinya : “Dan laksanakanlah shalat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang yang rukuk”

Ayat tersebut menurut *Imam Ibn Al-Katsir* ditujukan kepada mereka yang pakar dalam kitab. Allah SWT memerintahkan mereka untuk membayar zakat dan memberikan zakat mereka kepada Nabi Muhammad SAW. Menurut *Ibn 'Abbas*, maksud perintah zakat pada ayat ini adalah untuk menunjukkan pengabdian dan pengabdian yang tulus kepada Allah SWT, sesuai dengan arti kata "sucikanlah" atau "harta yang harus dizakati." Selain itu, *Al - Hassan* berpendapat bahwa ayat perintah untuk berzakat pada ayat ini berarti zakat yang wajib.¹

Pengelolaan zakat di Indonesia itu sendiri dalam implementasinya diatur dalam undang - undang No. 23 Tahun 2011. Undang – undang tersebut mengatur mengenai pelaksanaan dan pengelolaan zakat yang ada di Indonesia. Pengelolaan zakat adalah organisasi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pengumpulan, pendistribusian,

¹ Jasmi, K. A, “Wasiat Allah SWT kepada Bani Israil: Surah al-Baqarah (2: 40-46)”, Program Budaya Al-Quran, (November 2018), 10 (diakses 20 Mei 2023)

dan pendayagunaan zakat.² Salah satu alasan utama penetapan undang-undang ini adalah bahwa negara memberikan kebebasan kepada setiap masyarakat untuk menjalankan kepercayaan dan agama mereka sendiri.

Sesuai dengan Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan zakat, ada dua lembaga pengelola zakat di Indonesia. UU tersebut menetapkan bahwa organisasi pengelola zakat terdiri dari dua jenis: Badan Amil Zakat (BAZ) dan lembaga Amil Zakat (LAZ). Badan Amil Zakat didirikan oleh pemerintah di berbagai provinsi, kabupaten, dan kota di Indonesia, sedangkan lembaga Amil Zakat didirikan oleh individu atau organisasi masyarakat yang menjalankan operasinya seperti Badan Amil.

Kementerian Agama telah mengumumkan daftar lembaga pengelola zakat yang didata hingga Januari 2023. Di tingkat pusat, ada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas). Serta sudah terbentuk juga 34 Baznas tingkat provinsi dan 464 Baznas kabupaten / kota dan Kemenag mencatat ada 37 Lembaga Amil Zakat atau LAZ Skala Nasional, 33 LAZ Skala Provinsi, 70 LAZ Skala Kabupaten / Kota yang memiliki izin legalitas dari Kementerian Agama.³

Indonesia yang merupakan salah satu negara berpenduduk muslim terbesar di dunia yaitu 87,2% dari total populasi di Indonesia, seharusnya memiliki potensi zakat yang sangat besar untuk mengentaskan kemiskinan umat Islam tidak hanya di tingkat komunitas tetapi juga di tingkat nasional.⁴ Meskipun demikian, ada beberapa masalah yang menghalangi realisasi zakat di Indonesia sehingga terdapat *gap* yang sangat besar antara potensi dengan realisasi zakat di Indonesia. Sejauh ini, data *outlook* zakat 2021 dari Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) menunjukkan bahwa

² Sultraeni, W., & Aedy, H., "Strategies for Strengthening Zakat Institutions in Optimizing Zakat Management: Case Study Kendari City". *ITALIENISCH*, 12, no. 2 (2022) : 791-797 (diakses 20 Mei 2023)

³ Moh Khoeron, "Kemenag Rilis 108 Lembaga Pengelola Zakat Tidak Berizin, Ini Daftarnya", (Jakarta : Kemenag, 2023), 1.

⁴ Widiastuti et.al., "Optimization of Zakat fund management in regional Zakat institution". *Humanities & Social Sciences Reviews*, 6, no. 2 (2018) : 133-139.

potensi pengumpulan zakat di Indonesia sebesar Rp327,6 triliun. Namun dengan potensi sebesar itu, realisasi pengumpulan zakat baru mencapai Rp71,4 triliun atau sekitar 21,7 persen. Dari jumlah realisasi tersebut, sekitar Rp61,2 triliun tidak melalui Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) resmi yakni Baznas, dan hanya Rp10,2 triliun yang melalui OPZ resmi.⁵

Clarashinta (2017) dalam penelitiannya menyatakan nilai potensi masih jauh dari besaran realisasi. Salah satu alasannya adalah bahwa orang Indonesia biasanya lebih suka memberikan zakat mereka hanya kepada mustahik. Akibatnya, zakat yang mereka berikan tidak tercatat baik dalam BAZ maupun LAZ.⁶

Ahmad Alam (2018) mengungkapkan masalah umum dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Dia membagi *stakeholder* yang berperan dalam hal tersebut menjadi tiga pihak yang bertanggung jawab: regulator, yang umumnya adalah pemerintah, Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang bertindak sebagai pengelola, dan rakyat yang berfungsi sebagai muzaki (pemberi zakat) dan mustahik (penerima zakat).⁷

Hasil penelitian Aswin Fahmi (2019) dijelaskan bahwa ada dua sumber masalah dalam pengumpulan dana zakat: faktor internal dan faktor eksternal.⁸ Faktor internal berasal dari pengelola zakat sendiri, sedangkan faktor eksternal berasal dari pihak lain. Problem faktor internal dapat diidentifikasi dari manajemen zakat yang buruk, seperti manajemen sumber daya manusia. Ini ditunjukkan oleh fakta bahwa standar operasional prosedur (SOP) belum tersedia secara jelas. Akibatnya, jobdesk atau pengukuran baku kerja belum dibagi secara efektif. Problem SDM ini berdampak pada cara pengelola zakat menjalankan program

⁵ Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia Dan Kebudayaan, “*Menko PMK: Fokus Si Miskin, Zakat Bisa Pulihkan Ekonomi Nasional*”. (Jakarta : KemenkoPMK, 2021), 1.

⁶ Cangih et.al., “*Potensi dan realisasi dana zakat indonesia*” . Jurnal Al-Uqud: Journal of Islamic Economics, 1, no.1, (2017), 14-26.

⁷ Alam, A, “*Problems and solutions for zakat management in Indonesia*”, *Management Journal (Electronic Edition)* 9, no. 2 (2018): 128-136.

⁸ Aswin Fahmi D, “*Strategi Penghimpunan Dan Penyaluran Zakat, Infaq, Shadaqah Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah (LAZISMU) Kota Medan*”, At-Tawassuth: Volume IV no. 1 (2019): 1 – 20.

mereka. Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia masih tertinggal jauh dalam mengembangkan potensi zakat, infaq, dan shadaqah yang harus dioptimalkan. Untuk itu diperlukan strategi yang matang dalam pengelolaannya untuk memaksimalkan potensi dan zakat, infaq dan shadaqah.⁹

Strategi merupakan keseluruhan upaya, dalam rangka mencapai sasaran dan mengarah pengembangan rencana yang terinci. Strategi merupakan faktor yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan, keberhasilan suatu usaha tergantung pada kemampuan pemimpin yang bisa dalam merumuskan strategi yang digunakan selain itu strategi perusahaan sangat tergantung dari tujuan perusahaan, keadaan dan lingkungan yang ada.¹⁰ Penerapan strategi pengumpulan zakat yang tepat merupakan komponen penting dalam peningkatan pengelolaan zakat. Selain itu, bagian *Fundraising* zakat atau penghimpunan dana zakat adalah salah satu unit kerja yang ditugaskan untuk mencari, menghimpun, dan memberikan layanan yang baik kepada muzaki. Oleh karena itu, program yang ditawarkan dapat membangun kepercayaan muzakki. Pengumpulan dana zakat pada tahap manajemen sudah seharusnya diiringi dengan strategi yang dimasukkan ke dalamnya.

Baik organisasi *profit* maupun *nonprofit* telah menggunakan manajemen strategi saat ini. Meskipun demikian, lembaga amil zakat belum banyak menggunakan manajemen jenis ini dalam pengelolaan dana mereka.¹¹ Namun sekarang ini banyak lembaga zakat yang telah beralih ke berbagai pola pengelolaan, termasuk manajemen strategi, seiring dengan kemajuan dalam praktik manajemen.

Elisa Nurasri (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Lembaga Amil Zakat IZI Jawa Barat sudah melakukan manajemen strategi

⁹ Muqorobin, A., & Urrosyidin, M. S. "The Contribution of Zakat, Infaq, Sadaqa, and Waqf (Ziswaf) Strategic Management in Developing the Prosperity of Ummah." *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 4, no. 1 (2023) : 27-47.

¹⁰ Philip Kotler, *Marketing Management*, (Jakarta: Pren Hallindo,1997), 8.

¹¹ Hilman Latief, *Politik Filantropi Islam Di Indonesia*. (Yogyakarta: Ombak, 2013).

dengan baik dengan melalui seluruh tahap dalam proses manajemen strategi dari hasil penelitian tersebut menunjukkan keberhasilan yang signifikan.¹²

Hasil penelitian Erlin Latifah, Yusuf Z. A, & Ahmad Agus. S (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategik Rumah Amal Salman telah dijalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam upaya meningkatkan Fundraising Zakat.¹³

Manajemen strategi merupakan hasil keputusan dan perilaku manajerial melalui proses perencanaan dengan tujuan untuk mencapai keunggulan dalam hal persaingan.¹⁴ Manajemen strategi merupakan berbagai keputusan yang dapat mempengaruhi eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Riva'i dalam Eddy Yunus (2016:14), manajemen strategi memiliki tiga proses yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi.¹⁵

Perumusan strategi adalah proses atau rencana yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.¹⁶ Perumusan strategi adalah proses yang bertujuan untuk menciptakan visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis, dan merancang strategi yang diharapkan dapat mencapai tujuan tersebut dalam rangka membangun nilai unggul dari konsumen. Tujuan perusahaan harus dipenuhi dengan strategi yang sudah ditetapkan, sehingga perusahaan dapat menjadi yang terbaik.

Penerapan strategi merupakan realisasi dari strategi yang sudah dipilih, yang biasanya dianggap sebagai "tahap aksi" dari manajemen

¹² Elisa Nurasri, " *Manajemen strategi penghimpunan dana zakat (fundraising) Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam meningkatkan pelayanan muzakki di Lembaga Amil Zakat Inisiatif Zakat Indonesia Jl. Cikutra No. 95 Bandung* " Disertasi , (Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2021)

¹³ Erlin Latifah et.al., " *Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat* ", Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, 2, no 1 (2017): 68-85.

¹⁴ Solihin, Ismail, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012)

¹⁵ Eddy Yunus, *Manajemen Straregis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 14.

¹⁶ A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari. (Jakarta : Salemba Empat, 2013), 53.

strategis, yang berarti memobilisasi manajer dan karyawan untuk menerapkan strategi yang telah dipilih.¹⁷

Evaluasi adalah langkah terakhir dalam proses operasional organisasi. Evaluasi yang terlalu ketat dapat menyebabkan hasil yang tidak produktif dan biaya yang mahal. Sebaliknya, jika evaluasi dilakukan terlalu longgar, keadaan akan pasti menjadi lebih buruk.¹⁸

Fundraising dapat didefinisikan sebagai proses mengumpulkan atau mengumpulkan dana untuk zakat, infaq, shadaqah, dan sumber daya lainnya yang berasal dari masyarakat, seperti individu, kelompok, organisasi, dan perusahaan, dan diberikan kepada mustahik. Kegiatan dalam penggalangan dana memiliki setidaknya 5 tujuan utama, yaitu mengumpulkan dana, mengumpulkan donatur, mengumpulkan simpatisan dan pendukung, menciptakan reputasi lembaga (*brand image*), dan memberikan kepuasan kepada donatur.¹⁹ Serta ada dua metode yang dapat dilakukan dalam fundraising dana ZIS secara umum, yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*).²⁰

Dalam manajemen strategi pengelolaan zakat, hal tersebut dibuat untuk memberi tahu umat Islam bahwa dana zakat yang mereka berikan harus dikelola. Ini dilakukan melalui tahap perumusan, penerapan, dan evaluasi kegiatan amil zakat. Hal ini seperti apa yang sudah diterapkan oleh Lazismu Banyumas dalam operasionalnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Habib selaku *manager fundraising* lazsimu Banyumas, menjelaskan bahwa :

“Setiap awal tahun, kita biasanya agendakan rutin untuk melakukan rapat koordinasi dengan seluruh kantor layanan Lazismu yang berada di wilayah Banyumas, untuk menyusun rencana selama satu tahun kedepan, seperti menetapkan target,

¹⁷ Wheelen, T. L., & Hunger, J. D, *Manajemen strategis*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 17.

¹⁸ Siagian, P, Sondang, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 15.

¹⁹ Sani, MA, *Jurus Menghimpun Fulus, Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010).

²⁰ Suparman, “Strategi Fundraising Wakaf Uang”, *BWI* , 2, no. 2 (2009). (diakses 20 Mei 2023)

lalu program dan strategi dalam mencapainya tentunya, selain ada rapat besar biasanya kita dikantor juga rapat koordinasi, seperti rapat harian, rapat mingguan atau bulanan, untuk mengecek program yang sudah terlaksana dan kemudian mengevaluasinya mas apakah sudah berjalan dengan baik apa belum mas”

Lazismu adalah lembaga zakat skala nasional yang berhidmat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui distribusi dan pendayagunaan dana zakat, infaq, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya (ZISKA) yang berasal dari individu, organisasi, atau sumber lainnya. Lazismu Banyumas adalah kantor perwakilan cabang pembantu dari Lazismu Jawa Tengah. Tugasnya adalah menghimpun zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya, serta mendistribusikan dan memanfaatkannya melalui pemberdayaan umat yang amanah, profesional, dan transparan.

Lazismu Banyumas menjalankan berbagai program. Adapun program Lazismu Banyumas yaitu : melakukan program distribusi dan pendayagunaan, seperti program rutin, ekonomi, pendidikan, kesehatan, dakwah, dan humanisme. Salah satu program unggulan Lazismu Banyumas adalah program pemberdayaan ekonomi yang telah mendapatkan penghargaan sebagai program terbaik. Program tersebut sudah dijalankan di desa Banteran, dusun Karang Tawang, Kecamatan Wangon, Kabupaten Banyumas dengan tiga kegiatan yaitu Tani Bangkit, Budidaya Lele dan *Shelter* Kambing. Selain program pendistribusian dan pendayagunaan, program pengumpulan dana yang berasal dari masyarakat juga sangat penting. Tanpa dana masyarakat, program-program yang direncanakan tidak akan dapat dilaksanakan. Lembaga atau organisasi sosial harus mengumpulkan dana untuk mendukung program dalam aktivitas operasional yang sudah ditetapkan.²¹

Dalam merealisasikan itu semua tentu saja tidak mudah, ada berbagai macam tantangan yang dihadapi, diantaranya : kantor layanan

²¹ Setyarso, Iqbal, *Manajemen Zakat Berbasis Korporat, Kiprah Lembaga Pengelolaan Zakat Pulau Sumatera*, (Jakarta: Khairul Bayan, 2008).

yang sangat banyak terkadang sulit untuk di konsolidasikan serta tingkat kepatuhan terhadap organisasi itu rendah, sumber daya amil yang terampil belum merata, literasi serta infrastruktur teknologi digital masih lemah dan program – program yang terlalu banyak sebagai akibatnya terkadang seringkali terjadi kendala – kendala pada pelaksanaannya.²² Hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Habib selaku *manager fundraising* lazismu banyumas, pada saat wawancara, yang menjelaskan bahwa :

“Dalam setiap organisasi atau perusahaan pastinya ada kendala kendala mas, seperti di Lazismu Banyumas, meskipun sekarang untuk penghimpunannya selalu memenuhi target dan beberapa kali mendapatkan penghargaan, nyatanya proses dan perjuangannya juga luar biasa mas, dilapangan kita masih menemui permasalahan terkait ego sektoral, dimana seharusnya dana yang ada harusnya itu berada disatu pintu, tapi ada juga beberapa yang tidak mau mengumpulkannya di lazismu Banyumas, justru mereka langsung mentasarufkan sendiri, dan untuk menyatukan ego sektoral itu mas yang lumayan susah dan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menyamakan persepsi”

Lazismu Banyumas meskipun baru di resmikan tahun 2010 nyatanya sudah memberikan kontribusi yang *konkret* untuk masyarakat lewat bermacam - macam program seperti pendistribusian, pendayagunaan serta penghimpunan dana dari umat yang sudah dilaksanakan oleh Lazismu Banyumas dengan sangat baik, hal ini dibuktikan oleh Lazismu Banyumas dengan beberapa kali menerima *award* ditingkat nasional, seperti lazismu terbaik tahun 2016, 2018, 2019 serta yang terakhir menerima award di tahun 2021 menjadi amil keuangan terbaik dari lazismu pusat.

²² Lazismu.Org. (Diakses 2 Desember 2022)



Gambar 1
Prestasi Lazismu Banyumas

Meskipun banyak kendala dalam pelaksanaan *fundraising*, seperti masalah ego sektoral, serta kantor layanan yang sangat banyak sehingga terkadang sulit untuk di konsolidasikan serta tingkat kepatuhan terhadap organisasi yang masih rendah, Lazismu Banyumas di beberapa tahun terakhir selalu melebihi target pengumpulan yang sudah direncanakan.

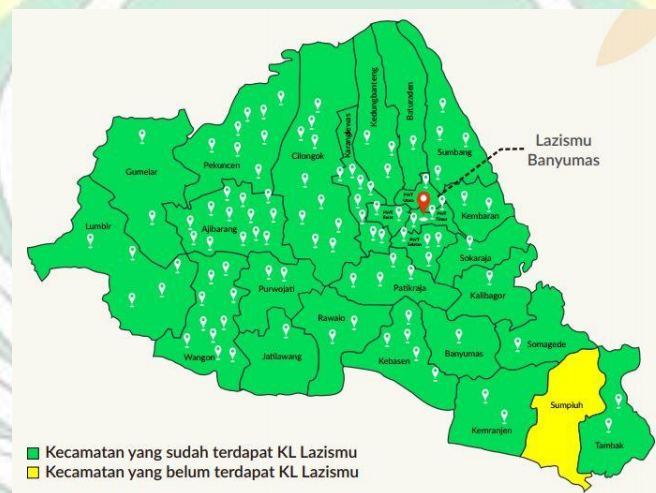
Tabel 1
Rencana dan Realisasi *Fundraising* Lazismu Banyumas

No	Tahun	Rencana / Target	Realisasi	Hasil / Capaian
1	2020	Rp 8.800.000.000	Rp 9.023.006.359	Tercapai
2	2021	Rp 12.775.000.000	Rp 17.076.041.503	Tercapai
3	2022	Rp 15.330.000.000	Rp 19.166.199.583	Tercapai

Sumber : Anual Reports Lazismu Banyumas 2020 – 2022

Hasil perolehan Lazismu Banyumas dari tahun 2020 sampai 2022 selalu tercapai bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Selain prestasi dan pemenuhan target pengumpulan, tempat pengumpulan dana zakat, infaq, dan shadaqah tahun 2022 di Lazismu Banyumas, sekarang ini sudah mempunyai lebih dari 98 kantor layanan yang tercatat resmi di Lazismu Banyumas telah hampir merata pada setiap kecamatan atau kelurahan di kabupaten Banyumas, sehingga hal tersebut bisa memudahkan *muzakki* untuk bisa memberikan dana zakat ke kantor layanan terdekat. Kantor layanan yang ada dalam menghimpun dana ZIS masih menggunakan cara – cara sosialisasi di pengajian, menunggu para

muzakki datang ke kantor layanan, dan jemput bola ke rumah – rumah *muzakki*. Untuk itu Lazismu Daerah Banyumas, senantiasa memberikan pelatihan – pelatihan untuk menambah kemampuan para amil seluruh di kantor layanan, selain itu konten – konten zakat berupa *flyer* ataupun video mengenai zakat dan juga kegiatan di Lazismu Banyumas juga dikirim ke seluruh kantor layanan yang ada untuk dijadikan media promosi masing – masing kantor layanan (Habib, *Manager Fundraising*, wawancara tanggal 3 November 2023)



Gambar 2
Sebaran Kantor Layanan Lazismu Banyumas

Berdasarkan penjabaran diatas, maka peneliti bermaksud meneliti lebih jauh tentang manajemen strategi *fundraising* lembaga amil zakat dalam meningkatkan dana zakat, infaq, shadaqah studi deskriptif di lazsimu Banyumas.

B. Batasan dan Rumusan Masalah

Ruang lingkup pada studi ini dibatasi yang pertama, menganalisis implementasi manajemen strategi *fundraising* lembaga amil zakat Muhammadiyah Banyumas mulai dari tahap perencanaan strategi, penerapan strategi dan evaluasi. Serta yang kedua, analisis lingkungan strategik manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas dalam

meningkatkan dana zakat infaq shadaqah.

Selanjutnya rumusan permasalahan penelitian ini akan dijelaskan dengan bentuk pertanyaan yang berhubungan dengan manajemen strategi *fundraising* lembaga amal zakat.

1. Bagaimana Lazismu Banyumas dalam mengimplementasikan manajemen strategi *fundraising*?
2. Bagaimana analisis lingkungan strategik manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas dalam meningkatkan dana zakat infaq shadaqah?

C. Tujuan Penelitian

Melalui penulisan tesis ini akan dapat mencapai tujuan-tujuan seperti berikut:

1. Untuk menganalisis implementasi manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas.
2. Untuk menganalisis lingkungan strategik manajemen strategi *fundrasing* di Lazismu Banyumas dalam meningkatkan dana zakat infaq shadaqah.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran terhadap manajemen strategi *fundraising* lembaga amal zakat, pemikiran yang dihasilkan mampu menambah serta menyempurnakan teori dan penelitian sebelumnya sehingga menambah kesempurnaan kajian mengenai manajemen strategi *fundraising* lembaga amal zakat.

2. Manfaat Praktis

Mampu menjadi suatu tambahan khazanah bagi keilmuan ekonomi Islam khususnya pembahasan mengenai manajemen strategi fundrasing zakat yang kemudian hari menjadi referensi dan acuan terhadap penelitian - penelitian yang serupa dikemudian hari khususnya

mahasiswa ekonomi syariah. Selain itu manfaat praktis dapat ditujukan antara lain:

- a. Bagi Lazismu Banyumas, untuk evaluasi terkait manajemen strategi *fundraising* dalam meningkatkan dana ZIS agar dapat lebih baik lagi.
- b. Bagi Masyarakat, untuk mengetahui penghimpunan terkait dana zakat yang sudah terkumpul.

E. Sistematika Penelitian

Tesis ini terdiri dari lima bab yang masing-masing dibagi menjadi beberapa subbab. Tujuan dari subbab-subbab ini adalah untuk menjaga pembahasan dalam tesis ini tetap pada pokok bahasan dan sistematika penulisan. Penulis menggunakan sistem penulisan berikut:

Bab I, berisikan latar belakang permasalahan yang melandasi dilaksanakannya penelitian ini. Rumusan permasalahan ialah pertanyaan terkait kondisi yang membutuhkan jawaban penelitian. Tujuan penelitian berisikan apa yang hendak dilaksanakan. Manfaat penelitian ialah berkaitan dengan yang diharapkan penelitian.

Bab II, berisikan landasan teori yang berkaitan adanya topik penelitian, kerelevanan penelitian, dan kerangka berpikir.

Bab III, memuat metode penelitian yang memuat paradigma dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian. Lalu ada data dan sumber data meliputi data primer dan sekunder, ada teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya teknik analisis data mencakup reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Bab IV, berisi hasil dan pembahasan penelitian yang meliputi deskripsi data, pengujian persyaratan analisis data, dan pembahasan yang akan menjawab tentang manajemen strategi fundraising lembaga amil zakat dalam meningkatkan dana zakat infaq shadaqah di Lazismu Banyumas.

Bab V, Penutup mencakup kesimpulan dari proses pembahasan

pada penelitian, dan saran dan rekomendasi apa yang dihasilkan oleh peneliti. Pada bagian akhir pada penelitian akan dicantumkan daftar pustaka yang dijadikan referensi dalam penyusunan penelitian ini, beserta data pendukung penelitian.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategi dengan cara yang berbeda-beda. Salah satu definisinya menyebutkan manajemen strategis sebagai satu *set* keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (*Pearce II & Robinson, 2008*). Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- d. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih satu *set* tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi Jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, di mana penyesuaian antara tugas

kerja, manusia, struktur, teknologi dan *system* penghargaan ditekankan.

- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.

Sebagaimana dindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

Certo (2010) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*on going processes*) : analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yakni industri apa yang digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan denga

melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

2. Pengertian Manajemen Strategis Menurut Beberapa Ahli

Menurut *Wheelen* (2000), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analisis *S.W.O.T.*

Menurut *Pearce II & Robinson* (2008), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulasi*) dan pelaksanaan (implementas rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi).

Roudledge Schuler. R.S (2010), "Titik temu yang dirumuskan suatu organisas antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta risiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya".

Proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besamya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding sebelumnya. Dalam perekonomian *global* yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif.

Seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluas keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi

dapat mencapai tujuan (David, 2012).

Porter (2012) menyebut, sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategis ini juga merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

Manajemen strategis berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya, misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya seperti di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi di sini hanya perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar meliputi sebagai berikut:

- a. Kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subjek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat *aggregate*, sedangkan untuk ruang lingkup mikro, maka perhatiannya pun terhadap subjek dan objek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi.

- b. Prinsip kerja untuk manajemen strategis makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategis yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

3. Karakteristik Manajemen Strategis

Manajemen strategis ini sungguh berbeda dengan lainnya. Manajemen strategis senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini akan dipaparkan berbagai karakteristik manajemen strategis:

- a. Manajemen strategis bersifat jangka panjang.
- b. Manajemen strategis bersifat dinamik.
- c. Manajemen strategis merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
- d. Manajemen strategis perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
- e. Manajemen strategis berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
- f. Manajemen strategis senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Untuk menghadapi era globalisasi ekonomi, maka kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan memengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Untuk itu seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategis bagi perusahaannya.

Isu *global* dalam hal ini juga mempengaruhi hampir semua keputusan strategis. Batasan antarnegara kini tidak lagi nampak. Fondasi manajemen strategis terletak pada kemampuan manajer dalam mengerti pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan kualitas produk harus kompetitif secara global, bukan hanya lokal.

Electronic Commerce (E-commerce) telah menjadi alat penting dalam manajemen strategis. *E-commerce* meminimalisir pengeluaran serta waktu bahkan jarak dan ruang untuk menjalankan bisnis, sehingga menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik, efisiensi, perbaikan produk, dan profitabilitas yang lebih tinggi.

