

**STRATEGI PENINGKATAN
KINERJA BAZNAS KABUPATEN PACITAN
DALAM PEMUNGUTAN ZAKAT MAL**

Tesis

untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai program derajat Sarjana S-2
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

MUCHAMAD CHUSNUL FAOZI
161403241

Kepada

**MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar sarjana di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan sebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 13 April 2018

Muchamad Chusnul Faozi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas kebesaran rahmat dan karunia-Nya. Hanya atas izin dan petunjuk-Nya lah penelitian dalam rangka penyusunan tesis dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan dalam Pemungutan Zakat Mal dapat terselesaikan dengan baik.

Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna mengingat keterbatasan waktu, pengetahuan, serta kemampuan penulis. Untuk itu penulis dengan tangan terbuka mengharapkan berbagai kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca guna memperbaiki dan menyempurnakan penulisan di masa mendatang.

Di dalam penulisan tesis ini, penulis telah mendapatkan bantuan baik moral maupun spiritual dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu penulis menyampaikan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini.

Akhir kata semoga kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dijadikan amal ibadah oleh Allah SWT kita serta mendapatkan balasan yang setimpal dari-Nya, dan penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Yogyakarta, 13 April 2018

Muchamad Chusnul Faozi

DAFTAR ISI

Pernyataan	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Lampiran	vii
Abstract	viii
BAB I Pendahuluan.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Pertanyaan Penelitian.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II Landasan Teori.....	8
A. Tinjauan Pustaka	7
1. BAZNAS Sebagai Organisasi Publik.....	8
2. Manajemen Strategik Organisasi Publik.....	9
3. Pengukuran Kinerja BAZNAS.....	20
4. Pengertian Zakat Mal	36
BAB III Metode Penelitian	43
A. Rancangan/Desain Penelitian.....	44
B. Definisi Operasional.....	45
C. Populasi dan Sampel.....	46
D. Instrumen Penelitian.....	47
E. Pengumpulan Data.....	49
F. Metode Analisis Data.....	50
BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	55
A. Deskripsi Data.....	55

	B. Pembahasan.....	63
BAB V	Simpulan dan Saran.....	77
	A. Simpulan.....	77
	B. Saran.....	77
	Daftar Pustaka.....	79

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Penerimaan Zakat Mal oleh BAZNAS Kab. Pacitan.....	2
Tabel 2.	Pemberian Rating Matrix Positioning	19
Tabel 3.	Indeks Zakat Nasional.....	28
Tabel 4.	Nilai Indeks Zakat Nasional	35
Tabel 5.	Definisi Operasional.....	45
Tabel 6.	Langkah Analisis Data	52
Tabel 7.	Struktur Organisasi BAZNAS.....	55
Tabel 8.	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	63
Tabel 9.	Data Responden 1.....	65
Tabel 10.	Data Responden 2	65
Tabel 11.	Data Responden 3	66
Tabel 12.	Hasil Penilaian Seluruh Responden	67
Tabel 13.	Pembobotan Final Faktor Internal	67
Tabel 14.	Pembobotan Final Faktor Eksternal	68
Tabel 15.	Pemberian Rating	69
Tabel 16.	Matrix Faktor Internal	69
Tabel 17.	Matrix Faktor Eksternal	70
Tabel 18.	Penentuan Posisi pada Kuadran	70
Tabel 19.	Penyusunan Pertanyaan Isu Strategis	72
Tabel 20.	Isu Strategis, Formula Strategis, Program Kerja Strategik, dan Rencana Kerja.....	73
Tabel 21.	Komponen Indeks Zakat Nasional	82
Tabel 22.	Skala Likert Indeks Zakat Nasional.....	87
Tabel 23.	Perhitungan Indeks Zakat Nasional	88
Tabel 24.	Perhitungan Bobot Variabel	89
Tabel 25.	Bobot Dimensi Makro dan Mikro	90
Tabel 26.	Perhitungan Indeks Zakat Nasional	91
Tabel 27.	Kinerja Pengumpulan Zakat	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Program Prioritas Grindulu Mapan	2
Gambar 2. Penentuan Posisi Kuadran Strategi	71

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Perhitungan Indeks Kinerja Zakat.....	82
Lampiran 2. Pedoman Wawancara	93

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRACT

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BAZNAS KABUPATEN PACITAN DALAM PEMUNGUTAN ZAKAT MAL

Muchamad Chusnul Faozi
Pemerintah Kabupaten Pacitan Provinsi Jawa Timur
Email: c.faozi@gmail.com

