

BAB IV
STRATEGI MANAJEMEN BAZ KOTA MOJOKERTO DALAM
MENJAGA LOYALITAS MUZAKKI

A. Urgensi Loyalitas *Muzakki* Pada BAZ Kota Mojokerto

Badan atau Lembaga Amil Zakat merupakan organisasi sosial ekonomi dalam masyarakat Islam. Karena begitu penting lembaga ini dalam masyarakat Islam maka sudah selayaknya lembaga ini menjadi sentral untuk penghimpunan dana *filantropi* untuk umat Islam. Jumlah lembaga zakat yang tumbuh dengan jumlah yang banyak di Indonesia mencerminkan bahwa lembaga zakat tersebut memiliki potensi yang besar serta jumlah orang yang mampu/kaya (*muzakki*) yang begitu besar di negeri ini untuk dihimpun dana-dana mereka yang berupa *zakat, infaq, waqaf dan s}hadaqah*. Dengan banyaknya lembaga zakat ini tentunya akan banyak berkontribusi dalam memberdayakan kaum muslimin.

Dengan kehadiran lembaga zakat maka sudah barang tentu lembaga tersebut harus memiliki donatur (*muzakki*) untuk menjalankan roda lembaga. Kehadiran *muzakki* di lembaga zakat menjadi hal yang sangat penting untuk menopang suatu lembaga zakat. Karena dari dana-dana para *muzakki*-lah segala program lembaga zakat bisa diimplementasikan. Oleh karena itu suatu lembaga zakat akan lebih tumbuh jika para *muzakki* tumbuh dan loyal terhadap lembaga tersebut.

Posisi *muzakki* merupakan posisi yang sangat penting di BAZ Kota Mojokerto, karena *muzakki* merupakan roda penggerak lembaga zakat.

Oleh karena itu loyalitas *muzakki*> menjadi hal yang penting untuk dijaga oleh BAZ Kota Mojokerto karena :

1. *Muzakki*> mempunyai peran untuk *mensupport* segala program yang dijalankan oleh BAZ Kota Mojokerto dan menjadi ujung tombak dari BAZ Kota Mojokerto.
2. Kesadaran dan keberlangsungan *muzakki*> untuk membayar zakat harus tetap terjaga. Hal ini supaya perputaran harta di tengah-tengah para *muzakki*> bisa mengalir kepada kaum *dhuafa*>’.
3. Karakteristik para *muzakki*> yang tidak secara konsisten menyalurkan dana zakat, infaq, shadaqah (ZIS) mereka kepada BAZ Kota Mojokerto perlu diperhatikan agar dalam menyalurkan harta mereka tidak hanya bersifat *insidental*.

B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas *Muzakki*> pada BAZ Kota Mojokerto

Sebelum menetapkan strategi loyalitas, BAZ Kota Mojokerto mengidentifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas *muzakki*>. Faktor-faktor tersebut didapatkan oleh BAZ Kota Mojokerto melalui evaluasi *muzakki*> tiap satu periode berjalan (biasanya satu tahun). Evaluasi tersebut berupa Pertemuan rutin antara pihak BAZ Kota Mojokerto dengan *muzakki*> dan bahasan pertemuan terkait langsung dengan Program Kerja yang telah dan akan dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto. Dari hasil evaluasi tersebut

faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas *muzakki*> di BAZ Kota Mojokerto adalah :

1. Citra lembaga, yaitu BAZ Kota Mojokerto sebagai lembaga amil zakat memberikan pelayanan yang riil bagi masyarakat melalui zakat, infaq, shadaqah (ZIS). Selain itu nilai-nilai ke-Islaman yang dibawa oleh pihak BAZ Kota Mojokerto menjadi daya tarik tersendiri bagi *muzakki*> untuk menilai.
2. Program-program kreatif yang dilaksanakan oleh BAZ Kota Mojokerto dalam pendayagunaan dana zakat, infaq, shadaqah (ZIS).
3. Aktifitas riil para pegawai BAZ Kota Mojokerto dalam membawa nilai-nilai moral kepada masyarakat.