Lingkungan hidup telah menjadi isu manajemen strategis yang penting. Pemanasan *global*, *bioterrorisme*, dan meningkatnya polusi menyadarkan bahwa untuk bisnis dan manusia mungkin tidak ada ancaman yang paling besar selain eksploitasi terus-menerus dan menurunnya kualitas lingkungan alam kita.

4. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya; memungkinkan sebuah perusahaan memulai dan memengaruhi (bukan sekadar respons) aktivitas dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Dengan demikian diharapkan makin banyak institusi dan korporasi yang menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Meski demikian, manajemen strategis tidak selalu menjamin keberhasilan, dan menjadi disfungsional apabila digunakan secara serapangan.

a. Manfaat Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan organisasi lain yang tidak menggunakan konsep manajemen strategis. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

b. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antarmanajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini, atau menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif.

5. Posisi Strategis

Porter (2012), mendefinisikan strategi sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas". *Porter* menjabarkan tiga basis posisi strategis, Ketiganya tidak mutually exclusive dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (subset) sebuah produk dari industri tertentu. *Porter* menyebutnya sebagai *variety-based positioning*, karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dengan kata lain, perusahaan

berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. *Porter* menyontohkan *Jiff Lube International* yang hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. *Variety-based positioning* efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari sekelompok konsumen tertentu, yang disebut sebagai *needs-based positioning*. Contohnya adalah *IKEA* yang berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (*subset*), untuk target pasarnya. Posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas dengan cara berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Apabila tidak ada perbedaan dalam aktivitas, konsumen tidak akan mampu membedakan perusahaan bersangkutan dengan pesaing. Varian dari model ini adalah memenuhi kebutuhan target pasar untuk waktu yang berbeda-beda. Seorang konsumen, misalnya, memiliki kebutuhan yang berbeda ketika ia melakukan perjalanan untuk bisnis dan ketika dia melakukan perjalanan untuk liburan. Perusahaan bisa mengambil posisi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari target pasar yang sama.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai *access-based positioning*. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. *Porter* mencontohkannya lewat *Carmike Cinemas*, Manajemen Strategis mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, *Carmike Cinemas* berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang

ditawarkan bioskop-bioskop di kota besar, misalnya dengan melakukan standardisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

6. Pembentukan Strategi

Kata "strategi" berasal dari Bahasa Yunani, *strategos* (*stratos* = militer dan *og* = memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama *Clauswitz*. Maka tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Apabila istilah strategi digunakan pertama kali dalam dunia militer.

Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai suatu cara mencapai tujuan. Menurut *Clausewitz* (2013), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Jackson (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists* mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi.

- a. *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there.*
- b. *Strategy is a pattern in actions over time.*
- c. *Strategy is position; that is; reflects decisions to offer particular products or services in particular markets.*
- d. *Strategy is perspective, that is, vision and direction.*

Porter (2012), dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam *Harvard Business Review*, mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan *Arthur* (2007) mengatakan strategi terdiri

dari aktivitas aktivitas yang penuh daya saing ser pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).

Tugas pertama dalam manajemen strategis pada umumnya adalah kompilasi dini penyebarluasan pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dalam organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi.

Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindahan lingkungan unt membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik Internal maupun eksternal, baik lingkungan mikro maupun makro.
- b. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini hans bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh le depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (bak finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

7. Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis menurut *Wheelen & Hunger (2008)* adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan progam, proses budgeting. sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek.

Hunger (2009) juga menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi sebagai berikut:

Tahap 1: *Basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan budget. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.

Tahap 2: *Forecast-based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem budget yang terbatas pada jangka pendek. Di sini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar, Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

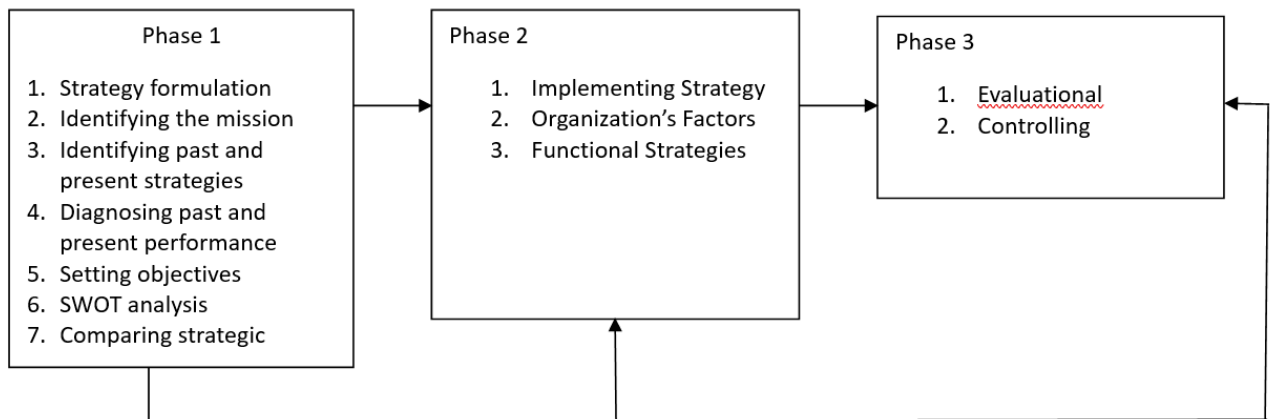
Tahap 3: *Strategic Planning*, yaitu pengembangan dari forecast-based planning. dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Di sini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. ha Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.

Tahap 4: *Strategic Management*, yang merupakan pengembangan dari strategic planning. Di sini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya.

Berdasarkan buku karangan Riva'i (2004), terdapat suatu bagan yang menunjukkan proses manajemen strategis seperti pada Gambar berikut. Menurut bagan dapat disimpulkan bahwa proses manajemen stratejik secara umum dapat dibagi menjadi tiga langkah pokok, yakni:

- a. Perumusan strategi (*Formulating strategy*).
- b. Penerapan strategi (*implementing strategy*).
- c. Evaluasi (*evaluating*).

Untuk lebih jelasnya akan diilustrasikan melalui bagan berikut ini:



Berdasarkan penjelasan di atas, proses manajemen strategi harus dilaksanakan secara sistematis dan berurutan. Bagan ketiga, merupakan proses yang menggambarkan secara spesifik prosedur pelaksanaan manajemen strategis. Dengan melaksanakan tahapan tersebut, maka organisasi dapat menentukan strategi terbaik dalam skala jangka panjang untuk kemajuan organisasi tersebut.²³

Dari beberapa penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap:

- a. Perumusan strategi

Perumusan strategi merupakan perencanaan jangka panjang yang berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Formulasi strategi dimulai

²³ Eddy Yunus, *Manajemen Straregi*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 3-18.

dengan kegiatan analisis situasional (*situasional analysis*) yaitu merupakan suatu proses untuk menemukan kecocokan strategis (*strategic fit*) antara peluang yang ada dilingkungan eksternal Perusahaan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan pada saat yang sama memperhitungkan berbagai ancaman yang ada dilingkungan luar perusahaan dan kelemahan internal Perusahaan.²⁴

Formulasi strategik akan dimulai dari perumusan misi dan tujuan organisasi, serta bagaimana lingkungan organisasi baik eksternal maupun internal yang akan mempengaruhi terhadap perumusan serta perkembangan misi dan tujuan organisasi serta bagaimana organisasi melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal dalam suatu organisasi.

Dalam hal ini Lembaga penghimpun zakat perlu menyusun perencanaan visi misi guna untuk pengembangan organisasi. Sebelum menyusun perencanaan visi misi perlu adanya analisis lingkungan karena sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi harus dimulai dengan menganalisis lingkungan terlebih dahulu.

Perumusan strategi sebagai bagian penting dari manajemen strategis yang berfokus pada pemantapan strategi, dan ketepatan pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, tidak akan efektif dilakukan tanpa didasari dengan tahapan yang sistematis. Ada sejumlah tahapan dalam perencanaan strategis, tahapan tersebut, menurut *Robertson Hill*, terdiri dari:

- 1) Perumusan visi, dan misi. Tahapan ini merupakan proses awal dan utama yang akan menentukan desain orientasi masa depan sebuah organisasi yang harus dibidik secara matang dan komprehensif.

²⁴ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 64.

- 2) Telaah lingkungan strategik, yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan, analisis lingkungan eksternal.
- 3) Perumusan tujuan jangka panjang yang mencakup analisis strategik dan kunci keberhasilan organisasi di masa yang akan datang. Tahapan ini merupakan proses kunci dalam menentukan desain harapan stakeholder organisasi.
- 4) Penetapan strategi yang mencakup sejumlah aspek yaitu; kebijakan, dan program dari suatu organisasi.²⁵

b. Penerapan Startegi

Penerapan strategi merupakan realisasi dari strategi yang telah dipilih. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni dari pada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak diterapkan tidak ada gunanya.

Komponen dari Implementasi strategik diantaranya: Program , program merupakan serangkaian kegiatan yang telah ditentukan sebelumnya, program - program yang telah di rencanakan merupakan jalan mencapai tujuan organisasi. Anggaran, Anggaran program dalam bentuk uang, dengan adanya anggaran yang telah ditetapkan maka program-program akan mudah terlaksana. Prosedur Prosedur Aturan yang telah ditentukan dalm proses pelaksanaan

²⁵ Robertson Hill, “Strategic Planning and Development Process of Municipal Education In Finland.” *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1, no. 12 (2017): 168-169.

program, dengan adanya prosedur maka program yang telah ditentukan akan terealisasi dengan baik.²⁶

Implementasi yaitu meletakkan strategi menjadi sebuah kegiatan yang mana kegiatan itu tidak terlepas dari program-program yang sudah direncanakan, setelah selesai membuat program maka sebuah organisasi maupun lembaga harus menyiapkan anggaran atau dana untuk menjadi penunjang terlaksananya program-program yang telah direncanakan. Adapun prosedur merupakan urutan –urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk pekerjaan dalam program, dengan adanya prosedur sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sehingga bisa mencapai sebuah tujuan organisasi tersebut.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; mengukur kinerja; serta mengambil tindakan korektif. Pekerjaan utama dalam manajemen strategis adalah berpikir melalui keseluruhan misi perusahaan (Drucker, 2008).

Beberapa istilah dan pengertian manajemen strategi dari beberapa *literature* antara lain, manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang

²⁶ Popy, R., *Manajemen Stratejik*, (Bandung: Humaniora, 2013), 294.

berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tuju strategis) dan berbagai sasaran organisasi.

Begitu banyak pengertian manajemen strategis, namun pada dasarnya manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan memengaruhi. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari:

- a. Sasaran dan tujuan operasional.
- b. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa
 - 1) Fungsi pengorganisasian.
 - 2) Fungsi pelaksanaan.
 - 3) Fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan
 - 4) Fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Salah satu proses dalam manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan di sini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.

Adapun Lingkungan Internal meliputi :

- a. Kekuatan (*Strength*) adalah situasi dan kemampuan Internal yang bersifat positif yang memungkinkan organisasi memenuhi keuntungan strategik dalam mencapai visi dan misi.
- b. Kelemahan Internal (*Weakness*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang menghambat organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.

Adapun Lingkungan Eksternal meliputi :

- a. Peluang (*Opportunity*) adalah situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif, yang membantu organisasi mencapai atau mampu melampaui pencapaian visi dan misi.
- b. Tantangan/Ancaman (*Threat*) adalah faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi.

Analisis Lingkungan Strategik adalah Telaah Lingkungan Internal dan Telaah Eksternal Lingkungan yang dapat menghasilkan kesimpulan analisis faktor Internal dan kesimpulan faktor Eksternal.

Sesuai dengan proses manajemen strategis di atas, menjalankan manajemen strategis berarti pebisnis juga harus membuat perencanaan dalam bentuk formulasi bisnis secara matang.

Berikut merupakan 10 formulasi manajemen strategis, yaitu:

- a. Menjadi objektif. Angan-angan sendiri tidak memiliki tempat di dalam bangunan sebuah bisnis. Kejujuran, penilaian yang tenang dari kekuatan dan kelemahan perusahaan dan keahlian bisnis serta manajemen nya adalah hal yang mendasar.
- b. Membuat sederhana dan terfokus. Dalam usaha kesederhanaan adalah efektif. Usaha dan sumber daya, seharusnya dikonsentrasikan dimana dampak dan keuntungan adalah hal yang paling utama.
- c. Fokus pada pasar yang menguntungkan. Kelangsungan hidup dan keberhasilan usaha oleh persediaan barang dan jasa khusus yang menemukan keinginan dan kebutuhan dari pemilihan kelompok pelanggan.
- d. Mengembangkan rencana pemasaran. Usaha harus memutuskan bagaimana untuk meraih dan menjual kepada pelanggan.
- e. Memanajemen tenaga kerja secara efektif. Kesuksesan usaha tergantung pada bangunan, pengaturan dan motivasi sebuah tim pemenang.

- f. Membuat catatan keuangan yang jelas. Usaha perlu untuk memiliki catatan aset, liabilitas, penjualan, biaya dan informasi akunting lainnya dalam urutan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan.
- g. Tidak pernah menghambur-hamburkan kas. Kas adalah raja di dalam dunia usaha.
- h. Menghindari perangkap yang berulang-ulang dari pertumbuhan yang cepat. Usaha harus hati-hati melakukan ekspansi.
- i. Mengerti seluruh fase bisnis. Pengendalian usaha kecil dan kemajuan keuntungan usaha, tergantung pada pengertian yang lengkap dari seluruh fungsi bisnis.
- j. Merencanakan ke depan. Usaha harus memformulasikan secara kritis dan menantang, pencapaian yang masih, tujuan dan mengubahnya menjadi aktivitas yang produktif.

Beberapa ini adalah jurus manajemen strategis yang terbukti jitu dalam strategi bisnis antara lain:

- a. Manajemen strategis yang berorientasi pada *product leadership* (keunggulan produk). Perusahaan yang menggunakan manajemen strategis ini selalu berupaya menciptakan produk-produk dengan kualitas premium, dan selalu one step ahead dibanding produk kompetitor. Mereka tak segan-segan mengeluarkan dana besar untuk bagian *R&D* nya demi terciptanya produk yang berkualitas.
- b. Manajemen strategis yang berorientasi pada *operational excellence* (keunggulan operasional). Dalam Manajemen strategis ini yang paling utama adalah membangun proses bisnis yang efektif dan efisien, sehingga dengan proses bisnis yang efekty dan efisiensi ini mereka mampu menekan biaya produksi. Selain itu dengan manajemen strategis ini, diharapkan mereka juga mampu menjual produknya dengan harga yang lebih kompetitif dibanding kompetitor-kompetitor lainnya.

- c. Manajemen strategis yang berorientasi pada *customer intimacy* (Keakraban/ Keintiman dengan pelanggan). Yang paling utama dalam manajemen strategis ini adalah membangun hubungan yang akrab/intim dengan semua pelanggannya sehingga akan membentuk mitra bisnis/ relasi yang langgeng dan berkelanjutan.²⁷

B. Fundraising

1. Pengertian Fundraising Zakat

Fundraising berarti pengumpulan dana. Sedangkan orang yang mengumpulkannya adalah *fundraiser*.²⁸ Dalam Kamus Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan pengumpulan.²³ adalah proses, cara, perbuatan mengumpulkan; perhimpunan; pengerahan.²⁹

Fundraising dapat diartikan sebagai suatu 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 adalah untuk mencapai misi dan tujuan dari lembaga tersebut.³⁰ *Fundraising* juga diartikan sebagai proses mempengaruhi masyarakat baik perseorangan sebagai individu atau perwakilan masyarakat maupun lembaga agar menyalurkan dananya kepada sebuah organisasi.³¹

Dalam *fundraising* selalu ada proses “mempengaruhi”. Proses ini meliputi kegiatan: memberitahukan, mengingatkan, mendorong, membujuk, merayu atau mengiming-iming, termasuk juga melakukan

²⁷ Eddy Yunus, *Manajemen Straregi*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 3-18.

²⁸ Peter Salim, *English-Indonesia Dictionary*, (Jakarta: Modern English Press, 2000), 607.

²⁹ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 612.

³⁰ Hendra Sutisna, *Fundraising Data Base, Panduan Praktis Menyusun Data Base dengan Microsoft Access*, (Jakarta: Pirac, 2006), h. 11.

³¹ April Purwanto, *Manajemen Fundraising bagi Organisasi Pengelola Zakat*, (Yogyakarta: Sukses, 2009), 12.

penguatan (stressing), jika hal tersebut memungkinkan atau diperbolehkan.

Fundraising sangat berhubungan dengan kemampuan perseorangan, organisasi, badan hukum untuk mengajak dan mempengaruhi orang lain sehingga menimbulkan kesadaran, kepedulian dan motivasi untuk membayar zakat.³² Berdasarkan pengertian *fundraising* di atas maka *fundraising* zakat adalah: ‘ kegiatan menghimpun dana dan mempengaruhi calon muzakki, baik perseorangan maupun badan usaha, agar menyalurkan dana zakat, infak, dan sedekahnya kepada Lembaga Pengelola Zakat’.

2. Tujuan *Fundraising* Zakat

Beberapa tujuan dalam *fundraising* zakat, yaitu sebagai berikut:

a. Menghimpun Dana Zakat

Menghimpun dana adalah merupakan tujuan *fundraising* yang paling mendasar. Dana dimaksudkan adalah dana zakat maupun dana operasi pengelolaan zakat. Termasuk dalam pengertian dana adalah barang atau jasa yang memiliki nilai material. Tujuan inilah yang paling pertama dan utama dalam pengelolaan zakat dan inilah yang menyebabkan mengapa dalam pengelolaan zakat *fundraising* harus dilakukan. Tanpa aktifitas *fundraising* kegiatan lembaga pengelola zakat akan kurang efektif. Bahkan lebih jauh dapat dikatakan bahwa aktifitas *fundraising* yang tidak menghasilkan dana sama sekali adalah *fundraising* yang gagal meskipun memiliki bentuk keberhasilan lainnya. Karena pada akhirnya apabila *fundraising* tidak menghasilkan dana maka tidak ada sumber daya, maka lembaga akan menghilangkan kemampuan untuk terus menjaga kelangsungan programnya, sehingga pada akhirnya lembaga akan melemah.

b. Mencari *muzakki*

Tujuan kedua dari *fundraising* adalah menambah calon *muzakki*.

³² Suparman, “Strategi Fundraising Wakaf Uang”, BWI, 2 no.2 (2009), 1.

Amil zakat yang melakukan *fundraising* harus terus menambah jumlah muzakki. Untuk dapat menambah jumlah donasi, maka ada dua cara yang dapat ditempuh, yaitu menambah donasi dari setiap *muzakki* atau menambah jumlah *muzakki* baru. Diantara kedua pilihan tersebut, maka menambah *muzakki* adalah cara yang relatif lebih mudah dari pada menaikkan jumlah donasi dari setiap *muzakki*. Dengan alasan ini maka, mau tidak mau *fundraising* dari waktu ke waktu juga harus berorientasi dan berkonsentrasi penuh untuk terus menambah jumlah *muzakki*.

c. Menghimpun *volunteer* dan pendukung

Seseorang atau sekelompok orang yang telah berinteraksi dengan aktifitas *fundraising* yang dilakukan oleh sebuah Organisasi Pengelola Zakat, jika memiliki kesan yang positif dan bersimpati terhadap lembaga tersebut dapat menjadi simpatisan dan pendukung lembaga meskipun tidak menjadi *muzakki*. Kelompok seperti ini harus diperhitungkan dalam aktifitas *fundraising*, meskipun mereka tidak mempunyai donasi, mereka akan berusaha melakukan dan berbuat apa saja untuk mendukung lembaga dan akan fanatik terhadap lembaga. Kelompok seperti ini pada umumnya secara natural bersedia menjadi promotor atau informasi positif tentang lembaga kepada orang lain. Kelompok seperti ini sangat diperlukan oleh lembaga sebagai pemberi kabar informasi kepada orang yang memerlukan. Dengan adanya kelompok ini, maka kita telah memiliki jaringan informal yang sangat menguntungkan dalam aktifitas *fundraising*.

d. Meningkatkan atau Membangun Citra Lembaga

Fundraising adalah garda terdepan yang menyampaikan informasi dan berinteraksi dengan masyarakat. Hasil informasi dan interaksi ini akan membentuk citra lembaga dalam benak khalayak. Citra ini dirancang sedemikian rupa sehingga dapat memberikan dampak positif. Dengan citra ini setiap orang akan menilai lembaga,

dan pada akhirnya menunjukkan sikap atau perilaku terhadap lembaga. Jika yang ditunjukkan adalah citra yang positif, maka dukungan dan simpati akan mengalir dengan sendirinya terhadap lembaga. Dengan demikian demikian tidak ada lagi kesulitan dalam mencari *muzakki*, karena dengan sendirinya donasi akan memberikan kepada lembaga, dengan citra yang baik akan sangat mudah sekali mempengaruhi masyarakat untuk memberikan donasi kepada lembaga.

e. Memuaskan *Muzakki*

Tujuan kelima dari fundraising adalah memuaskan *muzakki*. Mengapa memuaskan *muzakki* itu penting, karena kepuasan muzakki akan berpengaruh terhadap nilai donasi yang akan diberikan kepada lembaga. Mereka akan mendonasikan dananya kepada lembaga secara berulang-ulang, bahkan menginformasikan kepuasannya terhadap lembaga secara positif kepada orang lain.

Disamping itu, *muzakki* yang puas akan menjadi tenaga fundraiser alami (tanpa diminta, tanpa dilantik dan tanpa dibayar). Dengan cara ini secara bersamaan lembaga mendapat dua keuntungan. Oleh karenanya, dalam hal ini benar-benar harus diperhatikan, karena fungsi pekerjaan *fundraising* lebih banyak berinteraksi dengan *muzakki*, maka secara otomatis kegiatan fundraising juga harus bertujuan untuk memuaskan *muzakki*.³³

3. Unsur-unsur *Fundraising* Zakat

Agar calon *muzakki* terpengaruh dan mau memberikan dananya kepada LPZ, maka LPZ perlu melakukan beberapa hal yang merupakan unsur-unsur *fundraising*, yaitu :

a. Identifikasi Donatur / Calon *Muzakki*

Pengenalan terhadap calon *muzakki* diperlukan untuk memperoleh gambaran tentang perilaku berderma calon *muzakki*.

³³ Suparman, "Strategi Fundraising Wakaf Uang", BWI, 2 no.2 (2009), 1.

Pertanyaan-pertanyaan seperti siapa donatur, apa yang menarik mereka untuk berdonasi, kapan dan dimana menyumbang, berapa sering donatur menyumbang, merupakan pertanyaan yang dipergunakan dalam mengidentifikasi calon donatur. Dengan adanya identifikasi calon muzakki mempermudah strategi fundraising selain itu OPZ dapat memiliki database *muzakki*.

b. Penggunaan metode *fundraising*

Setelah mengidentifikasi calon *muzaki*, LPZ dapat menentukan metode-metode yang cocok untuk menghimpun dana zakat dari calon *muzakki*.

4. Metode *Fundraising* Zakat

Dua metode *fundraising* menurut Suparman (2009) yang dapat dilakukan dalam *fundraising* dana ZIS, yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*)³⁴

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

Metode ini merupakan metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang melibatkan partisipasi *muzakki* secara langsung. Yaitu bentuk-bentuk fundraising 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 karena semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi sudah tersedia. Sebagai contoh dari metode ini adalah: *direct mail*, *direct advertising*, *directmail elektronik seperti faxmail*, *email*, *voicemail*, *mobile mail: sms*, *mms*, *telefundraising* dan presentasi langsung.

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

Metode ini merupakan suatu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi

³⁴ Suparman, "Strategi Fundraising Wakaf Uang", BWI, 2 no.2 (2009), 1.

muzakki secara langsung. Yaitu bentukbentuk *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: *advertorial*, *image company* dll.³⁵

Pada umumnya sebuah lembaga melakukan kedua metode *fundraising* ini (langsung atau tidak langsung). Karena keduanya memiliki kelebihan dan tujuannya sendiri-sendiri. Metode *fundraising* langsung diperlukan karena tanpa metode langsung, *muzakki* akan kesulitan untuk mendonasikan dananya. Sedangkan jika semua bentuk *fundraising* dilakukan secara langsung, maka tampak akan menjadi kaku, terbatas daya tembus lingkungan calon *muzakki* dan berpotensi menciptakan kejenuhan. Kedua metode tersebut dapat digunakan secara *fleksibel* dan semua lembaga harus pandai mengkombinasikan kedua metode tersebut.

Lembaga Pengelola Zakat perlu melakukan kerja cerdas dan inovatif guna mendapatkan calon *muzakki* dan guna menghimpun dana zakat. Metode konvensional dengan menunggu dan hanya melakukan penggalangan dana pada saat puasa ramadhan hanya untuk menghimpun zakat fitrah saja, sudah tidak cukup , perlu melakukan upaya jemput bola, dan menggunakan teknologi informasi untuk menjaring calon *muzakki* dalam menggalang dana zakat. Penggunaan media merupakan pilihan yang perlu dilakukan untuk saat sekarang ini, karena masyarakat sudah sangat *familier* dengan media informatika dan telekomunikasi.

Media massa seperti televisi telah berhasil melakukan penggalangan dana dari masyarakat dibandingkan lembaga pengelola zakat. Keberhasilan media dalam menghimpun dana,

³⁵ Suparman, "Strategi Fundraising Wakaf Uang", BWI, 2 no.2 (2009), 1.

karena faktor aksesibilitas yang tinggi, kejelasan tujuan pendistribusian, juga karena media menerapkan transparansi dan akuntabilitas yang merupakan syarat mutlak bagi lembaga penghimpun dana. Misalnya adalah program donasi 'Jembatan Asa' yang digulirkan SCTV. Programnya sangat jelas yaitu untuk membiayai pembangunan jembatan-jembatan di daerah terpencil, yang kurang mendapat perhatian dari pemerintah. Anak-anak ke sekolah harus berjuang nyawa, meniti di atas seutas tali jembatan yang sangat membahayakan jiwanya. Gambaran tersebut sangat menyentuh donator untuk mendonasikan hartanya demi program tersebut. Selain itu, biasanya stasiun televisi selalu menyiarkan berapa jumlah donasi yang telah terkumpul, dan berapa yang telah didistribusikan untuk program tersebut. Pelaporan tersebut menimbulkan kepercayaan donatur dan calon donatur, bahwa stasiun televisi ini benar-benar telah menyalurkan donasi mereka. Hal ini yang perlu dicontoh oleh lembaga pengelola zakat agar donator/muzakki menjadi tertarik dan percaya dengan LPZ.³⁶

C. Peningkatan Dana Zakat Infaq dan Shadaqah

Peningkatan berasal dari kata tingkat. Menurut Adi S, (2003: 67) Peningkatan yang berarti lapis atau lapisan dari sesuatu yang kemudian membentuk susunan. Tingkat juga dapat berarti pangkat, taraf, dan kelas. Sedangkan peningkatan berarti kemajuan. Secara umum, peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat berarti penambahan keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik. Selain itu, peningkatan juga berarti pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya.³⁷ Sehingga peningkatan dana Zakat Infaq dan Shadaqah merupakan

³⁶ Ahamd Furqon, "Manajemen Zakat", (Walisongo press: Semarang, 2015), 34-41.