This research is to analyze the strategy of BAZNAS Kabupaten Pacitan, by identify the strategy and performance of BAZNAS Kabupaten Pacitan. Indeks Zakat Nasional (National Zakat Indeks) is used to measure performance of BAZNAS Kabupaten Pacitan while SWOT analyze is used to find best strategy to improve the collecting performance. The data used in research obtained by interview and collect secondary data of the annual report of BAZNAS Kabupaten Pacitan. The research finding show that the performance of BAZNAS Kabupaten Pacitan is not already in good performance. The strategy that's already used is by collect the zakat mal from the civil servent of Kabupaten Pacitan only. To improve the performance of BAZNAS Kabupaten Pacitan, the strategy that can use is by replanning and remanaging the organization vision. Compose zakat database, replan strategy to collect, more zakat campaign program is also needed to improve the performace to collect zakat mal. This strategy is to make opportunity to gain zakat mal from others resources.

Keyword : strategy, performance, BAZNAS Kabupaten Pacitan, Indeks Zakat Nasional

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemiskinan merupakan permasalahan yang masih terjadi baik di negara maju maupun negara berkembang. Kemiskinan merupakan salah satu permasalahan yang terus ada yang menjadi salah satu tugas pokok pemerintah untuk menyelesaikannya. Permasalahan kemiskinan tidak hanya menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah pusat, tetapi juga menjadi tugas pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten, sampai dengan pemerintah desa.

Berdasarkan data BPS Provinsi Jawa Timur, persentase jumlah penduduk miskin Kabupaten Pacitan pada tahun 2016 mencapai 15,49 persen 8.553.000 jiwa. Turun dari angka 16,68 persen atau 9.208.000 jiwa pada tahun 2015. Hal ini lebih tinggi dari pada angka kemiskinan di Provinsi Jawa Timur yaitu sebesar 12,23 persen pada tahun 2015 dan turun menjadi 12,05 persen pada tahun 2016.

Berbagai strategi penanggulangan kemiskinan, baik melalui program-program pemerintah yang dibiayai dari APBN dan APBD, program kegiatan yang dilakukan oleh pihak swasta, serta penanganan melalui pembiayaan dari zakat masih dirasa belum optimal.

Melalui Program Grindulu Mapan, Pemerintah Kabupaten Pacitan merancang sebuah mekanisme penanggulangan kemiskinan secara terpadu yang dilakukan dengan melibatkan pemerintah kabupaten, pemerintah desa, lembaga swasta, serta BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Program-program tersebut antara lain mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pemberian bantuan pangan daerah;
2. Pemberian bantuan jaminan kesehatan;
3. Pemberian bantuan biaya pendidikan;
4. Pelatihan ketrampilan kerja;
5. Bantuan permodalan dan wirausaha;
6. Bantuan peralatan usaha;
7. Bantuan ternak dan sarana pertanian;
8. Bantuan sarana air bersih; dan
9. Kegiatan bedah rumah keluarga miskin.

Gambar 1.



Salah satu pihak yang terlibat dalam penanganan kemiskinan tersebut adalah, BAZNAS Kabupaten Pacitan. Hal ini adalah dengan memanfaatkan potensi zakat yang dikumpulkan oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Akan tetapi potensi zakat dalam upaya penanggulangan kemiskinan juga belum dapat dimanfaatkan dengan optimal. Hal ini terutama dari kecilnya penerimaan dari zakat, terutama zakat mal yang dipungut oleh pemerintah melalui BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Sesuai data pada BAZNAS Kabupaten Pacitan, jumlah penerimaan zakat mal di Kabupaten Pacitan yang dihimpun oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hasil penerimaan zakat tersebut dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

Tabel 1.

Penerimaan Zakat Mal oleh BAZNAS Kab. Pacitan

No	Tahun	Jumlah (Rp)
1.	2014	472.228.475,00
2.	2015	644.173.700,00
3.	2016	696.244.400,00
4.	2017	911.701.550,00

Akan tetapi angka tersebut masih jauh dari angka potensi yang dihitung oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan sendiri pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 5.468.717.791,00. Potensi tersebut sementara baru dihitung berdasarkan zakat mal

yang berasal dari zakat profesi PNS Kabupaten Pacitan dan belum menyentuh kepada wajib zakat yang lain.