C. Analisis Strategi BAZ Kota Mojokerto Dalam Upaya Menjaga Loyalitas *Muzakki*>

Pada dasarnya strategi menentukan kerangka kerja dari aktivitas perusahaan atau organisasi dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga organisasi dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah.

Strategi manajemen yang diterapkan oleh suatu organisasi atau lembaga yang telah disusun dengan baik dapat memberikan kontribusi yang besar dalam kesuksesan organisasi. Akan tetapi jikalau strategi tersebut tidak disusun dengan rapi dan baik maka pasti tentu akan membawa

lembaga/organisasi tersebut dalam lubang kegagalan yang pada akhirnya berdampak buruk bagi seluruh elemen organisasi.

Untuk model manajemen strategi yang digunakan adalah *Balanced Scorecard*, model strategi ini merupakan sistem yang lebih komprehensif dibanding dengan sistem manajemen strategis yang lain karena selain aspek produksi atau proses organisasi, aspek manusia (karyawan dan pelanggan) juga menjadi perhatian. Selain itu keutamaan sistem manajemen strategis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah kekoherenannya. Dengan menggunakan sistem ini organisasi dalam menterjemahkan visi ke dalam program, sehingga terdapat benang merah antara program yang dilakukan dengan visi yang dirumuskan. Dengan tahapan BSC yang digunakan dalam organisasi nirlaba sebagai berikut:

- 1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)
- 2) Implementasi Strategi (*Implementation Strategy*)
- 3) *Controlling*

Tahap pertama yakni perumusan strategi, yang dilakukan BAZ Kota Mojokerto untuk menerapkan strategi manajemen untuk menjaga loyalitas yaitu memperkuat sisi kelembagaan dengan melakukan kinerja sesuai visi dan misi BAZ Kota Mojokerto dan memperkuat sistem organisasi dengan meningkatkan peran masing-masing departemen.

Tahap kedua yakni Implementasi Strategi, langkah strategi yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto yaitu menganalisa faktor internal dan

eksternal yang ada di BAZ. Faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, dan faktor eksternal yaitu berupa peluang dan tantangan.

1. Peluang

- a. Dengan potensi zakat masyarakat Kota Mojokerto yang mencapai 4,5 milyar lebih dari 4.470 orang *muzakki*> yang memiliki gaji tiap bulan 3.600.000. sedangkan dari data BAZ Kota Mojokerto hanya terdapat 1.586 orang saja (hanya 35%) yang membayar zakat. Berarti masih ada 65% *muzakki*> yang belum menyalurkan zakatnya pada BAZ Kota Mojokerto.¹
- b. Kota Mojokerto memiliki penduduk yang mayoritas Muslim menjadi aset penting untuk menggali potensi aset *filantropi*. Sehingga peluang untuk menciptakan pemberdayaan melalui donasi masyarakat terimplementasi.

2. Tantangan

- a. Kesadaran para *muzakki*> yang hanya mengetahui zakat hanya sebatas zakat fitrah atau hanya sebagai amal pribadi saja, jadi tidak disalurkan kepada BAZ Kota Mojokerto.
- b. Peraturan undang – undang no 38 tahun 1999 yang belum sepenuhnya mendukung perzakatan di Indonesia.
- c. Mutu sumber daya manusia (SDM) yang masih sedikit mengetahui tentang pentingnya zakat dan harus terus ditingkatkan.

¹ Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, “*Laporan Tahunan 2013*”, (Mojokerto: Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, 2013),26.

3. Kekuatan

- a. Didukung dengan tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempunyai kelayakan yang tinggi terhadap BAZ Kota Mojokerto.
- b. Komitmen dari tenaga kerja untuk mengemban amanat dalam menjalankan visi dan misi BAZ Kota Mojokerto.
- c. Komitmen dari Masyarakat Ekonomi Syariah yang didirikan BAZ Kota Mojokerto sebagai salah satu pendukung berjalan lancarnya kinerja BAZ Kota Mojokerto.