³⁷ Suyuti, M., & Fitriani, A., "Peningkatan Kapasitas Pengurus Masjid Dan Pengelola Majelis Taklim Terhadap Pelayanan Aktifitas Keagamaan Di Desa Palangkaraya", *Tarjih Journal of Community Empowerment*, 2, no. 2 (2022): 13-22.

pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, dan Upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas berkaitan dengan dana ZIS.

D. Lembaga Amil Zakat

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga pengelola zakat yang didirikan oleh masyarakat dan diakui oleh pemerintah setelah memenuhi syarat-syarat tertentu. Lembaga amil zakat mengumpulkan, mengawasi, menyalurkan, dan memberdayakan penerima zakat. Organisasi ini terkenal dalam menyalurkan zakat dari muzaki kepada mustahik dengan efektif dan efisien. Ini disebabkan oleh fakta bahwa lembaga amil zakat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang wilayah-wilayah yang berada di bawah garis kemiskinan yang membutuhkan zakat, serta siapa saja yang paling berhak atas dana zakat, infaq, dan sedekah. Oleh karena itu, sebagai lembaga yang dipercaya, lembaga amil zakat harus dapat mengelola dana zakat dengan jujur, amanah, transparan, dan profesional.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, Lembaga Amil Zakat yang selanjutnya disingkat LAZ merupakan lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Namun demikian, bahkan sebelum undang-undang yang mengatur pengelolaan zakat dibuat, tugas-tugas yang berkaitan dengan mengelola, mengumpulkan, dan mendistribusikan dana zakat telah ada dan berkembang di masyarakat. Fungsi tersebut dikelola oleh masyarakat sendiri, baik secara individu maupun secara kelompok (organisasi). Namun, setelah undang-undang yang mengatur pengelolaan zakat diberlakukan, tugas-tugas tersebut berubah menjadi lembaga, menjadi lembaga resmi yang diseragamkan sebagai lembaga amil zakat (LAZ). Dengan formalisasi ini, lembaga zakat dapat lebih bertanggung jawab karena mereka harus melalui proses administrasi formal sebelum diakui secara sah oleh pemerintah. Oleh karena itu, lembaga pengelolaan zakat diharapkan untuk melaksanakan fungsinya dengan tepat dan transparan.

E. Zakat Infaq Shadaqah (ZIS)

1. Pengertian ZIS

a. Zakat

Zakat dari sisi bahasa (*etimologi*) mempunyai beragam makna yakni keberkahan, pertumbuhan, kesucian, dan keberesan. Dari sisi istilah (*terminologi*) Zakat merupakan harta yang akan diberikan kepada orang yang membutuhkan sesuai dengan ketentuan penerima zakat yang harta tersebut diambil dari seseorang yang sudah mencapai nisab dan haul. Pengertian zakat dari Yusuf Qardhawi ialah, zakat merupakan harta tertentu yang sudah diwajibkan oleh Allah untuk diberikan kepada mustahik atau orang yang berhak untuk mendapatkannya.³⁸ Zakat merupakan ibadah yang memiliki nilai sosial yang menyerahkan harta benda untuk kesejahteraan bersama, dimana muzaki sebagai yang mengeluarkan zakat dan diserahkan kepada mustahiq sebagai penerima zakat.

b. Infaq

Infak berasal dari kata "*anfaqa*" yang artinya keluar, yang berarti mengeluarkan sesuatu harta untuk kepentingan sesuatu yang tujuannya untuk mendapatkan ridho Allah. Sedangkan menurut terminologi syariat, infak berarti mengeluarkan sebagian harta atau pendapatan/penghasilan untuk sesuatu yang diperintahkan ajaran Islam. Jika zakat ada nishabnya, infak tidak mengenal nishab. Infak juga sebahagian kecil dari harta yang digunakan untuk kebutuhan orang banyak sebagai kewajiban yang dikeluarkan karena atas dasar keputusan diri sendiri. Pengertian dari infak juga merupakan sesuatu yang dibelanjakan untuk kebaikan. Infak juga tidak memiliki batas waktu untuk begitu juga dengan besar dan kecilnya. Akan tetapi infak biasanya identik dengan harta yaitu sesuatu yang diberikan untuk kebaikan. Jika ia berinfaq maka kebaikan akan kembali

³⁸ Yusuf Qardhawi, *Fiqh Az-Zakah. Terj. Salman Harun Dkk, Hukum Zakat, Cetakan 7.* (Jakarta: Pustaka Litera Antarnusa, 2004), 34.

kepada dirinya sendiri, jika tidak melakukan infak maka tidak jatuh kepada dosa. Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Infak adalah harta yang dikeluarkan oleh seseorang atau badan diluar zakat untuk kemaslahatan umum.³⁹

c. Shadaqah

Shadaqah dari segi bahasa yaitu *shadaqa* yang memiliki arti benar lawan dari dusta yang memiliki makna pemberian suatu harta kepada orang lain untuk mendekatkan diri dan mengharapkan keridhaan pahala dari Allah Swt. Menurut terminologi syariat, pengertian sedekah sama dengan pengertian infak, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Hanya saja, jika infak berkaitan dengan materi, sedekah memiliki arti lebih luas, menyangkut hal yang bersifat non materiil.⁴⁰

2. Dasar Hukum Zakat Infaq dan Shadaqah

a. Dasar Hukum Zakat

Di dalam al-Quran, Allah Swt telah menyebutkan secara jelas berbagai ayat tentang zakat dan shalat berjumlah 82 ayat. Dari sini disimpulkan bahwa zakat merupakan rukun Islam terpenting setelah shalat. Zakat dan shalat dijadikan sebagai perlambang keseluruhan ajaran Islam dan juga dijadikan sebagai satu kesatuan. Pelaksanaan shalat melambangkan hubungan seseorang dengan Tuhan, sedangkan pelaksanaan zakat melambangkan hubungan antar sesama manusia.⁴¹ Beberapa ayat Al-Quran dan Hadist yang menjelaskan tentang zakat di antaranya :

³⁹ UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

⁴⁰ Muhammad Hasan, *Manajemen Zakat: Model Pengelolaan yang Efektif*, (Yogyakarta: Idea Press, 2011), 3.

⁴¹ Nurul Huda, *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*, (Jakarta: Kencana, 2010), 293.

1) Al – Qur'an

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

Artinya : “Dan laksanakanlah shalat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang yang rukuk”(QS. Al – Baqarah : 43)

2) Hadist

حَدَّثَنَا عُبَيْدُ اللَّهِ بْنُ مُوسَى قَالَ أَخْبَرَنَا حَنْظَلَةُ بْنُ أَبِي سُفْيَانَ عَنْ عِكْرِمَةَ بْنِ خَالِدٍ عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بُنِيَ الْإِسْلَامُ عَلَى خَمْسٍ شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَأَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ وَإِقَامِ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ وَالْحَجِّ وَصَوْمِ رَمَضَانَ

Artinya : “Ubaidullah bin Musa menceritakan kepada kami, ia berkata, Hanzhalah bin Abi Sufyan memberitahukan kepada kami dari Ikrimah bin Khalid dari Ibn Umar ia berkata : Rasullah Saw, bersabda : Islam didirikan atas lima sendi: Mengaku bahwa tidak ada Tuhan selain Allah dan Muhammad adalah utusan Allah, mendirikan shalat, mengeluarkan zakat, mengerjakan haji dan berpuasa di bulan Ramadhan.”(HR. Bukhari)”

Hadist di atas menjelaskan kesepakatan semua (ulama) umat Islam di semua negara tentang diwajibkan zakat. Bahkan para sahabat Nabi Ra. sudah bersepakat untuk memerangi orang-orang yang tidak mau mengeluarkan zakat. Karena zakat merupakan hal yang paling sering dilupakan oleh orang lain untuk dikeluarkan melalui hartanya. Barangsiapa yang belum mengetahui tentang hukum wajibnya, lantaran tidak tahu sebab baru saja memeluk Islam, atau sebab dia hidup di suatu tempat yang jauh dari kalangan ulama, maka dia harus diberi tahu tentang hukum wajibnya. Dan dia

tidak dihukumi sebagai orang kafir, karena dia berudzur.⁴²

b. Dasar Hukum Nasional

Dasar hukum pengelolaan zakat dibuat pada tanggal 23 September 1999, yaitu : Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 mengenai pengelolaan zakat. Pelaksanaan dan pedomannya diatur dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999. Yang disempurnakan oleh Keputusan Menteri Agama No. 373 tahun 2003 dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Nomor D-29 Tahun 2000. Dan disempurnakan lagi oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 mengenai pengelolaan zakat.

c. Dasar Hukum Infaq

Infaq adalah sesuatu yang dibelanjakan di jalan kebaikan, infak tidak ada keterbatasan jumlah dan waktu, jika tidak melakukannya tidak mendapatkan dosa. Dasar hukum infak pada ayat Al-Qur'an seperti berikut :

الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya : “(Yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan.” (Q.S Ali Imran : 134)

d. Dasar Hukum Shadaqah

Sedekah memiliki arti yang sama dengan infak namun sedekah dapat berbentuk non materi, sedekah dijelaskan di dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

⁴² Wahbah Az-Zuhaili, *Fiqhuz Zakah*, terj. A. Aziz Masyhuri, *Fiqh Zakat Dalam Dunia Modern Cetakan 1*, (Surabaya: Bintang, 2001), 7.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ

وَلَا حُلَّةَ وَلَا شَفَاعَةَ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, belanjakanlah (di jalan Allah) sebagian dari rezki yang telah Kami berikan kepadamu sebelum datang hari yang pada hari itu tidak ada lagi jual beli dan tidak ada lagi syafa'at. dan orang-orang kafir Itulah orang-orang yang zalim” (Q.S Al-Baqarah :254).

3. Ketentuan Al-Qur'an dalam penyaluran dana ZIS

Kelompok yang dapat menerima zakat sudah ditetapkan dalam Al-Qur'an yang dibagi menjadi delapan golongan asnaf. Berikut penjelasan delapan *asnaf* :

a. Fakir dan Miskin

Fakir merupakan seseorang yang kehidupan sehari-hari tidak tercukupi kebutuhannya karena mereka tidak mempunyai pekerjaan atau usaha yang dapat memberi penghidupan atas kehidupannya. Tidak memiliki siapapun untuk menjamin kehidupan sehari-harinya. Sedangkan miskin adalah seseorang yang masih mempunyai pekerjaan atau usaha namun penghasilannya tidak mencukupi kebutuhan sehari-hari. Menurut para ulama, fakir dan miskin ialah mereka yang diklasifikasikan sebagai orang yang tidak mampu secara materi. Berikut ciri-ciri golongan fakir dan miskin:

- 1) Tidak memiliki kemampuan terhadap materi.
- 2) Aset property yang dimiliki berjumlah sangat sedikit/minim.
- 3) Penghasilan yang sedikit tidak memenuhi nisab.
- 4) Seorang yang tinggal jauh dari tempat asalnya sehingga tidak dapat memanfaatkan hartanya juga bisa digolongkan orang yang susah secara materi.

b. Amil zakat

Amil merupakan orang yang diberi tugas untuk mengumpulkan dana zakat dan mendistribusikannya kepada orang yang berhak

menerima (*mustahik*). Amil diangkat oleh pihak yang berwenang dan pihak yang ditunjuk harus memiliki kejujuran dalam pengelolaan dana. Berikut tugas utama dari amil zakat:

- 1) Menarik dana zakat dari muzaki.
- 2) Mendoakan muzaki ketika menyerahkan zakat
- 3) Mencatat zakat yang telah diterima dengan benar.
- 4) Mengelola pembagian zakat dengan baik dan benar.
- 5) Mendistribusikan zakat kepada orang yang berhak menerima

c. *Mualaf*

Mualaf ialah orang yang baru masuk Islam. Termasuk golongan penerima zakat diharapkan untuk hati dan keyakinannya dapat bertambah terhadap Islam. Kelompok ini termasuk orang-orang lemah hati yang masuk Islam. Mereka diberi zakat untuk memperkuat hatinya mereka untuk masuk Islam. Diharapkan adanya kemanfaatan dari mereka dan akan menolong umat Islam nantinya.

d. *Riqab* (Budak)

Riqab adalah seseorang yang hidupnya dikendalikan oleh majikan sehingga dana zakat ini salah satunya digunakan untuk memerdekakan budak. Meskipun sekarang perbudakan sudah tidak seperti zaman dulu maka penggunaan dana zakat bisa digunakan dengan tujuan yang lain, yang tidak bertentangan dengan tujuan yang sama yang diperbolehkan.

e. *Gharim* (Orang yang berutang)

Gharim ialah salah satu golongan penerima zakat dimana mereka yang mempunyai utang dan mereka tidak mempunyai kelebihan dari utangnya. Beberapa kategori yang termasuk gharim:

- 1) Orang yang mempunyai utang untuk diri sendiri demi kehidupannya yang tidak bisa dihindari, dengan syarat-syarat: Utang yang ada tidak berasal dari keinginan kemaksiatan, pelaku yang terilit utang, pengutang tidak dapat membayar utangnya,

sudah batas waktu utang, Jika zakat sudah diberikan, maka pelaku harus melunasi utangnya.

2) Berutang karena untuk sosial, Contohnya seperti: berutang untuk mendamaikan orang lain dengan membantu secara biaya.

3) Orang yang berutang karena menjamin utang pihak lain, tetapi orang yang menjamin dan menerima jaminan itu adalah orang yang sedang mengalami kesulitan keuangan.

f. *Fisabilillah* (Berjuang di jalan Allah)

Fisabilillah ialah orang yang berjuang di jalan Allah. Pengertian lain orang yang melindungi dan memelihara agamanya dan bisa dikatakan orang yang berjihad di jalan Allah, seperti membantu peperangan di jalan Allah dan atau untuk kemaslahatan bersama.

g. *Ibnu sabil*

Ibnu sabil ialah orang yang sedang melakukan perjalanan yang dimana mereka tidak kuat secara ekonomi dan sulit untuk memenuhi kebutuhannya. Mereka yang sedang dalam perjalanan kebaikan, bukan maksiat. Penyaluran zakat ini menyasar kepada golongan-golongan yang lemah tentang apapun dan termasuk lemah secara ekonomi. Ini dimaksudkan agar mereka tidak kegiangan jati dirinya sebagai khalifah (wakil) dari Allah dimuka bumi dan hamba Allah.⁴³

4. Tujuan dan Hikmah ZIS

Zakat, infak dan shadaqah memiliki Tujuan dan hikmah. Peran zakat, infak dan sedekah sebagai alat untuk tolong menolong antar sesama manusia yang dimana bisa dalam berupa materi maupun non materi dan sebagai peningkatan ibadah kepada Allah SWT, antara lain:

⁴³ Khairina, N., "Analisis pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) untuk meningkatkan ekonomi duafa (Studi kasus di lembaga amil zakat nurul hayat cabang Medan)", At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam, 4, no.1 (2021): 160-184.

- a. Sebagai bentuk ketaatan kepada Allah SWT. Untuk beribadah, membawa ketenangan pikiran, dan mampu membersihkan hal-hal buruk yang kita miliki.
- b. Zakat merupakan suatu bentuk penyaluran sebagian harta kita kepada mustahik yang berfungsi untuk menolong, membantu dan memberikan kesejahteraan kepada mereka fakir dan miskin dan golongan mustahik agar mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup. Sehingga menghindarkan mereka dari sifat iri, dengki, dan kekufuran.
- c. Sebagai bentuk membantu sesama atau pilar amal bersama yang dimana orang kaya membantu, dengan materi dan non materi kepada mereka yang membutuhkan seperti para mujahid yang waktunya diperuntukan untuk berjihad di jalan Allah SWT. dan tidak mempunyai waktu untuk berikhtiar mencari nafkah untuk diri sendiri dan keluarganya.
- d. Sebagai bentuk jaminan sosial bagi manusia yang disyariatkan dalam Islam yakni pada masa sekarang sebagai sumber dana untuk sarana kesehatan, pendidikan sosial maupun ekonomi yang digunakan untuk pemberdayaan umat manusia.⁴⁴

F. Landasan Teologis

Dalam perspektif Islam terdapat dalil yang berkaitan manajemen strategi yakni dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 dan As-Saff ayat 4. Dimana secara substantif kedua ayat tersebut berbicara tentang pentingnya: (1) Pentingnya merencanakan strategi yang tepat dan matang dalam rangka mencapai tujuan organisasi; dan (2) Pentingnya pengelolaan organisasi yang kompetitif, baik dan tepat agar dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi yang secara maksimal. Adapun kedua ayat tersebut menegaskan sebagai berikut:

⁴⁴ Ahmad Syafiq, *Zakat Ibadah Sosial Untuk Meningkatkan Ketaqwaan Dan Kesejahteraan Sosial*, (STAIN Kudus : Ziswaf, 2015), 394.

1. QS. Al – Hasyr ayat 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Kementerian Agama RI (2011) menjelaskan dalam ayat tersebut, Allah memerintahkan agar setiap mukmin memperhatikan perbuatan-perbuatannya di masa lalu untuk kebaikan dan kepentingan masa depan di akhirat. Selagi bisa, mereka dianjurkan memperbaiki, menghentikan perbuatan-perbuatan dosa dan menambah atau menggantinya dengan perbuatan baik, agar terhindar dari siksa neraka dan mendapat lebih banyak kebahagiaan di surga.⁴⁵

Perintah memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esok, dipahami oleh Thabathaba'i sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal-amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Ia dituntut untuk memperhatikan kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.⁴⁶ Maksud penjelasan ayat tersebut bila dikaitkan dengan strategi bermakna adanya penegasan bahwa suatu tindakan dan kebijakan (keputusan) dalam suatu organisasi yang harus didukung

⁴⁵ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 10*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), 74.

⁴⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, (Tangerang: Lentera Hati, 2015), 130.

dengan ide-ide kreatif berupa strategi yang dapat mengantarkan pencapaian tujuan organisasi secara optimal sekaligus memberikan kemajuan pesat terhadap organisasi di masa yang akan datang. Hal ini harus dilakukan mengingat tingkat kompetisi organisasi apapun didunia ini, dari hari ke hari semakin tinggi dan sulit. Dimensi pentingnya kebijakan strategis ini menjadi suatu perhatian yang serius dalam pandangan Islam, karena tanpa perencanaan strategi yang matang, organisasi niscaya tidak akan mampu berkembang dengan baik.

2. Surat Ash-Shaff ayat 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُومٌ

Artinya : *“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam satu barisan, seakan-akan mereka suatu bangunan yang tersusun kukuh.”*

Tafsir *Al - Muyassar* / Kementerian Agama Saudi Arabia menjelaskan pada ayat tersebut, sesungguhnya Allah memuji orang-orang yang berperang di jalan-Nya dengan barisan yang teratur dan persatuan yang kokoh dan Allah menyukai yang demikian. Tidak ada celah perpecahan, walau sekecil apapun seperti tembok yang kokoh yang tersusun rapat dari batu-batu beton. Bila dihubungkan dengan teori manajemen strategi yakni bila suatu strategi dibangun, dikelola dan dikembangkan dengan baik dan secara tepat, maka tentunya akan memberikan jaminan akan eksistensi organisasi menjadi semakin kokoh, inovatif sekaligus semakin maju ditengah kompetisi organisasi yang semakin pesat saat ini.⁴⁷

⁴⁷ Wasirin, “Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi (Studi Pada Yayasan At-Taqwa Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten OKU Timur Provinsi Sumatera Selatan)”
Disertasi, Lampung : UIN Raden Intan, 23.

G. Telaah Pustaka / Penelitian yang Relevan

Untuk membuat penelitian lebih jelas sebagaimana dipresentasikan pada latar belakang masalah, penulis melakukan penyelidikan awal terhadap literatur atau karya ilmiah yang relevan :

Fathul Aminudin Aziz (2017) yang berjudul *Manajemen Dalam Perspektif Islam* “Manajemen Islami adalah ruang, dan waktu, niat, ikhtiar dan tawakal”. Manajemen adalah seni memimpin terhadap sebuah proses untuk mencapai tujuan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengevaluasian.⁴⁸

Riva'i dalam Eddy Yunus (2016), proses manajemen strategi secara umum terbagi menjadi tiga langkah pokok, yaitu: Perumusan strategi (*formulating strategy*), Penerapan strategi (*implementing strategy*), dan Evaluasi (*evaluating*).⁴⁹

Abu Bakar dan Muhammad (2011:93), tahap dalam strategi pengumpulan zakat ada empat, yaitu: penentuan segmen dan target muzakki, penyiapan sumber daya dan sistem operasi, membangun sistem komunikasi, menyusun dan melakukan sistem pelayanan.⁵⁰

Suparman (2009) Ada dua metode yang dapat dilakukan dalam *fundraising* dana ZIS, yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*).⁵¹

Penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini telah banyak dilakukan. Namun masih jarang yang berfokus hanya pada manajemen strategi *fundraising* dalam meningkatkan dana ZIS. Penulis akan menunjukkan beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut :

⁴⁸ Fathul Aminudin Aziz, *Manajemen Dalam Perspektif Islam*, (Cilacap : Pustaka El-Bayan, 2017)

⁴⁹ Eddy Yunus, *Manajemen Straregi*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 15-16.

⁵⁰ Bakar, A., & Muhammad, *Manajemen Organisasi Zakat*, (Malang: Madani, 2011), 93.

⁵¹ Suparman, “Strategi Fundraising Wakaf Uang”, *BWI*, 2, no. 2 (2009), 1.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun dan Judul	Hasil	Persamaan & Perbedaan
1	Dita Afrina (2020) dengan judul Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai pemberdayaan Ekonomi Umat. ⁵²	Manajemen zakat untuk program pengentasan kemiskinan telah memberikan dampak positif bagi pengentasan kemiskinan. Selain itu, Badan Amil Zakat memiliki Model Pengelolaan Zakat untuk memaksimalkan sistem pengelolaan itu sendiri dan memiliki empat fungsi (dasar) yaitu: pengumpulan, pengelolaan, penggunaan dan distribusi. Harapannya, jika lembaga menerapkan model pengelolaan zakat yang telah dipaparkan di atas, sangat memungkinkan masyarakat muslim bisa sejahtera.	<p>Kesamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pengelolaan zakat.</p> <p>Perbedaan penelitian ini adalah variabel penelitian terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengendalian atau pengarahan dan variabel penelitian terbaru terdiri dari perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi.</p>
2	Daharmi Astuti & Zulkifli (2018) dengan judul Manajemen Pengelolaan Zakat di UPZ Instansi Pemerintah Provinsi Riau. ⁵³	Hasil kajian menunjukkan bahwa penyelenggaraan pengelolaan zakat di UPZ Provinsi Riau dinilai “sangat buruk”. Berdasarkan informasi yang diberikan oleh 46 responden, rata-rata perolehan suara sebanyak 169 berada pada rentang sangat tidak setuju.	<p>Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas pengelolaan pengelola zakat.</p> <p>Perbedaan dari penelitian ini adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dan variabel yang digunakan adalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian sedangkan pada penelitian terbaru metode yang digunakan adalah kualitatif dan variabelnya adalah perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi.</p>
3	Faridatun Najiyah, Ulfatul Khasanah, Fitria Asas (2022) dengan judul Manajemen zakat di	Beberapa solusi untuk mengatasi beberapa permasalahan zakat yang ada di Indonesia seperti, Mengoptimalkan sosialisasi	<p>Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas manajemen pengelola zakat.</p> <p>Perbedaan dari penelitian ini adalah</p>

⁵² Afrina, D., “Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat ”, EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 2, no. 2 (2020) ; 201-212.

⁵³ Astuti, D., & Zulkifli, Z., “Manajemen Pengelolaan zakat di UPZ instansi pemerintah Provinsi Riau”, Al-Hikmah: Jurnal Agama dan Ilmu Pengetahuan, 15, no. 1 (2018) : 1-23.

	Indonesia (tantangan dan solusi) ⁵⁴	zakat, membangun citra lembaga zakat yang handal dan profesional, membangun sumber daya manusia (SDM) yang mau memperjuangkan pengembangan zakat di Indonesia, meningkatkan dan menyempurnakan perangkat regulasi zakat di Indonesia, menetapkan standar mekanisme kerja BAZ dan LAZ, memperkuat sinergi antar lembaga zakat, membangun sistem zakat nasional yang mandiri dan profesional, beberapa solusi tersebut diharapkan dapat meningkatkan pengelolaan zakat di Indonesia.	penelitian ini menggunakan metode penelitian kepustakaan dan fokus penelitian ini adalah pada peraturan dan masalah kepercayaan terkait Muzak. Sebaliknya, metodologi penelitian yang digunakan dalam studi terbaru adalah kualitatif dan berfokus pada manajemen strategis dengan variabel perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi.
4	Trisno Wardy Putra & Ahmad Naufal (2019) dengan judul Konsep Manajemen Pengumpulan Dana Zakat ⁵⁵	Hasil kajian menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan penghimpunan dana zakat, para muzakki harus membutuhkan aturan yang tegas tentang pembayaran zakat dan pelatihan amil zakat.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang penghimpunan dana zakat. Bedanya dengan penelitian ini adalah Penelitian ini hanya berfokus pada penghimpunan dana zakat. Sementara itu, dalam penelitian terbaru, penelitian tersebut berfokus pada pengelolaan strategi penghimpunan dana zakat.
5	Anwar Sanusi & Yufa Chaerani (2018) dengan judul Strategi Fundraising Dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infaq Shadaqah Di Zakat Center Thoriqotul Jannah Cirebon. ⁵⁶	Zakat Center memiliki lima strategi penggalangan dana untuk meningkatkan penerimaan dana. Pertama, silaturahmi ke donatur/muzakki. Kedua, sosialisasi ke kantor swasta maupun instansi pemerintahan. Ketiga, mengirimkan pesan broadcast ke donatur/muzakki. Keempat, transfer donasi. Kelima, stand Zakat Center.	Persamaan dari penelitian ini adalah sama sama meneliti terkait strategi fundraising dalam meningkatkan dana zis. Perbedaan dari penelitian ini adalah penelitian tersebut berfokus pada strategi fundrasining dalam peningkatan penerimaan dana Sedangkan pada penelitian terbaru, fokus penelitiannya adalah manajemen strategi fundraising.
6	Arief Teguh	Faktor-faktor pendorong	Persamaan dari penelitian ini adalah

⁵⁴ Najiyah, F et.al., "Manajemen zakat di Indonesia (tantangan dan solusi)", *Insight Management Journal*, 2, no. 2 (2022); 45-53.