Pada tingkat nasional, kondisi tersebut tidak jauh berbeda. Menurut Menteri Keuangan RI, Sri Mulyani, dalam pidato pada Seminar Internasional Keuangan Syariah ke-2 (2nd Annual Islamic Finance Conference/AIFC) di Yogyakarta pada hari Rabu 23 Agustus 2017 mengatakan bahwa penghimpunan zakat mal memiliki potensi besar bisa dioptimalkan apabila dikelola sama seperti halnya pajak. Pada tahun 2017 Potensi jumlah zakat sebesar Rp 217 triliun, kurang lebih sama dengan nilai Penghasilan Negara Bukan Pajak atau sekitar 10% APBN. Akan tetapi hanya dua persen yang mampu dikumpulkan melalui BAZNAS.

Besarnya potensi zakat nasional telah banyak diungkap oleh berbagai penelitian. Misalnya, dari risetnya pada 2005, Pusat Bahasa dan Budaya Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, Jakarta, menyimpulkan, potensi zakat mencapai angka Rp19,3 triliun. Lalu, riset dari Monzer Kahf (1989), menyatakan, potensi zakat nasional bisa mencapai dua persen dari total PDB, sehingga potensi zakat tidak kurang dari Rp100 triliun.

Hal ini sesuai dengan data riset oleh BAZNAS dan Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor (FEM IPB) pada 2011. Dari riset ini terungkap, potensi zakat nasional mencapai angka 3,40% dari PDB, atau tidak kurang dari Rp217 triliun. Akan tetapi, dana zakat yang dapat dihimpun oleh BAZNAS dan lembaga amil zakat (LAZ) masih sangat rendah. Yaitu baru 1%-nya atau sekitar Rp2,6 triliun.

Untuk Kabupaten Pacitan, apabila kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan dapat dioptimasilasi dalam proses pemungutan zakat mal maka tentu mampu mendorong mempercepat upaya penanganan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, pembangunan, dan pemenuhan kebutuhan umat yang lain.

B. Perumusan Masalah

Dalam penelitian ini, yang menjadi perumusan masalah adalah belum tepatnya strategi BAZNAS Kabupaten Pacitan dalam pemungutan zakat mal.

C. Pertanyaan Penelitian

Yang menjadi pertanyaan penelitian pada penelitian ini adalah strategi apa yang dapat dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga mampu meningkatkan pungutan zakat mal di Kabupaten Pacitan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan dalam pemungutan zakat mal.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Pemerintah Kabupaten Pacitan pada umumnya dan Pengurus BAZNAS Kabupaten Pacitan pada khususnya

dalam proses pengambilan kebijakan strategis untuk meningkatkan kinerja BASNAZ Kabupaten Pacitan dalam pemungutan zakat mal di Kabupaten Pacitan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. BAZNAS sebagai Organisasi Publik

BAZNAS merupakan sebuah organisasi yang diberikan kewenangan oleh pemerintah untuk mengelola zakat secara nasional. Hal ini dilandasi oleh semangat bahwa setiap pemeluk agama yang ada di Indonesia diberikan kebebasan untuk memeluk agama dan beribadah sesuai dengan agama masing-masing.

Sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, BAZNAS diberikan kewenangan oleh pemerintah untuk melakukan pengelolaan zakat, dimana BAZNAS berkedudukan sebagai lembaga pemerintah non struktural yang bersifat mandiri yang bertanggung jawab kepada presiden melalui menteri. Dalam pelaksanaan tugasnya BAZNAS menjalankan fungsi untuk merencanakan, melaksanakan, mengendalikan, serta melaporkan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Dengan fungsi di atas, maka sejatinya BAZNAS menjalankan fungsi sebagai sebuah organisasi yang lebih condong untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang bersifat sosial.

Menurut Daft dan Robbin dalam Henee et.al (2015: 2) organisasi memiliki empat prinsip utama yaitu :

1. Organisasi adalah entitas sosial yang terdiri atas manusia dan kelompok manusia.
2. Organisasi akan terarah pada tujuan tertentu.
3. Organisasi mengandung sistem-sistem koordinasi yang dikoordinasikan secara rasional untuk mampu meraih tujuan tertentu.
4. Organisasi memiliki rambu-rambu yang jelas yang dapat membedakan unsur-unsur mana yang menjadi bagian prganisasi tersebut, dan mana yang bukan.