4. Kelemahan

- a. Kurang adanya pendampingan serta upaya pemahaman tentang pentingnya zakat di alokasikan ke BAZ Kota Mojokerto.
- b. Teknologi informasi yang belum kuat diterapkan di lembaga BAZ Kota Mojokerto
- c. Media publikasi yang terbatas yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto

Tahap ketiga yang dilakukan adalah *Controlling* dengan melakukan pengawasan yang diserahkan langsung dari pihak BAZ Kota Mojokerto kepada Masyarakat Ekonomi Syariah yang dibina langsung oleh BAZ dan Departemen Agama Kota Mojokerto. Serta evaluasi yang mana evaluasi ini dilakukan dalam rapat rutin triwulan dan tahunan. Proses evaluasi yang dilakukan yakni dengan mengadakan rapat bersama anggota BAZ dan pihak terkait baik *muzakki* maupun *mustahiq*. Dan membahas tentang program

yang dirasa kurang baik dari segi efektifitas dan efisiensinya, kemudian mencari jalan keluar yang disetujui oleh peserta rapat.

D. Analisis Implementasi Strategi Manajemen Loyalitas *Muzakki*>

Implementasi strategi merupakan tahapan yang sangat penting bagi suatu lembaga untuk menentukan keberhasilan dalam menggapai tujuan. Karena implementasi ini merupakan proses bagaimana organisasi melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan riil.

Pada fase ini dibutuhkan suatu komitmen serta kerjasama yang tinggi dari seluruh Departemen, karyawan, dan seluruh elemen untuk keberhasilan strategi. Strategi BAZ Kota Mojokerto yang diaplikasikan untuk menjaga loyalitas yaitu dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan Transparansi Audit Keuangan

Pada sisi kelembagaan BAZ Kota Mojokerto melakukan transparansi audit keuangan yaitu dengan langkah mengaudit segala bentuk penghimpunan yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto serta pendayagunaan dari dana-dana yang dihimpun oleh BAZ Kota Mojokerto. Setelah melakukan Audit, BAZ Kota Mojokerto memberikan laporan kepada seluruh *muzakki*> melalui beberapa media yaitu:

- a. Majalah *triwulanan* BAZ Kota Mojokerto Al-Ashnaf
- b. Media Massa kota Mojokerto

2. Report Laporan Kegiatan Secara Berkala

Strategi manajemen yang kedua yang diterapkan oleh BAZ Kota Mojokerto dalam menjaga loyalitas *muzakki*> yaitu melaporkan segala laporan pendayagunaan dana zakat, infaq, shadaqah (ZIS) kepada *muzakki*> tiap bulan. Hal ini dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto sebagai bukti transparansi lembaga dalam mengemban amanah yang diberikan oleh pihak *muzakki*> dan para *stakeholder* lainnya. Laporan kegiatan yang diberikan kepada *muzakki*> yaitu berupa:

- a. Dokumentasi kegiatan BAZ Kota Mojokerto dalam pertemuan-pertemuan rutin yang diadakan oleh pihak BAZ Kota Mojokerto.
- b. Majalah Al-Ashnaf yang diterbitkan BAZ Kota Mojokerto setiap tiga bulan sekali

3. Meningkatkan Mutu Kinerja Organisasi

Strategi manajemen yang ketiga yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto yaitu meningkatkan kinerja organisasi. Dalam kiprahnya sebagai lembaga umat, BAZ Kota Mojokerto melakukan langkah-langkah strategis sebelum terjun untuk menyapa masyarakat baik itu dalam penghimpunan dana zakat, infaq dan shadaqah maupun dalam menyalurkan dana-dana tersebut. Langkah-langkah yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto yaitu membangun prinsip-prinsip dasar pengelolaan dana zakat, infaq dan shadaqah (ZIS).