⁵⁵ Putra, T. W., & Naufal, A., "Konsep Manajemen Pengumpulan Dana Zakat." *Madinah: Jurnal Studi Islam*, 6, no. 2 (2019): 241-267.

⁵⁶ Sanusi, Anwar dan Yufa Chaerani, "Strategi Fundraising dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infaq Shadaqah di Zakat Center Thoriqotul Jannah Cirebon", *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEM)*, 1, no. 1 (2018).

	Nugroho, et al (2021) dengan judul Analisis Strategi Fundraising zakat dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki studi Pada Laz Baitul maalku Kabupaten Karawang. ⁵⁷	strategi fundraising zakat dalam meningkatkan jumlah muzakki di LAZ BaitulMaalKu, diantaranya, Legalitas Lembaga, program-program Santunan Jompo setiap bulan, program pemberdayaan mustahik, Beasiswa dhuafa/siswa-siswi berprestasi, Dan program-program lainnya yang bisa membuat muzakkitertarik menunaikannya di BaitulMaalKu.	sama sama menganalisis strategi <i>fundraising</i> zakat. Perbedaan dari penelitian ini adalah penelitian ini berfokus pada peningkatan jumlah muzakki. Sedangkan pada penelitian terbaru, dana yang didistribusikan berfokus pada peningkatan dana zis.
7	Ah. Kholis Hayatuddin (2020) dengan judul Strategi Fundrising Dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat Di Baznas Karanganyar Pasca Pemberlakuan UU No. 23 Tahun 2011. ⁵⁸	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi fundraising di BAZNAS Kabupaten Karanganyar adalah dengan membuat layanan pembayaran ZIS melalui Konter BAZNAS Karanganyar, pembayaran melalui UPZ kemitraan, pembayaran melalui Bank (Bank Jateng, Bank Daerah, BSM, dan Bank Muamalat), dan pembayaran layanan Jemput.	Persamaan dari penelitian ini adalah sama sama meneliti mengenai strategi fundraising dalam meningkatkan dana zakat. Perbedaan dari penelitian ini adalah fokus penelitian ini mengenai UU dan penelitian terbaru fokus penelitiannya adalah manajemen strategi <i>fundraising</i> zakat.
8	Muhammad Tho'in & Reno Yakob Andrian (2021) dengan judul Strategi Peningkatan Pengumpulan Zakat, Infak dan Sedekah Pada Lembaga Amil Zakat Al-Ihsan Jawa Tengah. ⁵⁹	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penghimpunan dana ZIS, LAZiS Jawa Tengah menggunakan cara tradisional dan strategi modern. Adapun dua strategi penggalangan ZIS yang digunakan oleh LAZiS Jawa Tengah merupakan strategi yang paling efektif dalam penghimpunan ZIS dana adalah strategi yang menggunakan metode tradisional. Untuk mengetahui	Persamaan dari penelitian ini adalah sama sama meneliti strategi pengumpulan dana zis. Perbedaan dari penelitian ini adalah fokus penelitian ini hanya berfokus pada stragegi fundrasing. Sedangkan pada penelitian terbaru, fokus penelitiannya pada manajemen strategi fundraising.

⁵⁷ Nugroho, A., Ahmad, A., & Wijoyo, W., "Analisis Strategi Fundraising Zakat Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Studi Pada LAZ BaitulMaalKu Kabupaten Karawang", Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa, 6, no. 1 (2021): 77-85.

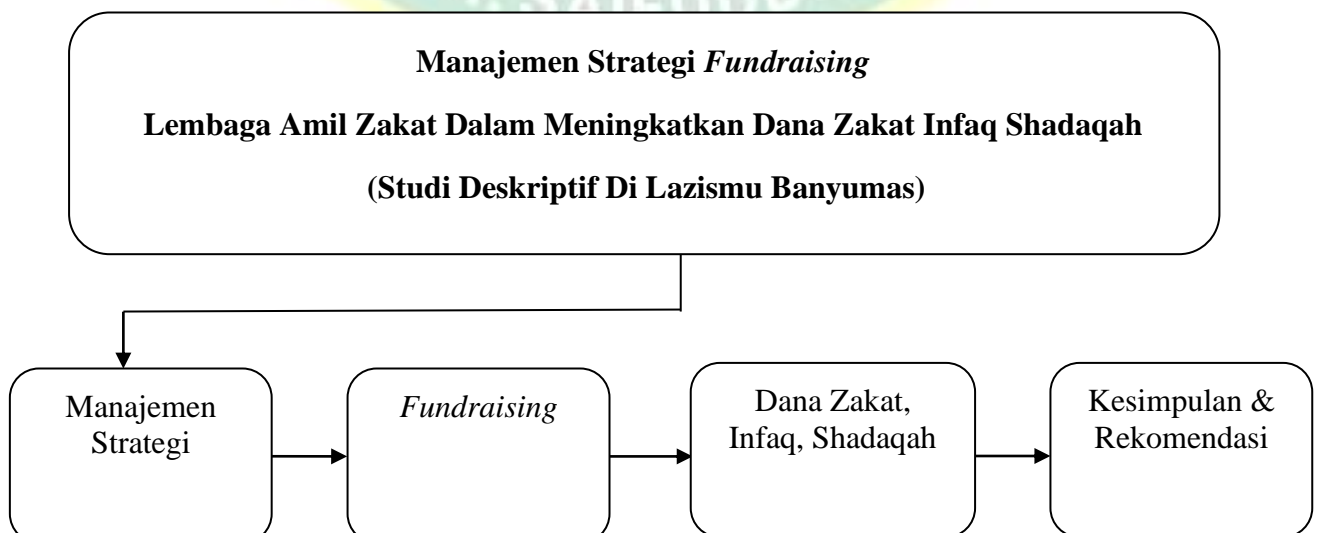
⁵⁸ Hayatuddin, A. K., "Strategi Fundrising dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat di BAZNAS Karanganyar Pasca Pemberlakuan UU No. 23 Tahun 2011", Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf, 1, no. 1 (2020): 52-68.

⁵⁹ Tho'in, Muhammad & Reno Yakob Andrian, "Strategi Peningkatan Pengumpulan Zakat, Infak dan Sedekah Pada Lembaga Amil Zakat Al-Ihsan Jawa Tengah", Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam", 7 no. 3 (2021), 3.

		keefektifan strategi yang digunakan, LAZiS Jateng rutin melakukan evaluasi	
--	--	--	--

H. Kerangka Berpikir

Lazismu Banyumas merupakan sebuah Lembaga Amil Zakat yang mempunyai peran yang sangat penting di masyarakat dalam memberikan penyuluhan dan dalam upaya pengentasan kemiskinan di masyarakat. Salah satu fungsi lazismu Banyumas dalam menjalankan perannya adalah sebagai penghimpun dana masyarakat. Untuk meningkatkan penghimpunan dana dari masyarakat perlu menerapkan strategi dalam penghimpunan dana agar bisa mendapatkan hasil yang optimal dan tanpa adanya manajemen strategi yang baik, maka strategi yang telah dibuat tidak akan berjalan dengan baik. Dalam mengimplementasikan manajemen strategi pengumpulan dana zakat Lazismu Banyumas mengacu pada proses manajemen strategi Riva'i dalam Eddi Yunus (2016), adapun proses manajemen strategi secara umum terbagi menjadi tiga langkah pokok, yaitu: Perumusan strategi (*formulating strategy*), Penerapan strategi (*implementing strategy*), dan Evaluasi (*evaluating*) dan juga terkait metode *fundraising* mengacu pada dua metode fundraising seperti yang dikemukakan oleh Suparman (2009) yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*), sehingga konstruk berpikirnya sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu pendekatan penelitian tanpa menggunakan angka *statistic* tetapi dengan pemaparan secara deskriptif yaitu berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa dan kejadian yang terjadi menjadi fokus perhatiannya untuk kemudian dijabarkan sebagaimana adanya. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi*.⁶⁰ Pada penelitian kualitatif, peneliti sebagai human instrument dan dengan teknik pengumpulan data *participant observation* (observasi berperan serta) dan *in depth interview* (wawancara mendalam).⁶¹

Jadi, dalam hal ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan alasan karena penelitian kualitatif bertujuan untuk menentukan dan menggali data dari yang diamati oleh penulis pada saat melakukan observasi dan wawancara mendalam.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah Banyumas, yang beralamat di Gedung

⁶⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT Alfabet, 2016), 19.

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT Alfabet, 2016), 11.

Kantor Pimpinan Daerah Muhammadiyah Banyumas Jalan dr. Angka No. 1, Sokanegara, Kecamatan Purwokerto Timur. Penulis memilih lokasi tersebut karena Lazismu Banyumas sebagai intitusi pengelolaan zakat ditingkat daerah mempunyai menejemen modern yang diharapkan dapat menghantarkan zakat menjadi bagian dan penyelesaian masalah (*problem solver*) atas kondisi kemasyarakatan yang terus berkembang. Dengan budaya kerja amanah, professional dan transparan, Lazismu Banyumas berusaha mengembangkan diri menjadi lembaga zakat terpercaya.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2023 sampai dengan bulan Desember 2023, dimana penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan.

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Subjek Penelitian menurut Suharsimi Arikunto adalah benda, hal atau orang tempat data variabel yang dipermasalahkan.⁶² Dalam hal ini subjek penelitian yaitu Direktur, Manager *Fundraising*, *Staff* Lazismu Banyumas, *mustahiq* dan pengelola kantor layanan sebagai pemberi informasi bagi data penelitian.

2. Obyek Penelitian

Menurut Supranto (2000), objek penelitian adalah kumpulan elemen yang dapat dipelajari untuk mendapatkan data yang lebih akurat. Elemen-elemen ini dapat berupa individu, organisasi, barang, atau pokok masalah yang akan diteliti.⁶³ Penelitian ini berfokus pada manajemen strategi *fundrasing* yang digunakan oleh lembaga amil zakat untuk meningkatkan dana zakat infaq shadaqah di Lazismu

⁶² Arikunto Suharsimi, *Manajemen Penelitian Edisi Baru*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), 200.

⁶³ Supranto M. A. J, *Statistik Teori dan Aplikasi Jilid 1, Edisi Keenam*, (Jakarta : Erlangga, 2000), 21.

Banyumas.

D. Sumber Data

Untuk menghasilkan data penelitian yang baik dan mendapat data yang akurat, maka penulis menggunakan :

1. Data Primer

Menurut Wahyu Purhantara, data primer adalah data atau informasi yang dikumpulkan langsung dari subjek penelitian melalui instrumen yang telah ditetapkan.⁶⁴ Peneliti mengumpulkan data primer untuk menjawab pertanyaan. Penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara langsung dengan : direktur, *manager fundraising*, dan *staff* Lazismu Banyumas, serta mustahiq dan pengelola kantor layanan.

2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Wahyu Purhantara merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas : struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan – laporan serta buku – buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Dengan kata lain data sekunder diperoleh dari penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain.⁶⁵ Dalam penelitian ini yang menjadi data sekunder berupa literatur terkait dengan zakat, manajemen strategi, manajemen pengelolaan zakat, strategi *fundraising* zakat dan rujukan literatur lain yang terdapat relevansi dengan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu:

⁶⁴ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010), 79.

⁶⁵ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010), 79.

1. Observasi

Mahi M. Rahmat menjelaskan teknik observasi ilmiah adalah kegiatan mengamati, memperhatikan, dan mencatat data atau informasi yang relevan dengan penelitian.⁶⁶ Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk tujuan penelitian ini, penulis mengunjungi kantor Lazismu Banyumas.

2. Wawancara

Hartono menjelaskan wawancara adalah bentuk komunikasi dua arah yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden.⁶⁷ Penulis melakukan wawancara dengan direktur, *manager fundraising*, *staff* Lazismu Banyumas, *mustahiq*, dan pengelola kantor layanan.

3. Dokumentasi

Sugiyono menjelaskan bahwa dokumen adalah rekaman dari kejadian masa lalu. Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya seni.⁶⁸ Penulis akan menggunakan teknik dokumentasi untuk mencari informasi dalam bentuk dokumen atau arsip tentang cara lembaga amil zakat mengelola dana untuk meningkatkan dana zakat infaq shadaqah.

F. Teknik Analisis Data

Sugiyono menjelaskan analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari catatan lapangan, wawancara, dan dokumentasi, dengan mengorganisasikannya ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih nama penting, dan yang akan dipelajari dan ditemukan sehingga mudah dipahami oleh orang lain dan diri sendiri.

⁶⁶ Mahi M Rahmat, *Metode Penelitian; Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi Dan Sastra*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011), 73.

⁶⁷ Jogiyanto Hartono, *Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 6*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2014), 109-114

⁶⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT Alfabet, 2016), 240.

Menurut *Miles and Huberman* (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*.⁶⁹

1. *Data Reductions* (Data Reduksi)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang penting, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari data dengan tema dan polanya. Dengan demikian, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan akan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data tambahan dan mencarinya saat diperlukan. Peralatan elektronik seperti komputer mini dapat membantu mengurangi data dengan memberikan kode pada bagian tertentu.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

Menurut Miles dan Huberman (1984), teks naratif adalah cara yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif. Selanjutnya, disarankan bahwa dalam menyajikan data, juga dapat digunakan grafik, matrik, network (jejaring kerja), dan chart.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Penelitian kualitatif menghasilkan temuan baru. Temuan dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori. Mereka juga dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya tidak jelas atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.⁷⁰

⁶⁹ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet, 2016), 246.

⁷⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet, 2016), 244- 253.

BAB IV

HASIL & PEMBAHASAN

A. Profil Lazismu Banyumas

1. Sejarah Singkat Lazismu Banyumas

Lembaga amil zakat, infak dan shadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Banyumas adalah lembaga nirlaba tingkat kabupaten yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana zakat, infak, shadaqah dan dana keagamaan lainnya baik dari perseorangan maupun lembaga. Lazismu Banyumas berdiri sejak 2 Oktober 2010 yang ditandai dengan *launching* pembentukan dan pengukuhan pengurus oleh Ketua Pimpinan Daerah Muhammadiyah Banyumas. Lembaga ini merupakan jejaring Lazismu Nasional yang didirikan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah sejak tahun 2002.

Latar belakang berdirinya Lazismu Banyumas : Pertama, adalah berangkat dari rasa keprihatinan Muhammadiyah atas persoalan kemiskinan dan kebodohan yang terus menyelimuti sebagian besar masyarakat dan upaya pembangunan manusia yang masih sangat rendah. Kedua, dengan zakat diyakini mampu memberikan sumbangsih dalam mendorong keadilan social, pembangunan manusia dan mengentaskan kemiskinan. Sebagai daerah yang terus berkembang secara perekonomian kabupaten Banyumas memiliki potensi zakat, infak dan shadaqah yang terbilang cukup tinggi. Namun, potensi yang ada belum dapat dikelola dan didayagunakan secara maksimal sehingga tidak memberi dampak yang signifikan bagi penyelesaian persoalan yang ada.

Lazismu Banyumas berdiri sebagai intitusi pengelolaan zakat ditingkat daerah dengan manajemen modern yang diharapkan dapat menghantarkan zakat menjadi bagian dan penyelesaian masalah (*problem solver*) atas kondisi kemasyarakatan yang terus berkembang.

Dengan budaya kerja amanah, professional dan transparan, Lazismu Banyumas berusaha mengembangkan diri menjadi lembaga zakat terpercaya.

Dalam operasional programnya, Lazismu Banyumas didukung oleh Kantor Layanan yang tersebar di seluruh kecamatan dan desa di kabupaten Banyumas, yang menjadikan program - program pendayagunaan Lazismu Banyumas mampu menjangkau wilayah pelosok di kabupaten Banyumas secara fokus dan tepat sasaran.

Dalam manajemen strategi pengelolaan zakat, hal tersebut dibuat untuk memberi tahu umat Islam bahwa dana zakat yang mereka berikan harus dikelola. Ini dilakukan melalui tahap perencanaan, penerapan, dan evaluasi kegiatan amil zakat. Hal ini seperti apa yang sudah diterapkan oleh Lazismu Banyumas dalam operasionalnya.

2. Visi, Misi, Tujuan Lazismu Banyumas

a. Visi

Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya.

b. Misi

- 1) Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, professional, dan transparan.
- 2) Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif.
- 3) Optimalisasi pelayanan donator.

c. Tujuan

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan dana ZISKA dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan.
- 2) Meningkatkan manfaat dana ZISKA untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan.
- 3) Meningkatkan kemampuan ekonomi umat melalui pemberdayaan usaha - usaha produktif.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi LAZISMU Banyumas merupakan susunan unit-unit kerja dalam organisasi. Struktur menunjukan adanya pembagian kerja dan bagaimana kegiatan-kegiatan yang berbeda itu dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh setiap anggota. Adapun struktur organisasi LAZSIMU Banyumas dapat digambarkan sebagai berikut.

a. Badan Pengurus Harian

- | | | |
|-------------------------|---|--|
| 1) Ketua Badan Pengurus | : | Makhrus, S.E.i, M.Si |
| 2) Sekretaris | : | Achmad Sobirin, S.E. |
| 3) Anggota | : | Dr. Amir, M.Si , Dodi
Junaedi, & Toni Setyo
Ismanto, S.T., M.M |

b. Badan Eksekutif

- | | | |
|--|---|--|
| 1) Direktur | : | Sabar Waluyo, S.E. |
| 2) Administrasi dan Keuangan | : | Galuh Pangastuti, S.Ak &
Sinta Purnama, S.Ak. |
| 3) Divisi Pendistribusian dan
Pendayagunaan | : | a) Anjar Triadi, S. Si,
b) Irfan Awaludin
c) M.S. Wildan, S.S
d) Khaedar Abdussofi, S.Pd
e) Qonitat Nur Fadhilah,
S.E |
| 4) Divisi Fundraising | : | a) Habib Amrillah, S.Sos
b) Azqiyatul M, S.H.I
c) Daniar Rifaldi, S.Pd

d) Muhammad Fattah

e) Muflikh Aziz

f) Rifqi Naufan Ali |

g) Luthfi Abdul Aziz, S.E

h) Romi Zarida, S.Sos

i) Ikmal Khoerur Rizki



Gambar 3
Struktur Badan Pengurus dan Eksekutif Lazismu Banyumas

4. Program Unggulan LAZISMU Banyumas

a. Beasiswa Mentari Jenjang SD – SMA

Program beasiswa untuk menjamin pendidikan melalui pola asuh dan bantuan kepada siswa melalui skema beasiswa dhuafa, Tahfidz, kader dan prestasi. Target Kebutuhan Rp. 0,5 Miliar > 375 Siswa.

b. *Beastudy* Sang Surya Jenjang S1 - S2 - Luar Negeri

Program untuk mengakses pendidikan lanjut yang berkualitas dengan memberikan kesempatan pada generasi emas. Program skema beasiswa kader, fakir miskin dan prestasi melalui kegiatan bimbingan dan pelatihan. Target Kebutuhan Rp. 1 Miliar > 110 Mahasiswa.

c. Peduli Guru Honorer

Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang berperan penting dalam proses mendidik siswa. Program Peduli Guru meningkatkan kualitas SDM dan Kesejahteraan Guru Honorer dan non Sertifikasi. Target Kebutuhan Rp. 2 Miliar > 705 Guru.

d. *Save Our School*

Program konsolidasi pengembangan sistem pembelajaran, pembangunan sarana prasarana dan support fasilitas sekolah untuk meningkatkan kualitas mutu Pendidikan. Target Kebutuhan Rp. 3 Miliar > 6 sekolah.

e. Pemberdayaan UMKM

Program pemberdayaan UMKM yang bertujuan membantu pelaku UMKM lemah agar dapat meningkatkan kondisi ekonominya melalui kegiatan pelatihan usaha, bantuan modal usaha dan pendampingan usaha secara intensif. Target Kebutuhan Rp. 400 Juta > 100 UMKM.

f. Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid

Fungsi masjid sebagai episentrum gerakan masyarakat berbasis keagamaan dan sosial dalam peningkatan ekonomi dan kemandirian masyarakat melalui kegiatan ternak madani, tani bangkit untuk seluruh elemen jamaah. Target Kebutuhan Rp. 200 Juta > 4 Kelompok.

g. Program Kebutuhan Dasar

Bantuan pemenuhan kebutuhan dasar bagi masyarakat kurang mampu berupa paket sembako, family kits, dan kebutuhan harian. Prinsip penyaluran bantuan tetap memperhatikan prinsip humanisasi. Target Kebutuhan Rp. 0,5 Miliar > 5000 orang.

h. Bedah Rumah SMART

Program pemenuhan kebutuhan dasar keluarga dhuafa di Banyumas dengan pembangunan rumah yang SMART yaitu Sehat, Makmur, Aman, Rapi, Tangguh. Anggaran pembangunan rumah

permanen 25 juta/rumah. Target Kebutuhan Rp. 425 Juta > 20 Unit Rumah.

i. Ambulans Siaga

Lazismu Banyumas memiliki 12 Armada Ambulans (Pasein, Jenazah) yang selalu Siap 24 jam membantu masyarakat dalam mobilitas kesehatan dari dan ke Rumah Sakit. Program ini difokuskan pada pengelolaan armada Ambulans serta operasional ambulans untuk pelayanan masyarakat yang membutuhkan. Target Kebutuhan Rp. 100 Juta > 1 Tahun.

j. Peningkatan Gizi Cegah Stunting

Program kesehatan yang berfokus pada layanan peningkatan gizi dan pencegahan stunting melalui layanan cek kesehatan dan bantuan nutrisi kepada masyarakat. Target Kebutuhan Rp. 200 Juta > 600 orang.

k. Dai Pedesaan

Muhammadiyah adalah gerakan islam amar maruf nahi mungkar, gerakan ini harus di support oleh sistem pengajian dan sumber daya dai yang profesional dan berkompeten. Program dai pedesaan berfokus pada penguatan guru TPQ dan dai yang menyebarkan nilai islam kepada masyarakat di Banyumas. Target Kebutuhan Rp. 300 Juta > 250 Dai dan Guru TPQ.

l. Ramadhan Berbagi

Program yang rutin diselenggarakan setiap bulan Ramadhan sebagai action nyata peduli kepada sesama. Adapun kegiatannya meliputi berbagi hidangan buka puasa kado ramadhan dan berbagi paket fidyah serta zakat fitrah. Target Kebutuhan Rp. 2 Milyar > 3.000 orang.

m. Qurban Untuk Ketahanan Pangan

Ibadah Qurban merupakan ibadah sarat makna tentang ketaqwaan dan kepedulian sosial. Inovasi Qurban dengan prinsip amanah, merata dan tahan lama menjadi solusi meningkatkan nilai

ibadah Qurban. Melalui program qurbanmu dan rendangmu daging qurban didistribusikan ke pelosok serta menjangkau saat bencana Alam. Target Kebutuhan Rp. 3 Miliar > Seluruh Banyumas

n. Indonesia Siaga

Muhammadiyah memiliki lembaga Reliensi Bencana Muhammadiyah Disaster Management Center (LRB - MDMC) yang telah diakui prestasi nasional dan internasional. Salam Tangguh Salam kemanusiaan menjadi motto dalam merespon Bencana. Program ini difokuskan pada pelatihan relawan, bantuan respon bencana Alam, proses rehabilitasi serta recovery bencana alam lokal, nasional maupun internasional. Target Kebutuhan Rp. 0.5 Miliar > 6 Program.

o. Peduli Lingkungan

Conservation program yaitu pengelolaan lingkungan secara benar dan bermanfaat sehingga dapat dinikmati secara terus menerus tanpa merusak keadaannya turut menjaga dan melestarikan sehingga ada manfaat yang berkesinambungan. Target Kebutuhan Rp. 100 Juta > 2 Program.

p. Layanan Pemulasaraan Jenazah

Tim pemulasaraan jenazah Lazismu Banyumas melayani proses perawatan jenazah sesuai syariat islam yang dilengkapi fasilitas yang memadai. Selain itu, Lazismu Banyumas menjadi tim fasilitator dalam pelatihan pemulasaraan jenazah. Target Kebutuhan Rp. 15 Juta > 1 Tahun (*Company Profile* Lazismu Banyumas, 2023)

B. Implementasi Manajemen Strategi *Fundraising* Lazismu Banyumas Dalam Meningkatkan Dana ZIS

1. Perumusan Strategi Penghimpunan Dana

Proses pertama dalam manajemen strategi yaitu perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah langkah untuk masa depan perusahaan, yang bertujuan untuk membangun visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan strategis serta merancang strategi untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut dalam rangka menciptakan nilai terbaik yang berasal dari konsumen. Strategi yang telah ditentukan harus sesuai dengan tujuan Perusahaan, sehingga akan membawa Perusahaan ke posisi yang terbaik.

Proses perumusan strategi yang ada di Lazismu Banyumas secara rutin dilakukan ialah mengadakan Rapat Kerja Daerah (RAKERDA) Lazismu Banyumas dalam rangka meningkatkan kapasitas Amil dan peran serta Kantor Layanan (KL) Lazismu di seluruh lingkup Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Banyumas. Dalam kegiatan tersebut biasanya di hadiri oleh beberapa pihak seperti PDM Banyumas, Badan Pengurus dan Staff Eksekutif Lazismu Banyumas, perwakilan dari Kantor Layanan (KL) dari seluruh KL yang ada di lingkup Banyumas serta tamu undangan lainnya. Rakerda tersebut juga bertujuan untuk melihat dan mengevaluasi antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi penghimpunan capaiannya seperti apa dan juga membahas sekaligus menetapkan target penghimpunan untuk tahun ini.

Dalam rangkaian kegiatan Rakerda Lazismu Banyumas tersebut, Lazismu Banyumas juga mengadakan pemberian *award* bagi Kantor Layanan berprestasi. Kategori *award* tersebut antara lain Kantor Layanan (KL) terbaik, KL dengan penghimpunan terbanyak, penghimpunan qurban rendangmu terbaik, administrasi atau laporan terbaik dan lain-lain. Rakerda Lazismu Banyumas ini juga di isi

dengan penyampaian materi penguatan gerakan Kantor Layanan dari Ketua PDM Banyumas dan Manajer Lazismu Banyumas.

Hal tersebut sama seperti apa yang disampaikan oleh Habib Amrillah selaku Manager Fundraising Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 3 November 2023 yang menyatakan :

“Untuk perencanaan penghimpunan, kegiatan awal yang biasa kita lakukan adalah menetapkan RAP mas, RAP itu merupakan singkatan dari Rencana Anggaran Pendapatan Lazismu Banyumas, dimana RAP itu dibahas dalam acara RAKERDA Lazismu Banyumas, untuk waktu pelaksanaannya biasanya dilakukan awal tahun mas, dimana semua pengurus Lazismu Banyumas baik itu dari dewan pengawas sampai staff berkumpul dengan kantor layanan – kantor layanan yang ada dibawah komando Lazismu Banyumas semua berkumpul dan membahas bagaimana capaian Lazismu Banyumas tahun kemarin dan juga menetapkan RAP penghimpunan tahun depan dan cara untuk mencapainya, selain itu dalam acara rakerda juga biasanya ada berbagai macam acara mas seperti awards dan juga materi untuk motivasi kantor layanan juga memberi materi penguatan untuk kinerja Lazismu kedepannya”.