Berdasarkan tujuannya, Henee et.al (2015:4) membagi organisasi menjadi empat jenis, yaitu :

1. Organisasi publik/sosial murni, yaitu organisasai yang lebih menekankan diri pada upaya pemecahan problematika kemasyarakatan, sehingga penciptaan nilai-nilai publik/kemasyarakatan menjadi focus utama.
2. Organisasi sosisal ekonomi, yaitu organisasi yang memiliki tujuan baik secara sosial maupun ekonomi, namun penciptaan dan pendistribusian nilai-nilai kemasyarakatan menjadi lebih diutamakan dan nuansa ekonominya terselubung.
3. Organisasi ekonomi sosial, yaitu organisasi yang lebih mengutamakan penciptaan dan pendistribusian nilai-nilai ekonomi ketimbang nilai-nilai publik.

4. Organisasi swasta (perusahaan), yaitu organisasi yang bergerak atas dasar rasionalitas, yang menempatkan penciptaan dan pendistribusian nilai-nilai ekonomi.

Dengan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa BAZNAS merupakan sebuah organisasi publik/sosial. Fungsi organisasi senantiasa dilandasi oleh dorongan spiritualitas yang terkandung dalam tujuannya. Fokus utama organisasi publik adalah pada kreasi dan distribusi terhadap adanya tuntutan pelayanan kepada masyarakat. Tugas pokok para manajer organisasi publik adalah mengemban amanah untuk mengaktualisasikan tujuan utama yang telah ditentukan dengan cara yang efektif dan efisien.

BAZNAS sebagai sebuah organisasi publik, dituntut untuk dapat melayani umat muslim dalam proses pengelolaan zakat, mulai dari pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Sebagai sebuah organisasi, BAZNAS tidak akan lepas dari nilai-nilai manajemen dalam proses pengelolaan organisasinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2. Manajemen Startegik Organisasi Publik

Menurut Henee et.al (2015: 8) manajemen adalah serangkaian aktivitas manusia yang berkesinambungan dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas tersebut dapat diurai kedalam urutan fungsi-fungsi yang spesifik yakni:

- 1) Perencanaan, meliputi langkah-langkah perumusan visi misi dan tujuan-sasarn-target, pengembangan diri berbagai strategi untuk

mewujudkan tujuan serta mengintegrasikannya dan mengkoordinasikan seluruh aktivitas yang diperlukan untuk mengembangkan rencana mencapai tujuan tersebut.

- 2) Pengorganisasian, berupa kegiatan penentuan terhadap skala prioritas, siapa yang melaksanakan tugas apa, bagaimana cara pelaksanaan tugasnya, siapa yang bertanggungjawab, serta siapa yang mengambil keputusan.
- 3) Kepemimpinan, berupa kegiatan memotivasi rekan-rekan pekerja selama melangsungkan aktivitas organisasi, mencari jalur komunikasi yang paling efisien, serta memecahkan beragam permasalahan.
- 4) Pengendalian, yaitu upaya menentukan tingkat prestasi yang sanggup diraih, membandingkan dengan standard prestasi yang berlaku umum, dan mengambil langkah koreksi.

Pada hakekatnya, proses yang mengkombinasikan dan mengintegrasikan keempat fungsi manajemen di atas bertujuan untuk menyelesaikan tiga permasalahan organisasi yang menonjol antara lain :

1. Masalah penolakan eksternal, yang terkait dengan pertanyaan bagaimana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan kondisi politik serta suatu sistem sosial yang ada disekitarnya,
2. Masalah penolakan internal, yaitu terkait dengan pertanyaan bagaimana individu-individu dalam organisasi dapat saling menyesuaikan diri antara satu dengan yang lain,

3. Masalah penstrukturan, yaitu menyangkut tentang perumusan mengenai kerangka-kerangka acuan dimana sarana-saran dapat ditata sesuai dengan rencana pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Tentu dalam menata dan menentukan proses organisasi untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien dibutuhkan sebuah metode serta cara yang tepat. Untuk itu maka dibutuhkan sebuah manajemen startegik dalam pelaksanaannya. Menurut Henee et.al (2015: 9) manajemen memiliki pengertian sebagai kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk mengantar dan memperluas distribusi kepada pemangku kepentingan atau pihak lain. Artinya manajemen strategic menjadi kesatuan dari seluruh proses yang terintegrasi, yang dpat dibedakan ke dalam enam strata antara lain:

1. Tidak terlampau sistematis, hanya sebatas mengandalkan pada analisis intuitif dalam menilai lingkungan organisasi, terutama secara spesifik ketika ingin memperoleh gambaran mengenai nilai kemasyarakatan seperti apa yang akan tercipta agar menghasilkan prestasi, serta respon afektif masyarakat.
2. Dipikirkan dan direncanakan adanya opsi untuk mewujudkan penciptaan nilai tersebut.
3. Tidak terlalu sistematis, hanya mengandalakan pada analisa intuitif serta melakukan evaluasi terhadap berbagai opsi untuk penciptaan nilai kemasyarakatan.