Prinsip-prinsip tersebut yaitu:

- a. Amanah, yaitu amanah lembaga sebagai amil yang dimana sebagai mediator penyaluran dana umat.

- b. Transparan yaitu sebagai lembaga zakat nasional milik umat, segala hal yang berkaitan dengan kegiatan baik itu *fundraising* (penghimpunan) dana zakat infaq, shadaqah maupun pendayagnaan (*distribusi*) bisa diketahui oleh masyarakat dengan jujur.
- c. Professional menjadi bagian dari prinsip kerja semua lini yang bergerak di lembaga. Untuk menunjang sistem kerja yang lebih baik maka semua ambil komitmen untuk terus meningkatkan mutu pengelolaan manajemen dan terus berkiprah untuk masyarakat.
- d. Kemitraan, dengan siapa pun juga BAZ Kota Mojokerto membuka peluang kemitraan dalam upaya pencapaian visi dan misi, asalkan memiliki ruh yang sama untuk memberikan manfaat sebesar-besarnya untuk umat.

4. Melakukan Komunikasi Intensif

Strategi komunikasi intensif merupakan komunikasi informal yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto. Komunikasi ini dibangun oleh BAZ untuk mengikat dan mempererat tali silaturahmi antara lembaga dan *muzakki*>. Langkah-langkah yang dilakukan oleh BAZ dalam komunikasi ini ialah :

- a. Mendatangi rumah *muzakki*> serta mendiskusikan program – program yang telah dilaksanakan oleh BAZ Kota Mojokerto.
- b. Memberikan info-info ke-Islaman kepada *muzakki*> melalui *selebaran* atau surat yang ditujukan langsung kepada *muzakki*>.

- c. Menelpon *muzakki*> secara berkala untuk mengetahui keadaan dan meminta saran untuk kepentingan peningkatan kualitas BAZ Kota Mojokerto.

E. Faktor-faktor Pemilihan Strategi Manajemen Loyalitas *Muzakki*>

Loyalitas *muzakki*> mempunyai peranan penting dalam lembaga amil zakat, dan menjadi urat nadi lembaga. Loyalitas inilah yang mesti dijaga, tidak hanya pada *muzakki*> tapi pada *mustah}iq* maupun masyarakat secara keseluruhan. Pilihan strategi yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto mempunyai beberapa faktor yaitu :

1. Karena aktifitas Badan Amil Zakat sepenuhnya berbasis pada kepercayaan dan pelayanan yang optimal. Dengan harapan aktifitas yang berjalan dapat optimal jika pengembangan dilakukan secara kelembagaan dan juga didukung oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai.
2. Kemitraan merupakan fungsi utama dalam upaya pencapaian tujuan lembaga ke depan, maka perlu dibangun kemitraan dengan berbagai elemen baik internal maupun eksternal yang kuat dan solid dalam upaya melakukan pencapaian tujuan.
3. Aktifitas pelayanan, merupakan prioritas dalam upaya meningkatkan kepercayaan baik pada *mustah}iq*, *muzakki*>, mitra dan yang lainnya, dengan mengutamakan pelayanan terhadap *muzakki*> menjadi andalan dalam meningkatkan kepercayaan.

F. Analisis Tingkat Perkembangan BAZ Kota Mojokerto Setelah Menerapkan Strategi Loyalitas *Muzakki*>

Dalam menganalisa keberhasilan BAZ Kota Mojokerto setelah menerapkan strategi menjaga loyalitas *muzakki*> penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisa tingkat perkembangan Jumlah *muzakki*>, pertumbuhan penghimpunan dana *zakat*, *infaq* dan *s}hadaqah*, serta distribusi penghimpunan yang ada di BAZ Kota Mojokerto.

1. Pertumbuhan Jumlah *Muzakki*> di BAZ Kota Mojokerto

Dengan strategi menjaga loyalitas yang diterapkan oleh BAZ Kota Mojokerto membuktikan bahwa upaya BAZ dalam meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar zakat, infaq, shadaqah (ZIS) semakin meningkat. Hal ini terlihat dalam tabel perkembangan *muzakki*> BAZ Kota Mojokerto di bawah ini.