Gambar 4
Rapat Kerja Daerah Lazismu Banyumas 2022

Dengan adanya Rakerda Lazismu Banyumas yang dilakukan oleh Lazismu Banyumas setiap tahunnya, maka perencanaan yang dibuat oleh Lazismu Banyumas jelas dan terukur, dimana ada target atau

rencana anggaran pendapatan yang akan dihimpun juga dibahas cara yang akan digunakan untuk mencapainya.

Perumusan strategi sebagai bagian penting dari manajemen strategis yang berfokus pada pematapan strategi, dan ketepatan pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, tidak akan efektif dilakukan tanpa didasari dengan tahapan yang sistematis. Ada sejumlah tahapan dalam perencanaan strategis, tahapan tersebut, menurut *Robertson Hill*, terdiri dari: perumusan visi, dan misi, Telaah lingkungan strategik, yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan, analisis lingkungan eksternal, perumusan tujuan jangka panjang, penetapan strategi yang mencakup sejumlah aspek yaitu; kebijakan, dan program dari suatu organisasi.⁷¹

Adapun langkah – langkah perumusan strategi yang ada di Lazismu Banyumas ialah sebagai berikut :

a. Perumusan visi, dan misi

Tahapan ini merupakan proses awal dan utama yang akan menentukan desain orientasi masa depan sebuah organisasi yang harus dibidik secara matang dan komprehensif.

Visi berasal dari kata *vision* (Inggris) yang dapat di terjemahkan sebagai pandangan jauh kedepan. Dalam visi suatu organisasi terdapat nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan organisasi di masa depan seperti yang diungkapkan oleh *Kotler* (2007). Visi adalah pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Visi Lazismu Banyumas yaitu Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya. Kepercayaan menjadi hal yang penting dalam sebuah

⁷¹ *Robertson Hill*, "Strategic Planning and Development Process of Municipal Education In Finland." *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1, no. 12 (2017): 168-169.

organisasi *nirlaba*, karena dana zakat merupakan dana kepercayaan, sehingga modal utamanya adalah kepercayaan, tanpa adanya kepercayaan dari masyarakat maka proses operasional lembaga amil zakat tidak akan berjalan dengan baik. Untuk itu Lazismu Banyumas senantiasa menjaga kepercayaan dari masyarakat dengan adanya audit setiap tahun, baik audit syariah dari Kemenag, audit dari kantor akuntan publik, dan audit program internal, dan kualitas layanan selalu di perbaiki. Hal ini seperti apa yang dijelaskan oleh Sabar Waluyo selaku Direktur Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 3 Desember 2023 yang menjelaskan bahwa :

“Mengelola dana umat itu gampang gampang susah mas, karena Lembaga zakat ya lembaga kepercayaan, maka yang perlu dilakukan pertama kali adalah menanamkan rasa percaya masyarakat untuk berzakat di Lazismu Banyumas dan untuk menumbuhkan rasa percaya itu membutuhkan waktu yang lama dan caranya beraneka ragam mas, untuk membuat orang percaya terhadap lazismu untuk itu kita setiap bulan ada laporan keuangan yang dibagikan secara rutin, kita juga diaudit oleh KAP dan hasil auditnya juga baik, lalu kita juga memberikan pelayanan yang profesional kepada muzaki.”

Visi Lazismu Banyumas tersebut menghasilkan misi yang pertama adalah Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, professional, dan transparan. Hal tersebut di implementasikan dengan laporan keuangan lazismu yang *real time*, amil yang tersertifikasi lembaga profesi tingkat nasional, serta laporan audit dari kantor akuntan publik setiap tahunnya (Sabar Waluyo, Direktur Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 Desember 2023).



Gambar 5
Tampilan Website Sistem Informasi Manajemen ZISKA Lazismu *Real Time*



Gambar 6
Pelatihan Asesor Kompetensi Amil



Gambar 7
Laporan Hasil Audit Eksternal Lazismu Banyumas

Misi yang kedua dari Lazismu Banyumas ialah Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif. Hal tersebut di implementasikan dengan program pendayagunaan dana ZIS di Lazismu Banyumas dengan berbagai macam program dan salah satu nya adalah Inovasi Qurban dengan prinsip amanah,

merata dan tahan lama menjadi solusi meningkatkan nilai ibadah Qurban, melalui program qurbanmu dan rendangmu daging qurban didistribusikan ke pelosok serta menjangkau saat bencana Alam (Qonitat, Staff pengumpulan dan pendayagunaan, wawancara pada 3 November 2023).



Gambar 8
Program Inovatif Rendangmu

Misi yang ketiga ialah optimalisasi pelayanan donator. Layanan donator menjadi salah satu hal penting untuk terus menjadi fokus utama Lazismu Banyumas, supaya para donator loyal dengan lazismu Banyumas, ada beberapa layanan donator yang diberikan Lazismu Banyumas kepada para donatornya, seperti konsultasi syariah, jemput donasi, *crowdfunding*, bukti setor zakat sebagai pemotong zakat, transfer donasi, dan maintenance donatur (Sabar Waluyo, Direktur Lazismu Banyumas, wawancara pada 1 Desember 2023).



Gambar 9
Layanan Donatur Lazismu Banyumas

Dari visi dan misi Lazismu Banyumas tersebut menghasilkan tujuan didirikannya Lazismu Banyumas. Tujuan Lazismu Banyumas antara lain : meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan dana ZISKA dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan, Meningkatkan manfaat dana ZISKA untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan persyarikatan serta meningkatkan kemampuan ekonomi umat melalui pemberdayaan usaha-usaha produktif. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, salah satu cara yang dilakukan oleh Lazismu Banyumas ialah dengan membuat program – program untuk kegiatan yang produktif (Sabar Waluyo, Direktur Lazismu Banyumas, wawancara pada 1 Desember 2023).



Gambar 10
Pendayagunaan Zakat produktif (Pemberdayaan UMKM dan Tani Bangkit)

b. Telaah lingkungan strategik

Telaah lingkungan strategik, yang terdiri dari analisis lingkungan internal dan, analisis lingkungan eksternal. Analisis lingkungan adalah proses dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan lembaga. Lingkungan lembaga di sini mencakup semua faktor baik yang berada di dalam maupun di luar lembaga yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan di sini akan mencakup analisis mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal akan mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri, sedangkan analisis internal akan mencakup analisis mengenai aktivitas lembaga atau bisa juga analisis mengenai sumber daya, kapabilitas serta kompetensi inti yang dimiliki. Hasil dari analisis lingkungan ini setidaknya akan memberikan gambaran tentang keadaan lembaga yang dimilikinya. Telaah lingkungan strategik ini dilakukan Lazismu Banyumas dengan cara melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk menjadi pertimbangan dalam menentukan strategi yang akan diterapkan (Sabar Waluyo, Direktur Lazismu Banyumas, wawancara pada 1 Desember 2023).

c. Perumusan tujuan jangka Panjang

Tahapan ini merupakan proses kunci dalam menentukan desain harapan *stakeholder* organisasi. Perumusan tujuan jangka panjang merupakan bagian *subtansial* dari perencanaan strategis karena menyangkut sasaran organisasi yang paling utama. Mengingat tujuan jangka panjang, merupakan refleksi harapan *stakeholder* organisasi yang ideal (*primary organization goals*) secara keseluruhan.

Menurut *Carmen Novac dan Raluca Ciochina*, tujuan jangka panjang sebagai tindak lanjut dari tujuan jangka pendek tetap haruslah bersifat kuantitatif, terukur, realitis, dapat dipahami,

menantang, bertahap, dapat diperoleh, dan sejalan dengan unit-unit organisasi.⁷² Tujuan jangka pendek *fundraising* Lazismu Banyumas yaitu peningkatan penghimpunan dana 20% setiap tahun, penambahan kantor layanan, serta penambahan jumlah muzakki. Adapun tujuan jangka panjang *fundraising* Lazismu Banyumas adalah memperluas segmentasi *muzakki* yang awalnya hanya fokus warga Muhammadiyah berkembang menjadi bekerjasama dengan instansi dan dinas yang berada di wilayah kabupaten Banyumas (Habib, Manager Fundraising Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 November 2023).

d. Penetapan strategi

Penetapan strategi mencakup sejumlah aspek yaitu; kebijakan, dan program dari suatu organisasi. Penetapan strategi merupakan tahapan akhir dari perencanaan strategis setelah strategi selesai dirumuskan oleh organisasi. Penetapan strategi tentang kebijakan dan program organisasi yang telah dirumuskan dan akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan kerja organisasi secara keseluruhan. Program *fundraising* Lazismu Banyumas dalam rangka meningkatkan dana pengumpulan ZIS menerapkan beberapa program yang mengacu pada lima pilar yaitu : pilar ekonomi, pilar pendidikan, pilar kesehatan, pilar dakwah, pilar kemanusiaan dan program ruitn. Dimana lima pilar tersebut didalamnya terdapat program – program unggulan dari Lazismu Banyumas.

Program – program Lazismu Banyumas tersebut hanya dapat terealisasi jika penghimpunan bisa mencapai target yang telah ditetapkan, untuk itu Lazismu Banyumas menerapkan berbagai macam strategi penghimpunan dana ZIS antara lain : sosialisasi, layanan konter di kantor Lazismu Banyumas dan Kantor Layanan di Banyumas, layanan transfer, layanan jemput donasi, dan

⁷² Carmen Novac dan Raluca Silvia Ciochina. "Strategic Human Resources Management In The Romanian Organization." *Cross-Cultural Management Journal*, 3, no. 5 (2017): 107.

melakukan *maintenance* kepada para muzakki dan juga melalui media sosial baik Instagram, you tube, tiktok, facebook maupun di twitter (Habib, *Manager Fundraising*, wawancara tanggal 3 November 2023).

Menurut *Robertson Hill*, ada sejumlah langkah yang perlu dipertimbangkan dalam penetapan strategi organisasi yang meliputi yaitu:

- 1) Penetapan strategi didasarkan pada skala prioritas bidang, kebutuhan alokasi finansial dan waktu pencapaian (*goals time line*). Hal ini dilakukan agar strategi yang mencakup kebijakan dan program kerja organisasi dapat terimplementasikan secara lebih terukur dan maksimal berdasarkan kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Hal ini seperti apa yang disampaikan oleh Sabar Waluyo selaku Direktur Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 1 Desember 2023 yang menyatakan :

“Kegiatan seperti sosialisasi masih di jalankan, akan tetapi promosi lazismu saat ini lebih dititik beratkan pada sosial media, karena sekarang hampir semua orang aktif menggunakan media sosial, dan juga selain hemat biaya, itu menurut saya sangat efektif dan efisien. “

Strategi yang digunakan Lazismu saat ini lebih fokus pada media sosial yang membutuhkan biaya relatif lebih sedikit akan tetapi efektif menjangkau semua orang, meskipun sudah menggunakan media sosial namun promosi secara langsung bertemu dengan calon muzaki masih tetap dilakukan.

- 2) Penetapan strategi hendaknya melibatkan *stakeholder* yang berkepentingan dengan implementasi strategi. Aspek ini dilakukan untuk membangun komitmen atas *common agreement* yang telah disepakati bersama tentang strategi yang telah ditetapkan nantinya. Tujuannya adalah menjaga soliditas,

tanggungjawab sekaligus konsistensi *stakeholder* organisasi akan pelaksanaan strategi organisasi nantinya. Untuk lazismu Banyumas sendiri terkait dengan penetapan strategi, biasanya melibatkan seluruh perwakilan kantor layanan lazismu Banyumas, Pimpinan Daerah Muhammadiyah, Badan Pengurus Lazismu Banyumas (Habib, *Manager Fundraising*, wawancara pada tanggal 3 November 2023)

- 3) Dalam penetapan strategi, perlu ditentukan penanggungjawab pelaksana (*programme executor*) setiap kebijakan dan program organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini dimaksudkan agar, kebijakan dan program kerja organisasi dapat dilaksanakan secara koordinatif dan terkontrol secara struktur keorganisasian.

Sejumlah langkah dalam penetapan strategi tersebut penting untuk dilakukan agar strategi yang telah dirumuskan dan ditetapkan dapat dilaksanakan secara lebih sistemik. Dengan begitu, strategi yang akan dilaksanakan nantinya dapat dijalankan dengan baik sekaligus mampu mewujudkan tujuan organisasi yang telah diagendakan sebelumnya.⁷³

Penanggung jawab pelaksana dari setiap kebijakan dan program di Lazismu Banyumas itu sendiri, setiap *staff* sudah memiliki *job deskripsi* sehingga semua program sudah ada penanggungjawabnya tersendiri sehingga mudah untuk melakukan kontrol dan koordinasi. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Habib selaku *manager fundraising* Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 3 November 2023 yang menyatakan :

“Di bagian Fundraising itu sendiri, ada 8 orang orang, dan semua sudah paham tentang apa yang menjadi tugasnya karena kita memang sudah ada jobdesc masing – masing sehingga, semua bekerja sesuai dengan jobdesc nya

⁷³ Robertson Hill. “Strategic Planning and Development Process of Municipal Education In Finland.” *Journal of Entrepreneurship and Business*, 1, no.12 (2017) : 172-173.

sehingga nanti pimpinan mudah mengontrol dan kita juga lebih mudah koordinasinya.”

Job desc Lazismu Banyumas dibuat supaya semua *staff* tidak saling tumpang tindih dalam tugas yang dilaksanakan dan memudahkan untuk mengontrol kinerja serta memudahkan koordinasi antar *staff* maupun divisi.

2. Penerapan Strategi Penghimpunan Dana

Penerapan strategi adalah sebuah proses dimana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan.

Penghimpunan dana zakat infaq shadaqah yang dilakukan oleh Lazismu Banyumas yaitu sebagaimana dalam undang - undang nomor 23 tahun 2011. Sistem penghimpunan dilakukan secara langsung ke kantor layanan ataupun dengan cara transfer via Bank yang sudah bekerjasama dengan pihak Lazismu Banyumas. Selain zakat, infaq dan shadaqoh yang dikumpulkan, Lazismu Banyumas juga menerima dana sosial keagamaan lainnya. Sasaran yang ingin dicapai pada bidang pengumpulan zakat adalah meningkatnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat untuk menunaikan zakat, infaq dan shadaqah melalui Lazismu Banyumas. Hal itu seperti apa yang disampaikan oleh lutfi selaku *Front Office* Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 29 November 2023 yang menyatakan :

“Semua donatur bisa menyetorkan lewat kantor layanan yang ada, dan nanti dana – dana donatur yang ada di kantor layanan di setorkan kesini mas (Lazismu Banyumas), selain dana dari kantor layanan kami disini (Kantor Lazismu Banyumas) juga menerima dana dari donatur umum, selain itu kita juga melayani para donatur yang ingin donasi lewat transfer bank mas”







Adapun para donatur atau muzakki bisa menggunakan fasilitas transfer dengan nomor rekening sebagai berikut :

DAFTAR NOMOR REKENING LAZISMU BANYUMAS







Lazismu Banyumas menerima dan menyalurkan Zakat, Infak, dan Sedekah Anda



REKENING ZAKAT

 7 333 7 4444 3	 200 9024 005	 5410 111 111
 5043065666	 1010101619	 310003499

REKENING INFAK

 7 333 7 5555 8	 200 90 800 80	 5410 444 444
 5042005555	 1010101803	 310003498

INFAK KEMANUSIAAN	 7 333 7 6666 8
--------------------------	--

Rekening a.n Lazismu Banyumas

Konfirmasi Transfer melalui Whatsapp/SMS : 0811 2727 127

 Lazismu Banyumas www.lazismubanyumas.org

Gambar 11
Daftar Nomor Rekening Lazismu Banyumas

Berbagai macam pilihan bank yang dapat digunakan oleh *muzakki* untuk transfer dana ZIS dibuat untuk memudahkan para *muzakki* untuk menyalurkan donasinya, maka setelah mendapat notifikasi transfer berhasil dapat mengkonfirmasi bukti transfer melalui nomor whatsapp / SMS yang tertera, untuk segera di proses sehingga tercatat dalam laporan keuangan Lazismu Banyumas.

Sistem penghimpunan dana ZIS baik secara langsung maupun dengan cara transfer bank, diharapkan mampu menghimpun dana sesuai dengan target yang telah ditetapkan, yang nantinya akan digunakan untuk meralisasikan program – program Lazismu Banyumas.

Program Lazismu Banyumas berada dalam IKAL (Indikator Aksi Layanan) dimana terdapat 6 Pilar : bidang pendidikan, ekonomi, kesehatan, kemanusiaan, dakwah keagamaan, dan lingkungan. Enam pilar tersebut merupakan program yang berkelanjutan yang merupakan amanah mukhtamar Muhammadiyah, sehingga program tersebut harus terus menerus dilakukan, meskipun antar Lazismu pada tiap daerah itu berbeda – beda dalam pelaksanaannya, namun tetap masih dalam kerangka enam pilar tersebut.

Program – Program Unggulan Lazismu Banyumas, antara lain :

a. Beasiswa Mentari Jenjang SD – SMA

Program beasiswa untuk menjamin pendidikan melalui pola asuh dan bantuan kepada siswa melalui skema beasiswa dhuafa, Tahfidz, kader dan prestasi. Target Kebutuhan Rp. 0,5 Miliar > 375 Siswa.

b. *Beastudy* Sang Surya Jenjang S1 - S2 - Luar Negeri

Program untuk mengakses pendidikan lanjut yang berkualitas dengan memberikan kesempatan pada generasi emas. Program skema beasiswa kader, fakir miskin dan prestasi melalui kegiatan bimbingan dan pelatihan. Target Kebutuhan Rp. 1 Miliar > 110 Mahasiswa.

c. Peduli Guru Honorer

Guru adalah pahlawan tanpa tanda jasa yang berperan penting dalam proses mendidik siswa. Program Peduli Guru meningkatkan kualitas SDM dan Kesejahteraan Guru Honorer dan non Sertifikasi. Target Kebutuhan Rp. 2 Miliar > 705 Guru.

d. *Save Our School*

Program konsolidasi pengembangan sistem pembelajaran, pembangunan sarana prasarana dan support fasilitas sekolah untuk meningkatkan kualitas mutu Pendidikan. Target Kebutuhan Rp. 3 Miliar > 6 sekolah.

e. Pemberdayaan UMKM

Program pemberdayaan UMKM yang bertujuan membantu pelaku UMKM lemah agar dapat meningkatkan kondisi ekonominya melalui kegiatan pelatihan usaha, bantuan modal usaha dan pendampingan usaha secara intensif. Target Kebutuhan Rp. 400 Juta > 100 UMKM.

f. Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid

Fungsi masjid sebagai episentrum gerakan masyarakat berbasis keagamaan dan sosial dalam peningkatan ekonomi dan kemandirian masyarakat melalui kegiatan ternak madani, tani bangkit untuk seluruh elemen jamaah. Target Kebutuhan Rp. 200 Juta > 4 Kelompok.

g. Program Kebutuhan Dasar

Bantuan pemenuhan kebutuhan dasar bagi masyarakat kurang mampu berupa paket sembako, family kits, dan kebutuhan harian. Prinsip penyaluran bantuan tetap memperhatikan prinsip humanisasi. Target Kebutuhan Rp. 0,5 Miliar > 5000 orang.

h. Bedah Rumah SMART

Program pemenuhan kebutuhan dasar keluarga dhuafa di Banyumas dengan pembangunan rumah yang SMART yaitu Sehat, Makmur, Aman, Rapi, Tangguh. Anggaran pembangunan rumah permanen 25 juta/rumah. Target Kebutuhan Rp. 425 Juta > 20 Unit Rumah.

i. Ambulans Siaga

Lazismu Banyumas memiliki 12 Armada Ambulans (Pasein, Jenazah) yang selalu Siap 24 jam membantu masyarakat dalam mobilitas kesehatan dari dan ke Rumah Sakit. Program ini difokuskan pada pengelolaan armada Ambulans serta operasional ambulans untuk pelayanan masyarakat yang membutuhkan. Target Kebutuhan Rp. 100 Juta > 1 Tahun.

j. Peningkatan Gizi Cegah Stunting

Program kesehatan yang berfokus pada layanan peningkatan gizi dan pencegahan stunting melalui layanan cek kesehatan dan bantuan nutrisi kepada masyarakat. Target Kebutuhan Rp. 200 Juta > 600 orang.

k. Dai Pedesaan

Muhammadiyah adalah gerakan islam amar maruf nahi mungkar, gerakan ini harus di support oleh sistem pengajian dan sumber daya dai yang profesional dan berkompeten. Program dai pedesaan berfokus pada penguatan guru TPQ dan dai yang menyebarkan nilai islam kepada masyarakat di Banyumas. Target Kebutuhan Rp. 300 Juta > 250 Dai dan Guru TPQ.

l. Ramadhan Berbagi

Program yang rutin diselenggarakan setiap bulan Ramadhan sebagai action nyata peduli kepada sesama. Adapun kegiatannya meliputi berbagi hidangan buka puasa kado ramadhan dan berbagi paket fidyah serta zakat fitrah. Target Kebutuhan Rp. 2 Milyar > 3.000 orang.

m. Qurban Untuk Ketahanan Pangan

Ibadah Qurban merupakan ibadah sarat makna tentang ketaqwaan dan kepedulian sosial. Inovasi Qurban dengan prinsip amanah, merata dan tahan lama menjadi solusi meningkatkan nilai ibadah Qurban. Melalui program qurbanmu dan rendangmu daging qurban didistribusikan ke pelosok serta menjangkau saat bencana Alam. Target Kebutuhan Rp. 3 Milyar > Seluruh Banyumas

n. Indonesia Siaga

Muhammadiyah memiliki lembaga Relisiensi Bencana Muhammadiyah Disasater Management Center (LRB - MDMC) yang telah diakui prestasi nasional dan internasional. Salam Tangguh Salam kemanusiaan menjadi motto dalam merespon Bencana. Program ini difokuskan pada pelatihan relawan, bantuan respon bencana Alam, proses rehabilitasi serta recovery bencana alam lokal, nasional maupun internasional. Target Kebutuhan Rp. 0.5 Milyar > 6 Program.

o. Peduli Lingkungan

Conservation program yaitu pengelolaan lingkungan secara benar dan bermanfaat sehingga dapat dinikmati secara terus menerus tanpa merusak keadaannya turut menjaga dan melestarikan sehingga ada manfaat yang berkesinambungan. Target Kebutuhan Rp. 100 Juta > 2 Program.

p. Layanan Pemulasaraan Jenazah

Tim pemulasaraan jenazah Lazismu Banyumas melayani proses perawatan jenazah sesuai syariat islam yang dilengkapi fasilitas yang memadai. Selain itu, Lazismu Banyumas menjadi tim fasilitator dalam pelatihan pemulasaraan jenazah. Target Kebutuhan Rp. 15 Juta > 1 Tahun.

Lazismu Banyumas dalam rangka mencapai indikator – indikator tersebut melakukan rapat kerja daerah setiap tahunnya bersama PDM Banyumas, Badan Pengurus dan *Staff* Eksekutif Lazismu Banyumas, perwakilan dari Kantor Layanan (KL) dari seluruh KL yang ada di lingkup Banyumas serta *stake holder* Lazismu Banyumas supaya pengumpulan zakat dapat lebih terukur sesuai dengan potensi yang ada dengan target pertumbuhan ZIS 20 % per tahun. Sementara kebijakan kebijakan yang akan dijalankan adalah memperluas jaringan informasi tentang zakat dan kegiatan Lazismu Banyumas, meningkatkan kualitas layanan Lazismu Banyumas, sosialisasi tentang zakat baik secara langsung ataupun melalui media sosial. Untuk memperlancar tugas bagian *fundraising* Lazismu Banyumas dalam mencapai tujuan Lazismu Banyumas, maka dalam pelaksanaannya terdapat berbagai macam strategi dalam pengumpulan dana zakat infaq dan shadaqah baik secara langsung bertemu dengan calon muzaki atau dengan tidak langsung bertemu muzaki yakni lewat media sosial, antara lain :

a. Sosialisasi

Sosialisasi zakat berarti proses / usaha untuk

menyebarkan mengenai zakat kepada masyarakat sehingga dapat dengan mudah diterima, dipahami, dan diamalkan oleh masyarakat. Tujuan utama dilakukannya sosialisasi zakat ialah untuk memaksimalkan potensi zakat yang dinilai masih sangat besar namun kesadaran masyarakat untuk membayar zakat masih rendah. Selain itu dilakukannya sosialisasi dengan strategi-strategi tertentu ialah untuk menarik minat suatu kelompok atau masyarakat umum agar menjadi bagian dari suatu program ataupun menggunakan produk yang di sosialisasikan tersebut. Adapun Sosialisasi yang dilakukan LAZISMU Banyumas biasanya dengan cara presentasi di Instansi, dinas, kampus, sekolah – sekolah, Masjid dan juga pada acara - acara yang di selenggarakan di Muhammadiyah.

Dengan adanya sosialisasi yang dilakukan diharapkan masyarakat semakin paham dengan kewajiban zakat dan siapa yang berhak mengelola zakat sesuai ketentuan Al – Qur'an dan UU mengenai pengelolaan zakat dan juga untuk menarik minat masyarakat untuk membayar zakat di Lazismu Banyumas (Habib, *Manager Fundraising*, wawancara tanggal 3 November 2023).

b. Direct Mail

Direct Mail merupakan kegiatan penyampaian pesan dari lembaga kepada calon donator melalui surat yang langsung diterima secara personal sehingga donator mau mendonasikan dananya kepada Lazismu Banyumas.

c. Kegiatan Amal

Kegiatan amal yang dilakukan oleh individu, lembaga social dan lembaga agama merupakan salah satu metode yang digunakan oleh Lazismu Banyumas dalam pengumpulan dana.