4. Memilih satu atau lebih dari berbagai kemungkinan yang tersedia untuk penciptaan nilai kemsyarakatan.
5. Pengembangan lebih lanjut dari berbagai kemungkinan untuk menciptakan nilai kemasyarakatan, kemudian dipilih dari yang paling memadai dari alternatif yang tersedia.
6. Mencari dan mengembangkan berbagai kemungkinan untuk memperoleh sarana-sarana yang sangat dibutuhkan demi meraih penciptaan nilai kemanusiaan.

Henry Fayol dalam Henee et.al (2015:15) mengungkapkan bahwa dalam organisasi modern terdapat empat belas prinsip manajemen organisasi modern yang antara lain:

1. Pembagian kerja,
2. Wewenang dan tanggungjawab,
3. Disiplin,
4. Kesatuan perintah,
5. Kesatuan dalam memimpin,
6. Mengutamakan kepentingan umum,
7. Imbalan yang adil dan dapat memotivasi,
8. Sentralitas yang optimal,
9. Hierarki yang tegas,
10. Keteraturan dalam arti teknis dan sosial,
11. Keadilan,
12. Keseimbangan dalam jumlah pekerja yang hadir,

13. Menyemangati inisiatif perseorangan, serta

14. Mengembangkan semangat korps.

Selanjutnya, Menurut Henee et.al (2015: 16) seorang pakar sosiologi, Max Weber, mencangkokkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam organisasi publik, sehingga organisasi publik yang ideal dapat dicirikan secara khusus sebagai berikut :

1. Pembagian kerja yang jelas berdasarkan prosedur yang ada,
2. Hierarki kewenangan yang sangat jelas,
3. Kententuan dan prosedur formal tanpa perlakuan pilih kasih,
4. Jenjang karier atas dasar prestasi yang dicapai, serta
5. Mengedepankan fungsi-fungsi manajemen dan profesionalitas.

Dengan posisi sebagai organisasi publik, tentu dalam merumuskan kebijakan strategisnya akan berbeda dengan cara merumuskan kebijakan strategis bagi organisasi non publik.

Beberapa penulis telah melakukan pendekatan terhadap konsep manajemen strategi secara sangat praktis, dan mendefinisikannya sebagai sesuatu proses didalam organisasi menata diri demi kepercayaan tujuan tujuan keorganisasian melalui cara (1) analisis strategi yang proporsional; (2) perumusan strategi yang dijadikan keunggulannya; (3) pengimplentasian strategi yang akurat; dan akhirnya (4) pengevaluasian kontinu terhadap kinerja. Penulis yang lain ada yang cenderung berada pada garis belakang, yang menggambarkan manajemen strategi sebagai 'suatu proses yang pada prinsipnya menjamin terlaksananya pengembangan dan implementasikan dari

strategi yang juga member arah pada kegiatan- kegiatan operasional dari organisasi. Viljoen dalam (Reene 2015: 76) mengutarakan sebuah penafsiran yang sangat rinci dengan mengamsumsikan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses dari ‘pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penempatan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi itu beroperasi. Selanjutnya, Joyce dalam (Reene 2015:76) secara lugas mengatakan bahwa sangat sulit untuk mengidentifikasian konsep’ manajemen strategi’ dikarenakan antara organisasi yang satu dengan lainnya dapat terjadi situasi yang senantiasa berubah-berubah, dikarenakan menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada, juga banyak sedikitnya jenis jenis kegiatan yang di lakukannya.