Tabel 4.1

Perkembangan Jumlah *Muzakki*> dari Tahun 2011-2013²

No	Jenis <i>Muzakki</i> >	Jumlah <i>Muzakki</i> > Zakat <i>Ma>a>l</i>			Pertumbuhan
		2011	2012	2013	
1	UPZIS	986	1.387	1.395	0,3%
2	Masyarakat	154	162	191	21,7%
	Total	1.140	1.549	1.586	2,5%

Sumber: Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, “*Laporan Tahunan 2013*”, (Mojokerto: Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, 2013)

Keterangan: Adapun jumlah *muzakki*> BAZ kota Mojokerto dari sektor zakat *ma>al* tahun 2013 sejumlah 1.586 orang dari *muzakki*>

²Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, “*Laporan Tahunan 2013*”, (Mojokerto: Badan Amil Zakat Kota Mojokerto, 2013),12.

PNS dan masyarakat. Bila dibandingkan dengan 2012 mengalami kenaikan sebesar 2,5% dari jumlah *muzakki*> 1.140 orang. Dengan perincian dari segmen PNS terdapat kenaikan 0,3% dari 986 orang *muzakki*> meningkat menjadi 1.395 orang *muzakki*>. dan dari segmen masyarakat mengalami kenaikan dari jumlah 154 orang *muzakki*> menjadi 191 orang *muzakki*> atau setara kenaikan sebesar 21,7%.

2. Penghimpunan Dana ZIS di BAZ Kota Mojokerto

Segala strategi yang diterapkan oleh BAZ Kota Mojokerto dalam menghimpun dana masyarakat tidak terlepas dari strategi lembaga untuk merangkul dan menjaga loyalitas *muzakki*>.

Dengan semua langkah yang dilakukan oleh BAZ Kota Mojokerto dalam merangkul dan menjaga loyalitas *muzakki*> membuktikan bahwa upaya lembaga dalam meningkatkan dana masyarakat semakin meningkat. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil pengumpulan, zakat, *infaq*> dan shadaqah pada tahun 2013:

Tabel 4.2

Rekapitulasi pengumpulan ZIS BAZ Kota Mojokerto Tahun 2013

No	Bulan	Zakat	<i>Infa>q</i> Shadaqah	Jumlah
1	Januari	42.843.333	25.810.500	68.653.833
2	Februari	52.986.533	24.551.900	77.538.433
3	Maret	40.868.423	25.704.000	66.572.423
4	April	43.015.923	25.791.500	68.807.423
5	Mei	42.184.423	25.611.000	67.795.423
6	Juni	43.148.523	25.903.000	69.051.523
7	Juli	40.379.823	25.444.000	65.823.823
8	Agustus	101.091.133	24.598.000	125.689.133
9	September	45.313.423	45.953.000	91.266.423
10	Oktober	39.904.233	25.326.500	65.230.733
11	November	39.315.333	24.868.500	64.183.833
12	Desember	45.517.733	24.816.000	69.333.733
	Jumlah	575.568.836	324.377.900	899.846.736

Sumber: Buku Laporan Tahunan BAZ Kota Mojokerto Tahun 2013

3. Alokasi Dana ZIS di BAZ Kota Mojokerto

Diantara kesuksesan suatu lembaga sosial seperti lembaga zakat yaitu kesuksesan lembaga tersebut dalam mendistribusikan dana yang terkumpul untuk para *mustahik* (fakir, miskin, *amil*, *muallaf*, *muallaf*, memerdekakan budak, orang berhutang, keperluan dijalan Allah). Namun setiap lembaga tidak selalu menyalurkan dananya secara merata kepada *mustahik* seperti yang difirmankan dalam al-Qur'an. Hal ini disesuaikan dengan tujuan lembaga dan kondisi masyarakat.