Sehingga masyarakat bisa terketuk untuk memberikan sumbangannya demi memberikan bantuan untuk orang lain yang membutuhkan.

d. Jemput Donasi

Layanan Jemput Donasi adalah layanan yang dimiliki oleh Lazismu Banyumas yang memudahkan donatur dalam menyalurkan donasi baik itu Zakat, Infaq Sedekah, Wakaf, Kemanusiaan dan donasi lainnya tetapi terkendala oleh jarak. Layanan ini memungkinkan masyarakat untuk melakukan donasi tanpa harus datang ke kantor Lazismu Banyumas. Layanan ini memberikan kemudahan bagi masyarakat, terutama yang berada di daerah terpencil atau yang kesulitan untuk datang ke kantor Lazismu Banyumas. Dengan adanya layanan “Jemput Donasi”, masyarakat tidak perlu khawatir tentang kesulitan jarak dan waktu dalam melakukan donasi. Donatur dapat berdonasi dengan nyaman tanpa harus meninggalkan rumahnya. Untuk Layanan jemput donasi Lazismu Banyumas saat ini sudah memiliki Staff/AR atau Fundraiser dan juga mempunyai relawan Lazismu Banyumas di berbagai Kecamatan yang ada di kabupaten Banyumas.

e. *Maintenance* Donatur

Maintenance Donatur merupakan cara mempertahankan donatur dengan memberikan pelayanan terbaik dan menjalin kedekatan emosional kepada donatur. Bagi Lembaga Amil Zakat *Maintenance* ini sangat penting, karena dengan ini kedekatan terhadap donatur akan terjalin, kepercayaan donatur juga akan didapatkan. Salah satu usaha untuk *maintenance* Lazismu Banyumas terhadap donatur/muzakki adalah melalui kunjungan rutin atau bisa juga menggunakan *Broadcast* pada aplikasi *WhatsApp* untuk menyapa, menyampaikan program zakat, atau program Lazismu Banyumas lainnya.

f. Online Fundraising

Dengan adanya kemajuan teknologi Lazismu Banyumas juga melihat hal tersebut sebagai peluang untuk membangun citra dan juga sebagai media promosi yang efektif saat ini dengan memanfaatkan perkembangan media sosial yang saat ini banyak digunakan oleh masyarakat dan dapat di akses dengan mudah oleh banyak masyarakat. Media sosial di Lazismu Banyumas sendiri dikelola secara profesional di bagian media digunakan untuk mengelola akun media massa Lazismu Banyumas, membuat konten penghimpunan, program, dan semua yang berkaitan dengan ZISKA Lazismu dan juga melaporkan aktivitas media Lazismu Banyumas. (Romi Zarida, Staff Media Lazismu Banyumas, Wawancara Pada 20 November 2023). Berikut ini adalah akun media sosial yang digunakan LAZISMU Banyumas.



Gambar 12
Media Resmi Lazismu Banyumas

Strategi penghimpunan dengan memanfaatkan media sosial di Lazismu Banyumas sekarang ini lebih di fokuskan dibandingkan dengan strategi penghimpunan dengan bertemu secara langsung dengan calon *muzakki*, yaitu dengan membuat konten – konten video yang sedang *trend* di masyarakat lalu di adaptasi menjadi konten zakat, selain itu juga dari divisi media Lazsimu Banyumas mempunyai program khusus yang diberi nama “jimat” atau kajian jum’at dimana kajian tersebut di fokuskan untuk edukasi mengenai filantropi Islam dan di tambahkan dengan isu - isu yang sedang ramai di perbincangkan. Program selanjutnya yaitu *ZISTalk* dimana konten ini biasanya ada di *you tube* dan program satu hari satu *flyer* dimana setiap

hari aka ada info dari Lazismu Banyumas baik berupa program, laporan keuangan atau *quotes* dan untuk temanya berbeda beda setiap harinya. (Romi Zarida, Staff Media Lazismu Banyumas, Wawancara Pada 20 November 2023).

Strategi yang digunakan oleh Lazismu Banyumas dalam mencapai indikator kinerja aksi layanan, adalah dengan cara melibatkan *muzakki* secara langsung dengan bertemu dan juga dengan cara tidak langsung yaitu dengan memanfaatkan media sosial. Hal tersebut sesuai dengan teori Suparman (2009) dimana ada dua metode yang dapat dilakukan dalam *fundraising* dana ZIS, yaitu langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect*).⁷⁴ Hal tersebut sesuai juga dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nopiardo, W (2018) yang menjelaskan BAZNAS Kabupaten Tanah Datar menggunakan strategi langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) dalam Strategi *fundraising* dana zakat pada Baznas di kabupaten Tanah Datar.⁷⁵

Pada umumnya sebuah lembaga melakukan kedua metode *fundraising* ini (langsung atau tidak langsung). Karena keduanya memiliki kelebihan dan tujuannya sendiri-sendiri. Metode *fundraising* langsung diperlukan karena tanpa metode langsung, *muzakki* akan kesulitan untuk mendonasikan dananya. Sedangkan jika semua bentuk *fundraising* dilakukan secara langsung, maka tampak akan menjadi kaku, terbatas daya tembus lingkungan calon *muzakki* dan berpotensi menciptakan kejenuhan. Kedua metode tersebut dapat digunakan secara fleksibel dan semua lembaga harus pandai mengkombinasikan kedua metode tersebut.

Lembaga Pengelola Zakat perlu melakukan kerja cerdas dan inovatif guna mendapatkan calon *muzakki* dan guna menghimpun dana

⁷⁴ Suparman, "Strategi Fundraising Wakaf Uang", BWI, 2, no.2 (2009), 3.

⁷⁵ Nopiardo, W., "Strategi Fundraising Dana Zakat Pada Baznas Kabupaten Tanah Datar", Imara: Jurnal Riset Ekonomi Islam, 1, no. 1 (2018): 57-71.

zakat. Metode konvensional dengan menunggu dan hanya melakukan penggalangan dana pada saat puasa Ramadhan hanya untuk menghimpun zakat fitrah saja, sudah tidak cukup, perlu melakukan upaya jemput bola, dan menggunakan teknologi informasi untuk menjangkau calon muzakki dalam menggalang dana zakat. Penggunaan media merupakan pilihan yang perlu dilakukan untuk saat sekarang ini, karena masyarakat sudah sangat *familier* dengan media informatika dan telekomunikasi.

Tahap selanjutnya dalam penerapan manajemen strategi adalah anggaran. Anggaran merupakan dasar untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran dalam operasional, program-program yang akan direalisasikan dan anggaran tenaga kerja. Adapun anggaran yang digunakan Lazismu Banyumas dalam merealisasikan programnya tergantung dengan kebutuhan dari programnya, ada beberapa program yang menjadi program unggulan Lazismu Banyumas. Maka dalam hal ini anggaran yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan per programnya. Hal tersebut seperti apa yang disampaikan oleh Habib selaku *manager fundraising* Lazismu pada saat wawancara tanggal 3 November 2023 yang mengatakan bahwa :

“Lazismu Banyumas punya banyak program unggulan mas, ini juga tercantum di Company Profile Lazismu Banyumas, dimana disana juga dicantumkan kebutuhan anggaran dananya berapa dan untuk berapa orang atau berapa kegiatan, jadi terkait anggaran dana tiap program itu pasti berbeda jumlahnya, karena kebutuhannya juga berbeda – beda.”

Tahap selanjutnya ialah prosedur yang diterapkan di Lazismu Banyumas. Prosedur merupakan salah satu urutan untuk melaksanakan kegiatan - kegiatan dalam tahapan - tahapan instruksi yang melibatkan beberapa orang dalam satu bagian yang tepat untuk menjamin penanganan dalam suatu program. Sebagaimana Habib selaku *manager fundraising* pada saat wawancara tanggal 3 November 2023

menjelaskan bahwa:

“Untuk prosedur yang digunakan di Lazismu Banyumas itu sudah tertata rapi ya mas, kita ada SOP nya untuk masing – masing program, dan sudah ada Jobdesk nya masing masing mas.”

Prosedur untuk masing – masing program berbeda antara program yang satu dengan program lainnya, sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan oleh Lazismu Banyumas.

3. Evaluasi Strategi Penghimpunan Dana

Evaluasi merupakan tahap terakhir dari seluruh rangkaian kegiatan yang terdapat pada lembaga. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan realisasi masukan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) terhadap perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Melalui tahap evaluasi lembaga mendapat informasi mengenai pelaksanaan perumusan strategi dan penerapan strategi lembaga amil zakat dalam mengelola dana zakat. Tujuan evaluasi adalah melihat tingkat keberhasilan pengelolaan program, melalui kajian terhadap manajemen dan output pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi, untuk selanjutnya menjadi bahan evaluasi kinerja program dan kegiatan selanjutnya. Bentuk evaluasi berupa pengkajian terhadap manajemen dan *output* pelaksanaannya serta permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Habib Amrillah selaku *Manager Fundraising* Lazismu Banyumas pada tanggal 3 November 2023, beliau menyampaikan bahwa:

“Untuk evaluasi biasanya kita ada evaluasi harian, mingguan, bulanan juga tahunan mas, jadi pada saat RAKERDA itu disana kan sudah target yang harus dicapai oleh lazismu selama satu tahun, kemudian target itu di breakdown menjadi target harian, mingguan dan juga bulanan.”

Evaluasi yang dilakukan oleh lazismu Banyumas, yang biasa dilakukan ialah evaluasi harian, evaluasi mingguan, evaluasi bulanan,

dan evaluasi tahunan. Evaluasi harian biasanya dilakukan pagi hari antara *manager fundraising* dengan *staff fundraising*, materi evaluasi yang dibahas terkait dengan *closing* harian dimulai dengan *manager fundraising* menanyakan kendala yang ada di lapangan kepada *staff fundraising*, lalu dilanjutkan laporan harian dari *staff fundraising* dan diakhir sesi ialah pembahasan terkait solusi atau strategi yang bisa digunakan untuk mengatasi kendala yang ada di lapangan. Yang membedakan antara evaluasi harian, mingguan, bulanan dan evaluasi tahunan ialah terkait target yang sudah ditetapkan saat awal tahun, lalu di buat menjadi target harian, mingguan, dan bulanan ataupun semesteran mengenai target maupun program.



Gambar 13
Evaluasi seluruh staff Lazismu Banyumas

Dalam pencapaian penghimpunan dana ZIS, penghimpunan dana zakat seringkali menjadi bahan evaluasi, karena pertumbuhannya cukup lambat dibandingkan dengan dana infaq (Sabar Waluyo, Direktur Lazismu Banyumas, Wawancara 3 Desember 2023). Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3
Data Realisasi Penghimpunan Infaq dan Zakat Lazismu Banyumas 2019 -2022

No	Tahun	Infaq	Zakat
1	2019	Rp. 3.467.942.512	Rp. 2.609.565.916
2	2020	Rp. 5.763.362.044	Rp. 3.245.797.150
3	2021	Rp. 12.887.418.985	Rp. 4.188.622.518
4	2022	Rp. 14.821.669.819	Rp. 4.344.529.764

Sumber : Annual Report Lazismu Banyumas 2019 -2023

Meskipun total penghimpunan dana ZIS selalu tercapai, namun pertumbuhan zakat masih sedikit lambat dibandingkan dengan infaq, dari tabel diatas bisa dilihat angka pertumbuhan dana zakat dari tahun 2019 – 2022 kenaikannya hanya sebesar Rp. 1.734.963.848, sedangkan dana infaq dari tahun 2019 -2022 mengalami kenaikan sebesar Rp. 11.353.727.307. Untuk itu perlu ada evaluasi dan perbaikan untuk mendapatkan solusi terbaik mengatasi hal tersebut. Hal tersebut juga sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S Al – Hasyr ayat 18 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Menurut Kementerian Agama RI (2011), dalam ayat tersebut, Allah memerintahkan agar setiap mukmin memperhatikan perbuatan-perbuatannya di masa lalu untuk kebaikan dan kepentingan masa depan di akhirat. Selagi bisa, mereka dianjurkan memperbaiki, menghentikan perbuatan-perbuatan dosa dan menambah atau menggantinya dengan perbuatan baik, agar terhindar dari siksa neraka

dan mendapat lebih banyak kebahagiaan di surga.⁷⁶

Dalam hal ini juga, perintah memperhatikan apa yang telah direncanakan untuk hari esok, dipahami oleh *Thabathaba'i* sebagai perintah untuk melakukan evaluasi terhadap amal - amal yang telah dilakukan. Ini seperti seorang tukang yang telah menyelesaikan pekerjaannya. Tukang dituntut untuk memperhatikan kembali agar menyempurnakannya bila telah baik, atau memperbaikinya bila masih ada kekurangannya, sehingga jika tiba saatnya diperiksa, tidak ada lagi kekurangan dan barang tersebut tampil sempurna.⁷⁷

Evaluasi merupakan tahapan yang terakhir dari seluruh rangkaian kegiatan yang terdapat pada organisasi serta proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan sebuah perencanaan bisnis dan kerjanya serta menjadi tahap perbandingan informasi suatu kegiatan atau program dengan standar yang telah ditentukan (*Wheelen*, 2003: 4).

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (*formulasi*) dan penerapan (*implementasi*) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan. Dengan strategi ini seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

Masukan dari dari mustahik merupakan salah satu bahan masukan

⁷⁶ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an dan Tafsirnya Jilid 10*, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), 74.

⁷⁷ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an*, (Tangerang: Lentera Hati, 2015), 130.

dalam evaluasi. Informasi dan masukan tersebut di dapatkan dari mustahik yang telah mendapatkan program yang sudah di realisasikan oleh Lazismu Banyumas. Ibu Anggun merupakan salah satu guru MIM Pasir Muncang yang menjadi salah satu penerima manfaat program bakti guru honorer Lazismu Banyumas, beliau menyampaikan bahwa :

“Program yang diberikan oleh Lazismu kepada guru sangat bermanfaat, selain membantu kita buat menuhi kebutuhan harian berupa makanan pokok, tapi juga bisa buat kita para guru wiyata merasa bahagia, karena akhirnya kita sedikit demi sedikit akhirnya diperhatikan oleh Muhammadiyah dan semoga si program seperti ini terus berlanjut kedepannya, syukur tahun depan bisa bukan sembako tapi wujud nyata muhammadiyah melalui lazismu bisa meningkatkan honor kita ya.” (Hasil wawancara dengan Ibu Anggun, dilaksanakan pada 27 November 2023).”

Program bakti guru yang diberikan kepada guru – guru wiyata memiliki manfaat yang luar biasa, namun untuk kedepannya harapan dari guru – guru penerima bantuan tersebut kepada Lazismu Banyumas bisa membuat program untuk kenaikan honor guru wiyata.



Gambar 14
Dokumentasi Penyerahan Program Bakti Guru

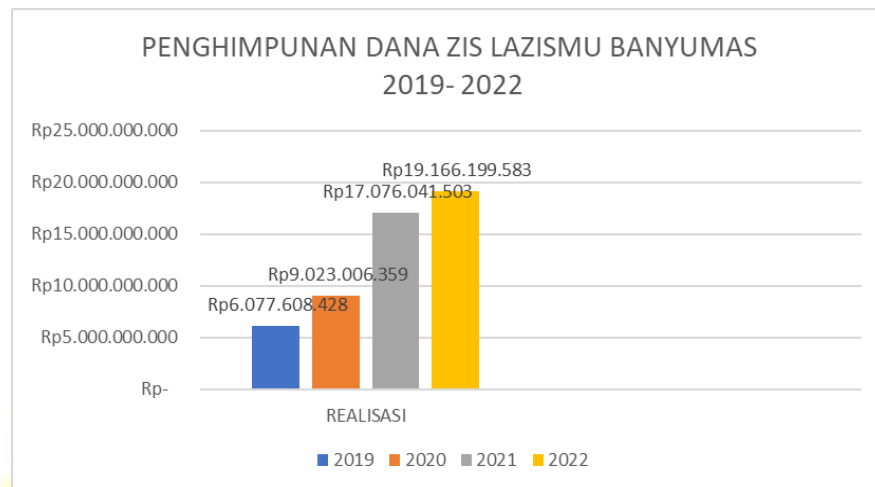
Hasil evaluasi diatas akan dijadikan dasar bagi organisasi dalam melakukan penilaian yakni apakah kesenjangan yang terjadi antara kinerja aktual dengan kinerja standar masih berada dalam toleransi

atau kah perbedaan antara kinerja aktual dengan kinerja standar sudah menyimpang sangat jauh sehingga perlu dilakukan tindak koreksi (*corrective action*). Hasil evaluasi selanjutnya akan menjadi umpan balik (*feed back*) bagi organisasi yang memungkinkan sebuah organisasi melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses manajemen strategik sejak pemindaian lingkungan sampai pada tahap evaluasi.

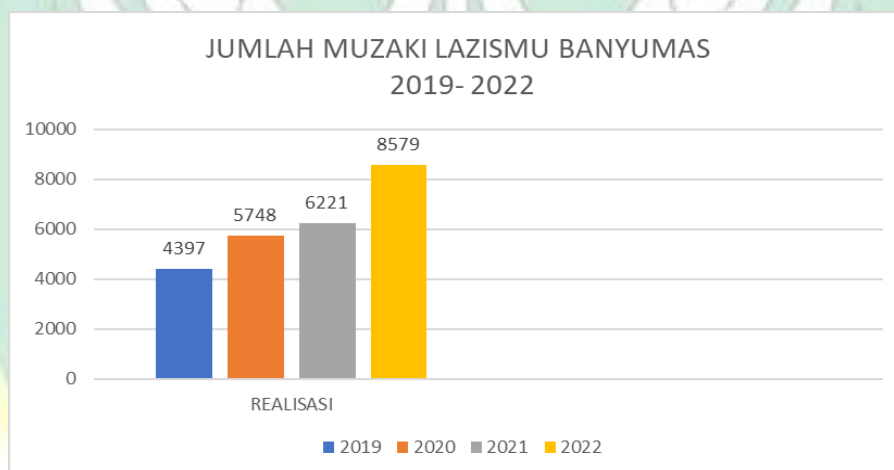
Penerapan manajemen strategi yang telah dilakukan oleh Lazismu Banyumas mulai dari perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi, memberikan dampak dalam upaya peningkatan jumlah dana penghimpunan baik dana zakat, infaq maupun shadaqah. Seperti apa yang disampaikan oleh Habib selaku manager fundraising Lazismu Banyumas pada saat wawancara tanggal 3 November 2023 yang menyatakan bahwa :

“Dengan adanya kita menerapkan step - step manajemen strategis yang baik, itu sangat membantu sekali dalam proses manajerial kita mas, mulai dari tahap perencanaan dimana disitu kita menentukan rencana penghimpunan, lalu strategi apa yang akan digunakan dan siapa saja yang menjadi penanggung jawabnya sehingga semua karyawan bekerja sesuai dengan job desc nya masing masing, lalu dalam penerapannya dengan adanya manajemen strategi jadi kita bisa mengontrol setiap program yang sedang kita jalankan, kurangnya dimana lalu nanti bisa kita evaluasi dan memperbaiki itu, guna untuk mencapai target penghimpunan yang sudah kita rencanakan sejak awal, dan dengan adanya kenaikan jumlah penghimpunan maka otomatis jumlah muzakkipun ikut mengalami kenaikan.”

Maka dengan adanya manajemen strategi yang diterapkan dengan baik oleh lazismu pada program *fundraising*, hal tersebut berdampak pada pencapaian penghimpunan dana zakat, infaq, shadaqah dan juga pencapaian dalam jumlah muzakki pada setiap tahunnya sehingga mengalami peningkatan. Adapun peningkatan penghimpunan dana ZIS dari tahun 2019 - 2022 dan peningkatan jumlah *muzakki*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :



Gambar 15
Penghimpunan Dana ZIS Lazismu Banyumas 2019 - 2022



Gambar 16
Jumlah *Muzakki* Lazismu Banyumas 2019 - 2022

Perbandingan kinerja dari tahun 2019, 2020, 2021 dengan tahun 2022 baik dari penerimaan jumlah penghimpunan dan jumlah *muzakki* merupakan bukti bahwa dana zakat infaq dan shadaqah serta jumlah *muzakki* mengalami peningkatan. Hal tersebut sesuai dengan teori Adi S, (2003: 67) yang menyatakan bahwa peningkatan merupakan upaya untuk menambah derajat, tingkat, dan kualitas maupun kuantitas. Peningkatan juga dapat berarti penambahan

keterampilan dan kemampuan agar menjadi lebih baik. Selain itu, peningkatan juga berarti pencapaian dalam proses, ukuran, sifat, hubungan dan sebagainya.⁷⁸ Dalam hal ini Lazsimu Banyumas mengalami peningkatan dalam perolehan penghimpunan dana ZIS dan *muzakki* selama tiga tahun berturut – turut, karena dikelola secara profesional dengan menerapkan manajemen strategi *fundraising* yang baik dimulai dari perencanaan, penerapan strategi maupun program yang telah di rencanakan sebelumnya lalu di evaluasi secara berkala, memberikan dampak positif bagi perkembangan lembaga itu sendiri.

Maka, setelah melakukan penelitian di Lazismu Banyumas dengan melalui berbagai langkah penelitian, mulai dari observasi ke lapangan secara langsung, kemudian melakukan wawancara dengan Direktur Lazismu Banyumas, *Manager Fundraising* Lazismu Banyumas, *staff fundraising*, *front Office*, *staff* program dan pendayaagunaan, serta *mustahiq* maka penulis dapat mengetahui bahwa teori manajemen strategi telah diterapkan oleh Lazismu Banyumas dengan baik sesuai dengan teori dan penelitian sebelumnya. Hal tersebut karena indikator yang ada dalam manajemen strategi mulai dari perumusan strategi, penerapan strategi, serta evaluasi strategi sudah sesuai dengan teori Riva'i dalam buku Eddy Yunus yang berjudul Manajemen Strategi. Dimana dalam manajemen strategi memiliki tiga proses yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi.⁷⁹ Hal ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Erlin Latifah, Yusuf Z.A, & Ahmad Agus. S (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategik Rumah Amal Salman telah dijalankan dengan baik dan menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam upaya

⁷⁸ Suyuti, M., & Fitriani, A., "Peningkatan Kapasitas Pengurus Masjid Dan Pengelola Majelis Taklim Terhadap Pelayanan Aktifitas Keagamaan Di Desa Palangka", *Tarjih Journal of Community Empowerment*, 2, no. 2 (2022): 13-22.

⁷⁹ Eddy Yunus, *Manajemen Straregis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 14.

meningkatkan *fundraising* zakat.⁸⁰

C. Analisis Lingkungan Strategik Manajemen Strategi *Fundraising* Di Lazismu Banyumas Dalam Meningkatkan Dana Zakat Infaq Shadaqah

Zakat merupakan salah satu dari lima rukun Islam yang wajib dipenuhi oleh setiap muslim. Menurut *Qardhawi* (1999: 34) zakat didefinisikan dalam fiqh sebagai jumlah harta khusus yang diwajibkan Allah SWT untuk diberikan kepada mereka yang berhak. Sesuai dengan Undang-Undang No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, ada dua lembaga pengelola zakat di Indonesia. UU tersebut menetapkan bahwa organisasi pengelola zakat terdiri dari dua jenis: Badan Amil Zakat (BAZ) dan lembaga Amil Zakat (LAZ). Salah satu LAZ yang ada di Banyumas ialah LAZISMU Banyumas. Lembaga amil zakat, infak dan shodaqoh Muhammadiyah (Lazismu) Banyumas adalah lembaga nirlaba tingkat kabupaten yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana zakat, infak, wakaf dan dana keagamaan lainnya baik dari perseorangan maupun lembaga. Lazismu Banyumas dalam operasionalnya menjalankan berbagai program. Adapun program Lazismu Banyumas yaitu : melakukan program distribusi dan pendayagunaan, seperti program rutin, ekonomi, pendidikan, kesehatan, dakwah, dan humanisme. Selain program pendistribusian dan pendayagunaan, program pengumpulan dana yang berasal dari masyarakat juga sangat penting. Tanpa dana masyarakat, program-program yang direncanakan tidak akan dapat dilaksanakan.

Indonesia yang merupakan salah satu negara berpenduduk muslim terbesar di dunia yaitu 87,2% dari total populasi penduduk yang ada di Indonesia, seharusnya memiliki potensi zakat yang sangat besar untuk

⁸⁰ Erlin Latifah et.al., "*Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*", *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 2, no 1 (2017): 68-85.

menyelesaikan masalah yang dihadapi orang Indonesia, seperti mengurangi kemiskinan, mendapatkan akses ke pendidikan, dan mendapatkan perawatan kesehatan bagi mereka yang menerima zakat. Meskipun demikian, ada beberapa masalah yang menghalangi realisasi zakat di Indonesia sehingga terdapat *gap* yang sangat besar antara potensi dengan realisasi zakat di Indonesia. Sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia masih tertinggal jauh dalam mengembangkan potensi zakat, infaq, dan shadaqah yang harus dioptimalkan. Untuk itu diperlukan manajemen strategi yang matang dalam pengelolaannya untuk memaksimalkan potensi dan zakat, infaq dan shadaqah. Dalam manajemen strategi pengelolaan zakat, hal tersebut dibuat untuk memberi tahu umat Islam bahwa dana zakat yang mereka berikan harus dikelola dengan baik dan profesional. Menurut Riva'i dalam Eddy Yunus (2016:14), manajemen strategi memiliki tiga proses yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi.⁸¹ Hal ini seperti apa yang sudah diterapkan oleh Lazismu Banyumas dalam operasionalnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Habib selaku manager fundraising lazismu Banyumas tanggal 26 Juni 2023, menjelaskan bahwa :

“Setiap awal tahun, kita biasanya agendakan rutin untuk melakukan rapat koordinasi dengan seluruh kantor layanan Lazismu yang berada di wilayah Banyumas, untuk menyusun rencana selama satu tahun kedepan, seperti menetapkan target, lalu program dan strategi dalam mencapainya tentunya, selain ada rapat besar biasanya kita dikantor juga rapat koordinasi, seperti rapat harian, rapat mingguan atau bulanan, untuk mengecek program yang sudah terlaksana dan kemudian mengevaluasinya mas apakah sudah berjalan dengan baik apa belum mas”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Lazismu Banyumas dalam pengelolaan dana zakat, infaq, dan shadaqah terdapat proses perencanaan, penerapan strategi dan evaluasi dalam

⁸¹ Eddy Yunus, *Manajemen Straregis*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 14.

operasionalnya.

Proses pertama dalam manajemen strategi yaitu perumusan strategi. Perumusan strategi Lazismu Banyumas di dasarkan dengan visi dan misi yang ada di lembaga, yang kemudian di analisis berdasarkan lingkungan internal serta lingkungan eksternal lembaga, menentukan tujuan baik tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, serta selanjutnya penentuan strategi yang dilaksanakan di Lazismu Banyumas dalam penghimpunan dana ZIS.

Proses ke dua dalam manajemen strategi yaitu penerapan strategi. Penerapan strategi yang dilaksanakan di Lazismu Banyumas dapat dilihat dari pengorganisasian yang baik sehingga para staff bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing berdasarkan *jobdesc* yang ada, pelaksanaan program dan strategi yang digunakan oleh Lazismu untuk mencapai target penghimpunan dengan bertemu langsung muzaki dan memanfaatkan media sosial dengan konten – konten yang kreatif, dan anggaran yang digunakan disesuaikan dengan kebutuhan program serta prosedur yang digunakan mengacu pada SOP yang ada di Lazismu Banyumas dan setiap transaksi zakat, infaq, dan shadaqah yang dilakukan oleh muzaki selalu tercatat dengan baik di SIM ZISKA dan laporan keuangan Lazismu Banyumas setiap bulan selalu terdistribusikan.

Proses ke tiga dalam manajemen strategi yaitu evaluasi strategi. Evaluasi strategi yang dilakukan oleh Lazismu Banyumas dilakukan oleh *manager* kepada para staffnya baik harian, mingguan, bulanan, dan juga semesteran. Peningkatan pertumbuhan dana zakat yang tidak signifikan seperti dana infaq seringkali menjadi bahan evaluasi. Selain itu masukan dari *mustahik* juga menjadi bahan informasi dan masukan dalam evaluasi.

Maka dengan adanya manajemen strategi yang diterapkan dengan baik oleh lazismu pada program *fundraising*, hal tersebut berdampak pada pencapaian penghimpunan dana zakat, infaq, shadaqah dan juga

pencapaian dalam jumlah muzakki pada setiap tahunnya sehingga mengalami peningkatan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, peneliti menganalisis tentang bagaimana berjalannya manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas. Dalam hal ini, peneliti menggunakan analisis *SWOT* untuk mengidentifikasi lingkungan strategik, baik permasalahan internal maupun eksternal yang berdampak pada peningkatan dana ZIS. Analisis *SWOT* adalah membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman).

1. Faktor kekuatan

Faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu lembaga termasuk satuan-satuan bisnis didalamnya adalah antara lain kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilik keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Dalam hal ini kekuatan lazismu Banyumas khususnya dalam penghimpunan dana ZIS antara lain: *Branding* Muhammadiyah kuat dalam penghimpunan zakat, Amil Profesional, Sistem Informasi Manajemen *Real Time*, Jaringan Kantor Layanan Banyak (Habib, Manager Fundraising Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 November 2023).

2. Faktor kelemahan

Kelemahan ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam hal ini kelemahan Lazismu Banyumas

khususnya dalam penghimpunan dana ZIS antara lain : Belum sepenuhnya bisa mengajak semua warga Muhammadiyah untuk membayarkan dana ZIS di Lazismu Banyumas dan Orientasi penghimpunan masih berfokus pada warga Muhammadiyah saja, peningkatan dana zakat masih rendah, amil profesional belum merata di kantor layanan (Habib, Manager Fundraising Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 November 2023).

3. Faktor Peluang

Definisi peluang secara sederhana peluang ialah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Dalam hal ini peluang penghimpunan dana ZIS di Lazismu antara lain : Masih banyak wilayah yang bisa dibentuk Kantor Layanan dan Kerjasama dengan instansi dan dinas, serta potensi *muzakki* untuk pengumpulan dana ZIS di Lazismu Banyumas masih banyak (Habib, Manager Fundraising Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 November 2023).

4. Faktor Ancaman

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang yaitu faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis jika jika tidak di atasi ancaman akan menjadi bahaya bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dalam hal ini ancaman penghimpunan dana ZIS di Lazismu Banyumas antara lain : Banyak Masyarakat yang menghimpun dan mendistribusikan secara langsung tanpa melalui Lembaga Zakat, kepercayaan muzakki, penggunaan teknologi di kantor layanan belum sepenuhnya baik (Habib, Manager Fundraising Lazismu Banyumas, wawancara pada 3 November 2023).

Hasil analisis lingkungan strategik diketahui kekuatan

(*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) manajemen strategi *fundraising* Lazismu Banyumas. Lazismu Banyumas memiliki kelemahan berupa penghimpunan zakat masih rendah dan amil profesional belum merata. Dengan memaksimalkan kekuatan dari sisi internal dan peluang dari sisi eksternal serta memanfaatkan potensi zakat yang besar, maka Lazismu Banyumas dapat menjadi lembaga yang dapat dipercaya masyarakat.

Keberhasilan lembaga pengelola zakat dalam hal *fundraising* atau penggalangan dana sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat pada lembaga yang bersangkutan. Jika tingkat kepercayaan masyarakat tinggi terhadap organisasi pengelola zakat tersebut, maka secara otomatis dana yang terkumpul juga akan banyak, jika ini terjadi tentunya juga akan berpengaruh pada berjalannya program-program yang telah mereka canangkan.

Perlunya kreatifitas dan inovasi pemikiran para amil zakat, merupakan langkah penting yang mesti dilakukan dalam rangka intensifikasi dan ekstensifikasi program kegiatan penyaluran zakat, menuju kepada pemanfaatan yang lebih memiliki daya guna bagi para mustahik. Pendayagunaan harta zakat yang terkumpul melibatkan para ahli fiqih dalam menentukan pendistribusiannya, dengan melaksanakan redivinisi kembali terhadap istilah-istilah yang ada dalam asnaf penerima zakat, untuk disesuaikan dengan kondisi perubahan zaman. Serta penggunaannya tidak lagi hanya digunakan untuk hal-hal yang bersifat konsumtif saja, namun ada sebagian yang dikelola untuk hal-hal yang bersifat produktif, disertai dengan adanya perencanaan serta penggunaan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.⁸²

⁸² A. Qodri Azizi, *Membangun Pondasi Ekonomi Umat Meneropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 129.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan uraian teori manajemen strategi serta hasil penelitian penulis di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Banyumas dalam mengelola dana zakat, infaq, shadaqah peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi manajemen strategi Lazismu Banyumas dalam meningkatkan dana zakat, infaq, shadaqah terdiri dari tiga proses yaitu : perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi, dengan adanya penerapan manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas mulai dari perumusan, penerapan dan evaluasi strategi yang dilakukan pada bagian *fundraising* terdapat peningkatan jumlah penerimaan dana zakat, infaq dan shadaqah serta penambahan jumlah *muzakki*.
2. Hasil analisis lingkungan strategik diketahui kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) manajemen strategi *fundraising* Lazismu Banyumas. Lazismu Banyumas memiliki kelemahan berupa penghimpunan zakat masih rendah dan amil profesional belum merata. Dengan memaksimalkan kekuatan dari sisi internal dan peluang dari sisi eksternal serta memanfaatkan potensi zakat yang besar, maka Lazismu Banyumas dapat menjadi lembaga yang dapat dipercaya masyarakat.

B. Saran

Meskipun Lazismu Banyumas sudah berhasil dalam menerapkan manajemen strategi dari mulai formulasi, implementasi, dan evaluasi yang pada akhirnya evaluasi akan menjadi perumusan kembali dalam penerapan atau penambahan program maupun pengurangan program, dan anggaran, berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan beberapa saran yang harus di fokuskan dan dikembangkan lagi diantaranya :

1. Lazismu Banyumas sebaiknya meningkatkan kerjasama dengan instansi dan dinas serta harus mulai fokus untuk *muzakki* diluar warga Muhammadiyah.
2. Strategi *fundraising* menggunakan media sosial sebaiknya terus dikembangkan secara kreatif dan inovatif.
3. Lazismu Banyumas sebaiknya mencari alternatif strategi penghimpunan khususnya untuk meningkatkan dana penghimpunan zakat, karena pertumbuhan penghimpunan zakat di Lazismu Banyumas masih belum sesuai harapan meskipun total dana ZIS selalu tercapai.
4. Penelitian ini hanya membahas mengenai manajemen strategi pada *fundraising* saja, penelitian selanjutnya diharapkan mampu meneliti mengenai manajemen strategi lembaga amil zakat secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrina, Dita. "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat ", Ekbis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 2, no. 2 (2020): 201-212.
- Alam, A. "Problems And Solutions For Zakat Management In Indonesia", Management Journal (Electronic Edition) 9, No. 2 (2018): 128-136.
- Astuti, Daharmi dan Zulkifli. "Manajemen Pengelolaan Zakat Di UPZ Instansi Pemerintah Provinsi Riau", Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan, 15, No. 1 (2018) : 1-23.
- Aziz, Fathul Aminudin. Manajemen Dalam Perspektif Islam. Cilacap : Pustaka El-Bayan, 2017.
- Az-Zuhaili, Wahbah. Fiqhuz Zakah, Terj. A. Aziz Masyhuri, Fiqih Zakat Dalam Dunia Modern Cetakan 1, (Surabaya: Bintang, 2001.
- Bakar, Abu Dan Muhammad. Manajemen Organisasi Zakat. Malang: Madani, 2011.
- Canggih et.al. "Potensi Dan Realisasi Dana Zakat Indonesia" . Jurnal Al-Uqud: Journal Of Islamic Economics, 1, No.1, (2017), 14-26.
- Fahmi, Aswin. "Strategi Penghimpunan Dan Penyaluran Zakat, Infaq, Shadaqah Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah (Lazizmu) Kota Medan ", At-Tawassuth: Volume IV No. 1 (2019): 1 – 20.
- Furqon, Ahmad. Manajemen Zakat. Walisongo Press: Semarang, 2015.
- Hartono, Jogyanto. Metodologi Penelitian Bisnis Edisi 6, (Yogyakarta: BPFE Kementerian Agama RI, Al-Qur'an Dan Tafsirnya Jilid 10, (Jakarta: Widya Cahaya, 2011), 74.
- Hasan, Muhammad. Manajemen Zakat: Model Pengelolaan Yang Efektif. Yogyakarta: Idea Press, 2011.
- Hayatuddin, Ah. Kholis. "Strategi Fundraising Dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat Di BAZNAS Karanganyar Pasca Pemberlakuan UU No. 23 Tahun 2011", Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf, 1, No. 1 (2020): 52-68.
- Hermawan, Wawan. "Politik Hukum Zakat Di Indonesia", Jurnal Pendidikan Agama Islam - Ta'lim 12, No. 2 (2014) : 147-161.
- Hikmat, Mahi M. Metode Penelitian; Dalam Perspektif Ilmu Komunikasi Dan Sastra. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2011.

- Hill, Robertson. "Strategic Planning And Development Process Of Municipal Education In Finland." *Journal Of Entrepreneurship And Business*, 1, No. 12 (2017): 168-169.
- Huda, Nurul. *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis Dan Praktis*, (Jakarta: Kencana, 2010), 293.
- Iqbal, Setyarso. *Manajemen Zakat Berbasis Korporat, Kiprah Lemabaga Pengelolaan Zakat Pulau Sumatera*. Jakarta: Khairul Bayan, 2008
- Ismail, Solihin. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012.
- Jasmi, Kamarul Azmi. "Wasiat Allah SWT Kepada Bani Israil: Surah Al-Baqarah (2: 40-46)", *Program Budaya Al-Quran*, (November 2018) : 10.
- Jhon, A Pearce II & Richard B. Robinson Jr. Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, Dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari. Jakarta : Salemba Empat, 2013
- Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia Dan Kebudayaan, "Menko PMK: Fokus Si Miskin, Zakat Bisa Pulihkan Ekonomi Nasional". (Jakarta : Kemenkopmk, 2021), 1.
- Khairina, Nazlah. "Analisis Pengelolaan Zakat, Infak, Dan Sedekah (ZIS) Untuk Meningkatkan Ekonomi Duafa (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang Medan)", *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 4, No.1 (2021): 160-184.
- Khoeron, Mohamad. *Kemenag Rilis 108 Lembaga Pengelola Zakat Tidak Berizin, Ini Daftarnya*. Jakarta : Kemenag, 2023.
- Kotler, Philip. Marketing Management*. Jakarta: Pren Hallindo, 1997.
- Latief, Hilman. *Politik Filantropi Islam Di Indonesia*. Yogyakarta: Ombak, 2013).
- Latifah, Erlin Et.Al. "Manajemen Strategik Rumah Amal Salman Dalam Meningkatkan Fundraising Zakat", *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 2, No 1 (2017): 68-85.
- Muqorobin, Ahmad Dan Mohammad Syifa Urrosyidin. "The Contribution Of Zakat, Infaq, Sadaqa, And Waqf (Ziswaf) Strategic Management In Developing The Prosperity Of Ummah." *Journal Of Islamic Economics And Finance Studies*, 4, No. 1 (2023) : 27-47.
- Najiyah, F et.al. "Manajemen Zakat Di Indonesia (Tantangan Dan Solusi)", *Insight Management Journal*, 2, No. 2 (2022) : 45-53.

- Nopiardo, Widi. "Strategi Fundraising Dana Zakat Pada Baznas Kabupaten Tanah Datar", *Imara: Jurnal Riset Ekonomi Islam*, 1, No. 1 (2018): 57-71.
- Novac, Carmen & Raluca Silvia Ciochina. "Strategic Human Resources Management In The Romanian Organization." *Cross-Cultural Management Journal*, 3, No. 5 (2017): 107.
- Nugroho, Arief Teguh et.al. "Analisis Strategi Fundraising Zakat Dalam Meningkatkan Jumlah Muzakki Studi Pada LAZ Baitulmaalku Kabupaten Karawang", *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 6, No. 1 (2021): 77-85.
- Nurasri, Elisa. "Manajemen Strategi Penghimpunan Dana Zakat (Fundraising) Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dalam Meningkatkan Pelayanan Muzakki Di Lembaga Amil Zakat Inisiatif Zakat Indonesia Jl. Cikutra No. 95 Bandung" Disertasi, (Bandung: UIN Sunan Gunung Djati Bandung, 2021)
- Popy, Rufaidah. *Manajemen Stratejik*. Bandung: Humaniora, 2013.
- Purhantara, Wahyu. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010.
- Purwanto, April. *Manajemen Fundraising Bagi Organisasi Pengelola Zakat*. Yogyakarta: Sukses, 2009.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, 612.
- Putra, Trisno Wardy dan Ahmad Naufal. "Konsep Manajemen Pengumpulan Dana Zakat." *Madinah: Jurnal Studi Islam*, 6, No. 2 (2019): 241-267.
- Qardhawi, Yusuf. *Fiqh Az-Zakah*. Terj. Salman Harun Dkk, *Hukum Zakat*, Cetakan 7. Jakarta: Pustaka Litera Antarnusa, 2004
- Qodri, Azizi A. *Membangun Pondasi Ekonomi Umat Meneropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Rangkuti, F. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- Salim, Peter. *English-Indonesia Dictionary*. Jakarta: Modern English Press, 2000.
- Sani, M. Anwar. *Jurus Menghimpun Fulus, Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sanusi, Anwar Dan Yufa Chaerani, "Strategi Fundrising Dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infaq Shadaqah Di Zakat Center Thoriqotul Jannah Cirebon", *Jurnal Ekonomi Manajemen (JEM)*, 1, No. 1 (2018).

- Shihab, M. Quraish. Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan Dan Keserasian Al-Qur'an. Tangerang: Lentera Hati, 2015.
- Siagian, Sondang P. Manajemen Strategik. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004.
- Solihin, Ismail. Manajemen Strategik. Jakarta: Erlangga, 2012.
- Sugiyono. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. Bandung: PT Alfabet, 2016.
- Suharsimi, Arikunto. Manajemen Penelitian Edisi Baru. Jakarta : Rineka Cipta, 2000.
- Sultraeni, Wiwin et.al. "Strategies For Strengthening Zakat Institutions In Optimizing Zakat Management: Case Study Kendari City". *Italienisch*, 12, No. 2 (2022) : 791-797.
- Suparman. "Strategi Fundraising Wakaf Uang", *BWI*, 2 no.2 (2009) : 1.
- Supranto, J. Statistik Teori Dan Aplikasi Jilid 1, Edisi Keenem. Jakarta : Erlangga, 2000.
- Suyuti, Muhammad et.al. "Peningkatan Kapasitas Pengurus Masjid Dan Pengelola Majelis Taklim Terhadap Pelayanan Aktifitas Keagamaan Di Desa Palangka", *Tarjih Journal Of Community Empowerment*, 2, no. 2 (2022) : 13-22.
- Syafiq, Ahmad. Zakat Ibadah Sosial Untuk Meningkatkan Ketaqwaan Dan Kesejahteraan Sosial. STAIN Kudus : Ziswaf, 2015.
- Tho'in, Muhammad & Reno Yakob Andrian. "Strategi Peningkatan Pengumpulan Zakat, Infak Dan Sedekah Pada Lembaga Amil Zakat Al-Ihsan Jawa Tengah", *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*", 7 no. 3 (2021), 3.
- Wasirin. "Perencanaan Strategik Peningkatan Kapasitas Organisasi (Studi Pada Yayasan At-Taqwa Gumawang Kecamatan Belitang Kabupaten OKU Timur Provinsi Sumatera Selatan)" Disertasi, Lampung : UIN Raden Intan, 23.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D.* Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi Offset, 2003.
- Widiastuti Et.Al. "Optimization Of Zakat Fund Management In Regional Zakat Institution". *Humanities & Social Sciences Reviews*, 6, no. 2 (2018) : 133-139.
- Yunus, Eddy. Manajemen Straregi. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016.

Lampiran 1 Hasil Wawancara

A. Informan 1 Direktur Lazismu Banyumas

Nama : Sabar Waluyo, S.E

Jabatan : Direktur Lazismu Banyumas

1. Visi Lazismu Menjadi LAZ yang terpercaya, Bagaimanakah cara yang dilakukan untuk mengaplikasikannya dalam operasional di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Mengelola dana umat itu gampang gampang susah mas, karena Lembaga zakat ya lembaga kepercayaan, maka yang perlu dilakukan pertama kali adalah menanamkan rasa percaya masyarakat untuk berzakat di Lazismu Banyumas dan untuk menumbuhkan rasa percaya itu membutuhkan waktu yang lama dan caranya beraneka ragam mas, untuk membuat orang percaya terhadap lazismu untuk itu kita setiap bulan ada laporan keuangan yang dibagikan secara rutin, kita juga diaudit oleh KAP dan hasil auditnya juga baik, lalu kita juga memberikan pelayanan yang profesional kepada muzaki.”*

2. Misi yang pertama dari Lazismu Banyumas yaitu Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang Amanah, profesional & transparan, Bagaimanakah cara yang dilakukan untuk mengaplikasikan misi tersebut dalam operasional di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Dari visi Lazismu Banyumas tersebut menghasilkan misi mas, yang pertama adalah Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional, dan transparan. Hal tersebut dibuktikan dengan laporan keuangan lazismu yang real time yang ada di website SIM ZISKA mas hanya saja tidak semua punya akses untuk masuk website tersebut, kami juga sering mengadakan pelatihan dan juga mengikutsertakan staff kami untuk mengikuti sertifikasi amil atau lembaga profesi tingkat nasional, dan kami selalu menyampaikan hasil laporan audit dari kantor akuntan public setiap tahunnya.”*

3. Misi yang kedua dari Lazismu Banyumas yaitu Optimalisasi pendayagunaan zis yang kreatif, inovatif dan produktif, bagaimana aktualisasinya dalam bentuk program?

Jawab : *“Untuk misi yang kedua dari lazismu, aktualisasinya berkaitan dengan kreatifitas, inovasi dan produktif, untuk dilazismu itu sendiri baik dalam program penghimpunan maupun pendayagunaan selalu berusaha untuk kreatif, inovatif dan produktif mas, seperti kita branding lazismu di media sosial dengan cara pembuatan video atau konten yang kreatif, lalu kita juga punya program program yang inovatif salah satunya adalah rendangmu, dan kita juga ada Namanya zakat produktif mas.”*

4. Misi yang ke tiga dari Lazismu Banyumas adalah optimalisasi pelayanan donator, bagaimana penerapannya di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Layanan donator menjadi salah satu hal penting untuk terus menjadi fokus utama Lazismu Banyumas, hal tersebut dilakukan supaya para donator loyal dengan lazismu Banyumas, ada beberapa layanan donator yang diberikan Lazismu Banyumas kepada para donatornya, seperti konsultasi syariah, jemput donasi, crowdfunding, bukti setor zakat sebagai pemotong zakat, transfer donasi, dan maintenance Donatur mas.”*

5. Bagaimana cara mewujudkan tujuan dari Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Tujuan lazsimu kan ada tiga ya mas, nah salah satu cara untuk mewujudkan tujuan tersebut, Lazismu Banyumas membuat program – program untuk kegiatan yang produktif, seperti untuk umkm, lalu ada program tani bangkit mas, intinya program yang ditunjukkan supaya orang – orang yang biasa menerima program kita (mustahik) dengan adanya program yang berbentuk produktif kktta berharap nantinya mereka beralih status menjadi muzaki mas.”*

6. Manajemen strategi yang selama ini dilakukan seperti apa dalam menjalankan operasional di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Dalam sebuah lembaga atau perusahaan yang namanya*

manajemen pasti kita bicara tentang rencana, penerapan, dan juga evaluasi program mas, untuk itu yang pertama kita lakukan ialah membuat rencana mas, biasanya kita ada rakerda setiap tahun dimana dalam acara tersebut dihadiri KL – KL Lazismu, badan pengurus lazismu, badan eksekutif lazismu, PDM Banyumas, dan tamu undangan lainnya, dalam acara tersebut biasanya kita ada evaluasi program tahun sebelumnya dan penyusunan program dan target tahun berikutnya dan disitu juga biasanya ada pelatihan untuk amil lazismu, untuk penerapannya sendiri saya sudah koordinasikan dengan manajer masing masing, untuk membreak down target itu menjadi target masing masing divisi, dan saya sendiri memberikan keleluasaan kepada masing masing manajer dan divisi untuk strategi terserah mereka untuk dibuat se kreatif mungkin, dan untuk evaluasi, biasanya kita lakukan secara rutin mas.”

7. Bagaimana proses perumusan strategi yang dilakukan oleh Lazismu Banyumas ?

Jawab : “Seperti yang tadi saya sampaikan mas, untuk perumusan strategi yang global itu berisi rencana dan target lazismu selama satu tahun biasanya berisi RAP (Renacana Anggaran Pendapatan) yang ingin dicapai untuk tahun yang akan berjalan biasanya ada di dalam acara rakerda, setelah rakerda selesai nanti kita breakdown menjadi per divisi.”

8. Bagaimana cara untuk menentukan RAP?

Jawab : “Untuk RAP biasanya untuk kenaikannya adalah 20% mas, sebetulnya secara pasti memang untuk kenaikan penghimpunan dana ZIS memang setiap tahunnya akan naik 20% jika jumlahnya masih dibawah 10 Milyar itu mudah untuk tercapai, namun kalau angkanya sudah diatas 10 Milyar, kita memang harus berusaha dan bekerja lebih keras untuk mencapai target tersebut mas.”

9. Indikator indikator apa yang di tetapkan untuk dicapai dalam satu periodenya?

Jawab : *“Indikatornya sebetulnya adalah kenaikan penghimpunan 20%, namun selain itu untuk mencapai itu otomatis kita juga mesti menambah KL – KL mas, menambah jumlah muzaki juga tentunya.”*

10. Strategi apa yang digunakan untuk mencapai indikator – indikator tersebut?

Jawab : *“Sebetulnya ini berkaitan dengan promosi ya mas, untuk promosi sendiri di Lazismu Banyumas, sekarang ini lebih fokus pada media sosial, karena selain murah biaya itu dapat menjangkau semua lapisan Masyarakat, karena kita sama – sama tahu kalo dijamin sekarang ini, hamper semua orang pegang hp mas, ini menjadi peluang kita juga untuk promosi, untuk divisi media di lazismu bisa dikatakan paling kreatif mas diantara lazismu di daerah lainnya, kontennya yang kekinian itu membuat orang juga semakin kenal dengan lazismu mas, namun untuk promosi langsung dengan muzaki ya masih tetap kita lakukan dengan sosialisasi ke sekolah – sekolah, pengajian dan majelis ta’lim mas.”*

11. Apakah strategi yang digunakan tersebut sudah baku atau Dinamis?

Jawab : *“Untuk strategi tersebut sebenarnya dilakukan hampir semua lembaga ya mas atau Perusahaan , yaitu langsung bertemu dengan calon donator atau juga bisa dengan memanfaatkan medsos, Cuma untuk lazismu sendiri sekarang ini dengan adanya perkembangan zaman dan aplikasi teknologi dan informasi, kami mencoba supaya lebih efektif, efisien dan hemat biaya kita menggunakan medsos mas sekarang fokus utamanya.”*

12. Rencana jangka pendek menengah dan Panjang lazismu Banyumas?

Jawab : *“Kalo rencana jangka pendek tentunya, mencapai target yang sudah ditetapkan dan dibahas dalam rakerda, untuk jangka panjang saya mempunyai keinginan untuk diakhir masa jabatan saya penghimpunan dana mencapai 50 Milyar mas.”*

13. Penerapan Strategi untuk mencapai target tersebut seperti apa?

Jawab : *“Yang pasti untuk mencapai target yang telah direncanakan,*

strategi yang kita gunakan ya seperti tadi saya sampaikan mas, dengan direct atau indirect mas dalam strategi penghimpunannya.”

14. Di lazismu ada program unggulan? Pelaksanaan programnya seperti apa?

Jawab : “Ada mas, itu kita memiliki beberapa program unggulan untuk jelasnya bisa dilihat di company profil kami, disitu lengkap mas program – program unggulan dari Lazismu Banyumas.”

15. Apa yang menjadi kendala dalam proses manajemen strategi di Lazismu Banyumas?

Jawab : “Semua pasti ada kendala mas, cuma kita juga harus mencari solusinya juga, untuk kendala biasanya yang lebih sering adalah mereka yang dilapangan mas.”

16. Solusi untuk mengatasi kendala tersebut? Adakah motivasi dan inovasi produk atau strateginya?

Jawab : “Yang pasti kita selalu lakukan evaluasi mas, dan kasih motivasi untuk menyemangati staff mas.”

17. Anggaran untuk program bagaimana tolak ukurnya, karena program banyak dan anggarannya berbeda?

Jawab : “Untuk anggaran kita biasanya menyesuaikan mas, tergantung programnya apa, karena anggaran tersebut bergantung dengan programnya apa dan kebutuhannya berapa mas.”

18. Bagaimana prosedur pentasyarufan program di Lazimu Banyumas?

Jawab : “Untuk prosedurnya, kita memang sudah ada SOP nya mas.”

19. Evaluasi lazismu biasanya kapan waktunya dan apa yang dievaluasi

Jawab : “Untuk evaluasi sendiri, saya biasanya memanggil manajer divisi masing – masing lalu nanti dari manajer membreakdown ke staff masing – masing, untuk waktunya bisa mingguan, bulanan, semesteran juga bisa mas.”

20. Siapa yang mengevaluasi dan apa yang di evaluasi dan tolak ukurnya seperti apa?

Jawab : “Kalo saya biasanya mengevaluasinya ke manajer divisi mas,

nanti dari manajer divisi baru ke staff mas, kalo saya sendiri untuk evaluasi pasti saya lihat hasil capaian masing masing divisi, kalo capaiannya sudah bagus ya saya ngga akan evaluasi mas, jadi semua kan sudah ada tolak ukurnya divisi penghimpunan dana sekian, divisi pendayagunaan juga seperti itu, jadi evaluasi dilakukan oleh saya adalah ketika capaian masing – masing divisi belum mencapai batas yang telah direncanakan mas.”