Pengalokasian dana ZIS dari BAZ Kota Mojokerto lebih pada Program-program yang dijalankan oleh BAZ Kota Mojokerto, dengan rincian tabel sebagai berikut

TABEL 4.3

Alokasi Dana ZIS pada Program BAZ Kota Mojokerto Tahun 2013

No	<i>As{hna}f</i> pada BAZ Kota Mojokerto	Jumlah
1	<i>As{hna}f</i> Fakir-Miskin	605.567.950
2	<i>As{hna}f</i> Ibnu Sabil	2.805.000
3	<i>As{hna}f</i> Sabilillah	30.800.000
4	<i>As{hna}f</i> Amil	125.459.220
5	Bantuan Koperasi Syariah	33.000.000
6	Program Pusyar	104.511.892
TOTAL		902.144.062

Sumber: Buku Laporan Tahunan BAZ Kota Mojokerto Tahun 2013

Dengan rincian sebagai berikut:

- a. Distribusi terhadap fakir miskin melalui program:
 - 1) Beasiswa rutin kepada siswa yang membutuhkan sebesar Rp. 30.600.000
 - 2) Bantuan Beasiswa *Emergency* kepada siswa yang membutuhkan sebesar Rp. 97.968.950
 - 3) Bantuan kesehatan untuk keluarga yang tidak mampu sebesar Rp. 18.926.000
 - 4) Bantuan biaya hidup sebesar Rp. 154.200.000.
 - 5) Bantuan perbaikan rumah sebesar Rp. 37.000.000
 - 6) Hibah modal langsung sebesar Rp. 39.750.000.
 - 7) Santunan hari raya 1434 H untuk keluarga yang tidak mampu sebesar Rp. 152.050.000.

8) Santunan fakir-miskin melalui Kementerian Agama sebesar
75.073.000

b. Distribusi terhadap Ibnu sabil melalui program:

Distribusi dan pendayagunaan ZIS untuk ibnu sabil diberikan
untuk orang terlanta atau kehabisan bekal sebesar Rp. 2.805.000

c. Distribusi terhadap sabilillah melalui program:

- 1) Bantuan khitan massal untuk panitia khitan massal YPAY Al-ikhlas sebesar Rp.5000.000
- 2) Bantuan kepada lembaga pendidikan, sosial keagamaan dan kemasyarakatan sebesar Rp. 25.800.000.

d. Distribusi terhadap amil melalui program:

Distribusi dan pendayagunaan ZIS untuk *as}hna{f* amil
digunakan untuk program dan kegiatan sebagai berikut:

- 1) Hak UPZ sebesar Rp. 18.191.720.
- 2) Hak amil untuk pengurus sebesar Rp. 29.250.000.
- 3) Biaya administrasi dan ATK distribusi ZIS sebesar Rp. 3.050.000.
- 4) Biaya pendistribusian dan pendayagunaan ZIS sebesar Rp. 15.390.000.
- 5) Biaya transport dalam pelaksanaan pendistribusian ZIS berupa zakat fitrah sebesar Rp. 6.200.000.
- 6) THR dan ongkos lembur kayawan sebesar Rp. 17.800.000.

- 7) Biaya transport pemateri sosialisasi zakat sebesar Rp. 10.500.000.
 - 8) Publikasi melalui media massa sebesar Rp. 3.050.000.
 - 9) Pengadaan Mabelair kantor BAZ sebesar Rp. 20.000.000.
 - 10) Honor penjaga malam kantor BAZ sebesar Rp. 1.200.000.
 - 11) Biaya untuk menerima kunjungan BAZNAS provinsi Kalimantan Selatan sebesar Rp. 607.500.
- e. Bantuan Koperasi Syariah, bantuan ini ditujukan kepada 27 koperasi yang berbasis syariah sebesar Rp. 33.000.000.
- f. Program PUSYAR, program ini dialokasikan ke 18 kelurahan dengan total penerima 121 *mustahiq* sebesar Rp. 104.511.892.