21. Apa saja yang di evaluasi biasanya ?

Jawab : “Terkait penghimpunan dana ZIS yang sering menjadi catatan adalah penghimpunan zakat, karena memang angka pertumbuhan zakat tidak sebaik penghimpunan dana infaq dan shadaqah.”

22. Seberapa penting evaluasi?

Jawab : “Ini penting sekali mas, sebagai bahan untuk mengetahui antara rencana dan penerapan programnya apakah sesuai atau tidak, sudah mencapai target apa belum, atau programnya jalan apa tidak, kendalanya dilapangan seperti apa, apa yang perlu diperbaiki dari program – programnya, jadi evaluasi ini penting mas.”

23. Apakah lazismu juga dievaluasi oleh pihak diluar lazismu, misalnya dari pdm atau stake holder lainnya dan apakah masukan dari muzakki atau mustahik menjadi salah satu acuan untuk bahan evaluasi lazismu?

Jawab : “Kalo masukan kita menerima dari mana saja mas asalkan itu membangun.”

24. Dengan adanya penerapan manajemen strategi dilazismu mulai dari perencanaan penerapan dan evaluasi, apa si dampak atau hal yang bermanfaat dalam operasional lazismu banyumas?

Jawab : “Yang pasti berdampak pada manajemen ya mas, lebih tertata rapi karena dengan adanya perencanaan yang baik penerapan program dan juga evaluasi yang dilakukan itu menjadi sebuah sistem yang baik untuk operasional, sehingga mudah untuk mengontrol semua divisi, memudahkan mana yang perlu di evaluasi dan mana yang harus

di perbaiki dan juga memudahkan untuk berkoordinasi mas.”

B. Informan 2 *Manager Fundraising*

Nama : Habib Amrillah

Jabatan : *Manager Fundraising*

1. Bagaimana proses perencanaan penghimpunan dana di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Untuk perencanaan penghimpunan, kegiatan awal yang biasa kita lakukan adalah menetapkan RAP mas, RAP itu merupakan singkatan dari Rencana Anggaran Pendapatan Lazismu Banyumas, dimana RAP itu dibahas dalam acara RAKERDA, untuk waktu pelaksanaannya biasanya dilakukan awal tahun mas, dimana semua pengurus Lazismu Banyumas baik itu dari dewan pengawas sampai staff berkumpul dengan kantor layanan – kantor layanan yang ada dibawah komando Lazismu Banyumas semua berkumpul dan membahas bagaimana capaian Lazismu Banyumas tahun kemarin dan juga menetapkan RAP penghimpunan tahun depan dan cara untuk mencapainya, selain itu dalam acara rakerda juga biasanya ada berbagai macam acara mas seperti awards dan juga materi untuk motivasi kantor layanan juga memberi materi penguatan untuk kinerja Lazismu kedepannya”.*

2. Bagaimana proses penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“ Kantor layanan yang ada dalam menghimpun dana ZIS masih menggunakan cara – cara sosialisasi di pengajian, menunggu para muzakki datang ke kantor layanan, dan jemput bola ke rumah – rumah muzakki. Untuk itu Lazismu Daerah Banyumas, senantiasa memberikan pelatihan – pelatihan untuk menambah kemampuan para amil seluruh di kantor layanan, selain itu konten – konten zakat berupa flyer ataupun video mengenai zakat dan juga kegiatan di Lazismu Banyumas juga dikirim ke seluruh kantor layanan yang ada untuk dijadikan media promosi masing – masing kantor layanan”*

3. Apa saja yang menjadi pertimbangan dalam perumusan strategi Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Sebelum membahas penetapan strategi, tentu kami mulai dari perumusan strategi salah satu yang menjadi pertimbangan kami adalah apa saja yang menjadi keunggulan Lazismu, lalu kelemahannya Dimana, peluang ke depan seperti apa, dan acaman atau tantangan kedepan itu bagaimana, itulah yang kami lakukan di awal saat merumuskan strategi”*

4. Apa saja yang menjadi kekuatan dari *fundraising* Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Kekuatan lazismu Banyumas khususnya dalam penghimpunan dana ZIS itu kunci utamanya ada di Branding Muhammadiyahnya mas, Lazismu bisa lebih terkenal dan maju karena ada Muhammadiyah dibelakangnya, karena selama ini Muhammadiyah dikenal sebagai organisasi keagamaan yang selalu memberikan kontribusinya khususnya pada kegiatan keagamaan dan sosialnya mas, lalu kami juga sebagai amil hampir semua sudah tersertifikasi profesional mas, dan kita mempunyai system infirmasi manajemen yang real time, serta kita punya banyak kantor layanan.”*

5. Apa saja yang menjadi kelemahan dari *fundraising* Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Hampir semua perusahaan atau lembaga yang tidak lepas dari kekurangan atau kelemahan mas, untuk kelemahan di Lazismu Banyumas khususnya dalam penghimpunan dana ZIS ada beberapa mas, seperti belum sepenuhnya bisa mengajak semua warga Muhammadiyah untuk membayarkan dana ZIS di Lazismu Banyumas ini lebih karena ego sektoral orang orang Muhammadiyah yang ingin langsung mentasyarufkan sendiri dana infaq atau shadaqahnya kepada masyarakat, lalu yang kedua kami menyadari kami saat ini masih berfokus pada warga Muhammadiyah saja mas, belum ke segmen masyarakat di luar Muhammadiyah dan amil profesioanal belum*

merata di kantor layanan.”

6. Apa yang menjadi peluang dari *fundraising* Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Untuk peluang sebenarnya banyak ya mas yang masih bisa kita optimalkan seperti masih banyak wilayah yang bisa dibentuk Kantor Layanan dan Kerjasama dengan instansi dan dinas – dinas terkait yang bisa menjadi peluang untuk pengumpulan dana ZIS di Lazismu Banyumas yang prospeknya masih terbuka lebar dan potensial juga mas.”*

7. Apa yang menjadi ancaman atau tantangan *fundraising* Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Dalam hal ini tantangan pengumpulan dana ZIS di Lazismu Banyumas, itu seperti banyaknya masyarakat yang masih menghimpun dan mendistribusikan dana ZIS secara langsung tanpa melalui Lembaga Zakat mas, lalu trust dan juga amil yang paham teknologi belum merata menjangkau semua kantor layanan, mas.”*

8. Adakah target yang ditetapkan untuk pengumpulan dana di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Ada mas”*

9. Berapa target yang diberikan untuk pengumpulan dana di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Target kami di bagian fundraising adalah kenaikan dana pengumpulan diangka 20% mas.”*

10. Apa tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari *fundraising* Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Tujuan jangka pendek fundraising Lazismu Banyumas itu sebenarnya berkaitan dengan peningkatan pengumpulan dana 20% setiap tahun mas, lalu penambahan kantor layanan, serta penambahan jumlah muzakki. Adapun tujuan jangka Panjang Fundraising Lazismu Banyumas antara lain kami ingin memperluas segmentasi muzaki yang awalnya hanya fokus warga Muhammadiyah berkembang menjadi bekerjasama dengan instansi dan dinas yang berada diwilayah*

kabupaten Banyumas.”

11. Bagaimanakah strategi yang di terapkan oleh *fundraising* Lazismu Banyumas untuk mencapai target tersebut?

Jawab : *“Ada berbagai macam cara mas yang kami lakukan ada dengan cara direct dan indirect mas, seperti sosialisasi, layanan konter di kantor LAZISMU Banyumas dan KL di Banyumas, layanan transfer, layanan jemput donasi, dan melakukan maintenance kepada para muzakki dan juga melalui media sosial baik Instagram, you tube, tiktok, facebook maupun di twitter mas.”*

12. Bagaimana langkah – langkah dalam menetapkan strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Terkait strategi yang kami lakukan tentunya, pertama pasti kami cari tau kekuatan kelemahan kami mas, lalu kami lihat peluang dan ancaman juga terkait perkembangan lembaga zakat kedepannya, setelah itu kami susun rencana pendapatan dan strategi untuk mencapai target tersebut biasanya secara umum dibahas di rakerda, lalu nanti kami bahas lebih detail di divisi fundraising mas.”*

13. Apakah staff *fundraising* yang ada sekarang sudah efektif dalam pelaksanaan penghimpunan dana?

Jawab : *“Di bagian Fundraising itu sendiri, ada 8 orang orang mas, dan semua sudah paham tentang apa yang menjadi tugasnya karena kita memang sudah ada jobdesc masing – masing sehingga, semua bekerja sesuai dengan jobdesc nya sehingga nanti pimpinan mudah mengontrol dan kita juga lebih mudah koordinasinya.”*

14. Apa saja program unggulan yang ada di Lazismu Banyumas?

Jawab : *“ Lazismu Banyumas punya banyak program unggulan mas, ini juga tercantum di Company Profile Lazismu Banyumas, dimana disana juga dicantumkan kebutuhan anggaran dananya berapa dan untuk berapa orang atau berapa kegiatan, jadi terkait anggaran dana tiap program itu pasti berbeda jumlahnya, karena kebutuhannya juga berbeda – beda.”*

15. Bagaimana prosedur dalam pelaksanaan program – program yang ada di Lazismu Banyumas?

Jawab : “Untuk prosedur yang digunakan di Lazismu Banyumas itu sudah tertata rapi ya mas, kita ada SOP nya untuk masing – masing program, dan sudah ada Jobdesk nya masing masing mas.”

16. Bagaimanakah evaluasi yang dilakukan oleh fundraising?

Jawab : “Evaluasi yang kami lakukan biasanya ada harian, mingguan dan juga bulanan, dan semesteran, evaluasi sangat penting untuk mengetahui progress dan kendala yang dihadapi teman – teman fundraiser dilapangan, sehingga kalau ada kendala atau hambatan apa bisa kita perbaiki atau mencari solusi untuk mengatasinya.”

17. Bentuk evaluasi yang dilakukan oleh fundraising Lazismu Banyumas?

Jawab : “Untuk evaluasi biasanya kita ada evaluasi harian, mingguan, bulanan juga tahunan mas, jadi pada saat RAKERDA itu disana kan sudah target yang harus dicapai oleh lazismu selama satu tahun, kemudian target itu di breakdown menjadi target harian, mingguan dan juga bulanan.”

18. Apa yang biasanya menjadi bahan evaluasi di bagian Fundraisng ?

Jawab : “Terkait penghimpunan dna ZIS yang sering menjadi catatan adalah penghimpunan zakat, karena memang angka pertumbuhan zakat tidak sebaik penghimpunan dana infaq dan shadaqah.”

19. Dampak dari adanya proses perencanaan, penerapan, dan evaluasi dalam peningkatan penghimpunan dana ZIS di Lazismu Banyumas?

Jawab : “Dengan adanya kita menerapkan step - step manajemen strategis yang baik, itu sangat membantu sekali dalam proses manajerial kita mas, mulai dari tahap perencanaan dimana disitu kita menentukan rencana penghimpunan, lalu strategi apa yang akan digunakan dan siapa saja yang menjadi penanggung jawabnya sehingga semua karyawan bekerja sesuai dengan job desc nya masing masing, lalu dalam penerapannya dengan adanya manajemen strategi jadi kita bisa mengontrol setiap program yang sedang kita jalankan, kurangnya dimana lalu nanti bisa kita

evaluasi dan memperbaiki itu, guna untuk mencapai target penghimpunan yang sudah kita rencanakan sejak awal dan dengan adanya kenaikan jumlah penghimpunan maka otomatis jumlah muzakkipun ikut mengalami kenaikan.”

C. Informan 3 Divisi Media

Nama : Romi Zarida

Jabatan : Divisi Media

1. Apa saja kegiatan yang dilakukan di divisi media Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Secara struktural, kita masih dibawah dibawah fundraising mas, kurang lebih tugasnya membantu penghimpunan, dan juga membuat konten mas, yang sumber pembuatan kontennya satu divisi program untuk laporan program, dan dari bagian keungan untuk konten laporan keungan , jadi baik dari divisi program dan keungan yang kita gunakan itu tujuannya untuk mendongkrak penghimpunan dana mas.”*

2. Fungsi media di Lazismu Banyumas seperti apa?

Jawab : *“Fungsinya sementara ini hanya untuk publikasi saja untuk sumber edukasi dan informasi untuk mempublikasi untuk menarik se banyak – banyaknya orang, saat sudah banyak orang yang tau Lazismu Banyumas, otomatis kita ada kenaikan follower, itu nanti digunakan untuk database ke bagian fundraising untuk di follow up menjadi calon muzaki”*

3. Apa saja program – program yang dibuat di media Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Konten atau produk yang dibuat itu ada bentuk foto atau flyer, ada video, ada tulisan atau narasi diwebsite, untuk foto dan video biasanya kita gunakan di media sosial, dan diwebsite kita bisa gunakan foto dan video juga narasi.”*

4. Adakah program khusus yang di buat oleh media Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Program khusus kalo dari media kita ada mas, ada “JIMAT” segemennya atau kajian jumat itu khusus untuk membahas mengenai*

filantropi Islam dibungkus dengan kegiatan yang sedang trend, missal seperti bela palestina tapi kita sangkut pautkan dengan filantropi islam, terus ada lagi segmen ZISTalk, membahas mengenai ZIS searah atau monolog, kalo dulu ada hostnya, kalo sekarang tidak ada hostnya bisa dilihat di you tube, terus kalo di content foto setiap hari kita satu flayer untuk temanya beda beda mas.”

5. Kapan waktu yang digunakan untuk mendistribusikan konten – konten yang dibuat oleh divisi media Lazismu Banyumas?

Jawab : “Kegiatan rutin itu setiap hari jumat terkait jimat atau kajian jumat, dan sebar flayer setiap hari.”

6. Adakah target yang diberikan kepada divisi media Lazismu Banyumas?

Jawab : “Targetnya itu ada ya, yaitu followers di semua media ya, kenaikan jumlah followers di masing – masing media itu di akumulasikan selama satu tahun, dan untuk followers kit itu organik ya mas bukan robot.”

D. Informan 4 Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan

Nama : Qonitat Nur Fadhilah

Jabatan : Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan

1. Bagaiman proses pendistribusian yang ada di Lazismu Banyumas?

Jawab : “Baik itu untuk kegiatan rutin atau bukan, semua nunggu pengajuan mas, baru kita proses.”

2. Apakah ada penentuan waktunya?

Jawab : “Untuk waktunya, berbeda beda ya mas tergantung dari programnya.”

3. Apakah ada kriteria untuk mereka yang mendapatkan program?

Jawab : “Pasti ada mas, selain mengacu pada syariat, kita juga biasanya ada tim survey dan analisis juga mas.”

4. Apa yang menjadi kendala dalam proses pendayagunaan?

Jawab : “Sebenarnya terkadang berkaitan dengan waktu ya mas, karena kadang – kadang yang pengajuan seringnya serempak,

sedangkan sdm kita juga terbatas.”

5. Solusi yang diberikan oleh pimpinan seperti apa?

Jawab : “Utamakan untuk yang prioritas dan urgent dan layani semua dengan professional dan sesuai prosedur, juga berikan yang terbaik untuk Masyarakat mas.”

6. Program inovatif dari Lazismu Banyumas?

Jawab : “Program yang inovatif sebenarnya banyak mas, cuma menurut saya yang paling inovatif adalah program rendangmu, karena program ini baru ada di Lazismu mas, dan jumlahnya masih terbatas.”

7. Apa keunggulan dari program rendangmu ?

Jawab : “Inovasi Qurban dengan prinsip amanah, merata dan tahan lama menjadi solusi meningkatkan nilai ibadah Qurban. Melalui program qurbanmu dan rendangmu daging qurban didistribusikan ke pelosok serta menjangkau saat bencana Alam.”

E. Informan 5 *Front Office*

Nama : Luthfi Abdul Aziz

Jabatan : *Front Office*

1. Apa saja kegiatan yang dilakukan oleh *front office* di Lazismu Banyumas?

Jawab : “Kegiatannya sehari hari ya kami pelayanan mas, melayani muzaki yang datang pastinya, maintenance jaga komunikasi sama muzaki “donatur”, tanggung jawab laporan keuangan A1 (penghimpunan front office), laporan keuangan A2 (penghimpunan semua fundraising) mas.”

2. Apakah selama ini pernah mendapatkan komplain dari muzaki atau donator?

Jawab : “Belum pernah mas, saya masuk kesini termasuknya beruntung mas, semua sudah tersistem dengan baik dan tertib, jadi saya tinggal ngikut sistem yang sudah berjalan saja.”

3. Untuk pembayaran ZIS sistemnya seperti apa?

Jawab : *“Untuk pembayaran ZIS bisa langsung datang ke kantor, bisa juga transfer via rekening bank mas.”*

4. Ada berapa rekening bank yang bisa digunakan untuk transfer donasi?

Jawab : *“Cukup banyak mas, kita Kerjasama dengan beberapa bank, seperti BSI, Bank Jateng Syariah, Bank Mega Syariah, Bank Muamalat, kita juga bisa lewat BTM Banyumas mas.”*

5. Bagaimana sistem pelaporan keuangan penerimaan dana ZIS ?

Jawab : *“Untuk laporan keuangan baik A1 dan A2 sebenarnya udah otomatis dari sistem sudah canggih mas, paling saya hanya tinggal nyocokin antara denominasi uang fisik dengan laporan keuangannya mas sama tandatangan.”*

F. Informan 6 Muzakki

Nama : Ike Anggun Triapito Putri

Jabatan : Guru MIM Pasir Muncang

1. Apa saja kegiatan sehari – hari ibu?

Jawab : *“Saya sehari hari mengajar mas , menjadi guru di MIM PAS.”*

2. Sudah berapa lama ibu mengajar?

Jawab : *“Sudah cukup lama mas, lebih dari lima tahun.”*

3. Sudah berapa kali ibu mendapatkan program dari Lazismu Banyumas?

Jawab : *“Ini baru mendapat bantuan yang pertama mas.”*

4. Apa pendapat ibu tentang program yang diberikan Lazismu Banyumas untuk Guru?

Jawab : *“Program ini bagus menurut saya mas, selain membantu kita memenuhi kebutuhan harian berupa makanan pokok, tapi juga bisa membuat kita sebagai guru wiyata merasa Bahagia, karena akhirnya kita sedikit demi sedikit akhirnya mulai mendapatkan perhatian dari Muhammadiyah.”*

5. Apa saja yang ibu dapatkan dari program Lazismu Banyumas?

Jawab : *“itu, kita guru Yayasan dikasih bingkisan sembako sama lazismu mas.”*

6. Seperti apakah harapan ibu untuk program lazismu banyumas kedepannya?

Jawab : *“Memang dasarnya manusia ga ada cukupnya, semoga di program seperti ini terus berlanjut kedepannya, Syukur tahun depan bisa bukan sembako tapi wujud nyata Muhammadiyah melalui Lazismu bisa meningkatkan kesejahteraan guru honorer seperti saya.”*

G. Informan 7 Kantor Layanan

Nama : Rio Abdillah

Jabatan : Pengurus KL Patikraja

1. Sejak kapan berdiri menjadi Kantor Layanan?

Jawab : *“Untuk Lazismu PRM Patikraja menjadi Kantor Layanan Lazsimu itu semenjak tahun 2019, mas.”*

2. Bagaimana sistem atau strategi penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Sistem penghimpunannya kami jemput bola mas, kerumah rumah muzakki yang sudah bersedia menjadi donatur tetap di Lazismu KL Patikraja.”*

3. Berapa penghimpunan dana yang berhasil di himpun setiap bulannya?

Jawab : *“Untuk kemarin – kemarin itu perbulannya mencapai empat sampai lima juta mas per bulan, cuma karena ini sudah pergantian pengurus baru, jadi kita mulai dari awal lagi mas setelah vakum cukup lama.”*

4. Apa saja hambatan dalam penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Hambatan pasti ada mas, antara lain kurangnya sosialisasi mengenai kesadaran berzakat, serta kurangnya pembekalan SDM bagi penghimpun zakat.”*

5. Bagaimana peran Lazismu Daerah Banyumas dalam membantu mengembangkan Kantor Layanan?

Jawab : *“Sangat membantu dan memfasilitasi kegiatan penghimpunan dan penyetoran dana zakat lewat satu pintu Lazismu Daerah.”*

6. Apa saja keuntungan adanya pengelolaan dana ZISKA satu atap di LAZISMU Daerah?

Jawab : *“Keuntungannya antara lain karena dengan sistem satu pintu ini maka bisa merata pendistribusiannya yaitu yang kecil dibantu yang besar dan sebaliknya, mas.”*

H. Informan 8 Kantor Layanan

Nama : Bagus R.K

Jabatan : Pengurus KL Kedungrandu

1. Sejak kapan berdiri menjadi Kantor Layanan?

Jawab : *“Kalo disini berdiri semenjak tahun 2018 mas.”*

2. Bagaimana sistem atau strategi penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Sistem penghimpunannya kami masih dengan cara membuka kantor layanan dan melayani dikantor layanan mas.”*

3. Berapa penghimpunan dana yang berhasil di himpun setiap bulannya?

Jawab : *“Penghimpunan untuk dana ZIS yang ada kurang lebih Sembilan ratus ribu rupiah perbulan.”*

4. Apa saja hambatan dalam penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Hambatan disini adalah orang yang sadar zakat masih kecil mas.”*

5. Bagaimana peran Lazismu Daerah Banyumas dalam membantu mengembangkan Kantor Layanan?

Jawab : *“Saat ini perannya belum teralu signifikan ke KL Kedungrandu mas.”*

6. Apa saja keuntungan adanya pengelolaan dana ZISKA satu atap di LAZISMU Daerah?

Jawab : *“Keuntungannya antara lain keuangannya terkontrol keluar dan masuknya.”*

I. Informan 9 Kantor Layanan

Nama : Rizka Febriyanti

Jabatan : Pengurus KL Kalibagor

1. Sejak kapan berdiri menjadi Kantor Layanan?

Jawab : *“Kalo dikalibagor disini berdiri semenjak tahun 2020 atau 2021 an mas.”*

2. Bagaimana sistem atau strategi penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Sistem penghimpunan yang kami lakukan disini dengan cara jemput bola, via transfer dan penghimpunan melalui kaleng lazismu.”*

3. Berapa penghimpunan dana yang berhasil di himpun setiap bulannya?

Jawab : *“Penghimpunan untuk dana ZIS disini kurang lebih diangka tiga juta rupiah setiap bulannya mas.”*

4. Apa saja hambatan dalam penghimpunan dana ZIS di Kantor Layanan?

Jawab : *“Disini untuk hambatannya seperti sumber daya manusia yang belum konsisten dalam melakukan pengambilan infak dari muzaki sehingga banyak muzaki yang tidak terambil infaknya, dan sekaligus menjadi Boomerang untuk kemajuan lazis sendiri, cuaca dan faktor kesibukan dari tim lapangan lazis juga jadi hambatan berkembang nya layanan jemput bola di lazismu Kalibagor, dan kurangnya kordinasi di struktural kepengurusan KL Kalibagor, mas.”*

5. Bagaimana peran Lazismu Daerah Banyumas dalam membantu mengembangkan Kantor Layanan?

Jawab : *“Untuk perannya menurut kami masih kurang, karena pembinaan dari lazismu masih jarang, sistem satu atap yang membuat lama dalam mentasyarufkan dana yang sudah di himpun.”*

6. Apa saja keuntungan adanya pengelolaan dana ZISKA satu atap di LAZISMU Daerah?

Jawab : *“Sistem satu atap sebenarnya lebih praktis karna ada tim lazis daerah yang memberikan fasilitas jemput bola dan juga transfer, serta*

lebih terstruktur dan terukur dalam mentasyarufkan himpunan dan zis.”



Lampiran 2 Foto Observasi dan Pengambilan Data Penelitian



Wawancara dengan Habib Amrillah, S.Sos (*Manager Fundraising Lazismu Banyumas*) pada saat Observasi Pendahuluan.

Tanggal wawancara : 26 Juni 2023

Lokasi : Lazismu Banyumas



Wawancara dengan Habib Amrillah, S.Sos dan Sabar Waluyo, S.E (*Manager Fundraising* dan Direktur Lazismu Banyumas) pada saat wawancara mendalam mengenai manajemen strategi *fundraising* di Lazismu Banyumas

Tanggal wawancara : 3 November dan 1 Desember 2023

Lokasi : Lazismu Banyumas



Ruangan *Front Office* Lazismu Banyumas

Lampiran SK Pembimbing Tesis



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PASCASARJANA
NOMOR 392 TAHUN 2023
Tentang
PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING TESIS**

**DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSTAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI
SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis, perlu ditetapkan dosen pembimbing.
b. Bahwa untuk penetapan dosen pembimbing tesis tersebut perlu diterbitkan surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
2. Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Perguruan Tinggi.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Permenristekdikti Nomor 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
5. Peraturan Presiden RI Nomor 41 tahun 2021 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menjadi Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan :
Pertama : Menunjuk dan mengangkat Saudara **Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.** sebagai Pembimbing Tesis untuk mahasiswa **Sidik Rohiwan NIM 214120100002** Program Studi **Ekonomi Syariah**.
Kedua : Kepada mereka agar bekerja dengan penuh tanggungjawab sesuai bidang tugasnya masing-masing dan melaporkan hasil tertulis kepada pimpinan.
Ketiga : Proses Pelaksanaan Bimbingan dilaksanakan selama 3 (tiga) semester dan berakhir sampai **23 Agustus 2024**.
Keempat : Semua biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ini, dibebankan pada dana anggaran yang berlaku.
Kelima : Keputusan ini akan ditinjau kembali apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam penetapannya, dan berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Purwokerto
Pada tanggal : 23 Februari 2023
Direktur,



Sunhaji

TEMBUSAN:

1. Wakil Rektor I
2. Kabiro AUPK



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik. Silakan cek keaslian dokumen pada tte.kemenag.go.id

Token : xhlsyJ

Lampiran Riwayat Hidup

Riwayat Hidup

A. Data Pribadi

1. Nama : Sidik Rohiwan
2. Tempat/ Tanggal Lahir : Banyumas, 6 Desember 1997
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Laki - laki
5. Warga Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : Swasta
7. Alamat : Jl. Balaidesa Patikraja Rt 02 / Rw 05,
Ds. Patikraja, Kec. Patikraja,
Kab. Banyumas
8. Email : sidikrohiwan72@gmail.com
9. No. HP : 085702466601

B. Pendidikan Formal

1. SD Negeri 3 Karangklesem (2004 – 2010)
2. SMP Negeri 5 Purwokerto (2010 - 2013)
3. SMA Negeri 1 Patikraja (2013 – 2016)
4. S1 Ekonomi Syariah IAIN Purwokerto (2016 – 2020)

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Hormat saya,



Sidik Rohiwan