Walaupun terkesan bertentangan dengan yang lainnya, tetapi Joyce telah memaparkannya secara tepat sekali. Namun demikian bahwa masih terbuka kemungkinan untuk mengemukakan suatu penafsiran generik dari konsep ’manajemen strategi’ yakni manajemen strategi adalah suatu proses manajemen puncak yang mengelompokkan dan mengorentasikan semua kegiatan dan berfungsi yang ada pada organisasi serta terfokus untuk diaktualisasikannya agenda setrategi dari organisasi tersebut. Adapun tujuan dari manajemen strategi adalah untuk menciptakan efektivitas jangka panjang organisasi itu, di dalam dua lingkungan, yakni pada satu sisi lingkungan kewenangan khususnya ataupun cakupan aktivitas diri organisasi. Sedangkan

di sisi lingkungan pengembangan kepastian terhadap keorganisasiannya. Dengan demikian, manajemen strategi mengintegrasikan semua proses manajemen lainnya dengan tujuan mengembangkan diri berdasarkan suatu pendekatan yang sistematis, rasional, dan efektif dalam menentukan tujuan – tujuan objektif dari organisasi, kemudian mengaktualisasikannya, memantau, dan mengevaluasikannya.

Oleh karena itu, organisasi sebaiknya berupaya memunculkan suatu pendekatan yang holistic terhadap manajemen strategiknya, dengan pengertian bahwa :

- a) Perhatian dari seluruh organisasi terfokus pada tujuan-tujuan yang telah dipersatukan, fenomena-fenomena maupun permasalahan yang tidak tertangani, serta keberadaan pen-strata-an yang tidak sama di organisasi;
- b) Proses-proses serta program manajemen internal terintegrasi dengan raihian hasil yang diharapkan dari organisasi;
- c) Keputusan-keputusan operasional dan taktikal yang keseharian itu be-result-an dalam garis baras yang lentur demi capaian tujuan – tujuan strategikal jangka panjang dari organisasi

Perencanaan strategi yang rasional adalah, suatu visi manajemen khususnya yang bertumpu pada paradigma dari ‘manajemen ilmiah ‘ dan seringkali pula dikaitkan dengan karya dari Igor Ansoff (Reene 2015 : 83). Beranjak dari suatu visi top-down, secara berjenjang tinjauan atas mazhab manajemen yang rasional mengemukakan perlunya penanganan yang

sistematis terhadap strategi. Para manajer akan melalui sejumlah tahapan-tahapan yang telah terprogram sebelumnya, yang dimaksudnya agar (a) membangun sekumpulan tujuan-tujuan; dan (b) merancang rincian langkah proporsional untuk merealisasikan terwujudnya tujuan – tujuannya itu. Sedangkan mazhab perencanaan berpendirian bahwa sekelompok tim perencanaan dapat memprediksikan secara acak keadaan evolusi yang berkembang dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Selanjutnya jika upaya-upaya untuk mengintegrasikan lingkungan dari organisasi tersebut kedalam tatanan tertentu sesuai dengan atau perundang undangan yang berlaku, sekaligus pula mempertaruhkan dialektikanya. Tentulah harus disadari melalui suatu penanganan yang rasional, struktural, dan sistematis terhadap keberlangsungan proses strategikanya.

Namun dalam kenyataan praktiknya, seringkali perencanaan setrategis ditafsirkan menjadi suatu rangkaian yang sepenuhnya linier, di mana keputusan-keputusan terlebih dahulu digodok pada tingkatan tertinggi organisasi itu, dan kemudian diturunkan berupa program-program, anggaran serta akhirnya berujung pada aktivitas-aktivitas. Jelas bisa diamati imbasnya secara langsung, bahwa pada masa digandrunginya penanganan perencanaan tradisional (klasik) di era tahun 1970 sampai 1980-an, teknik-teknik manajemen kuantitatif yang sistematis seperti ‘*Planning program budgeting system*’ (PPBS) dan ‘*zero based budgeting*’ (ZBB), diadopsi dengan penuh sangat.

Dalam bentuk awalnya perencanaannya strategic mengedepankan suatu visi yang sistematis, serba beraturan. Berbeda halnya dengan suatu orientasi yang lebih tertutup dari perencanaan jangka panjang dan perencanaan program konvensional, maka kisah-kisah perencanaan strategi di dalam organisasi publik lebih mencerminkan suatu pendekatan ‘ ‘ garis besar’ ’ di mana:

- 1) Bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjawab permasalahan fundamental yang diajukan organisasi;
- 2) Merespon pertanyaan subjektif terhadap alasan berdirinya suatu organisasi serta menangani dan mencurahkan perhatian atas nilai-nilai yang seringkali saling berbenturan, sehingga dapat mempengaruhi organisasi berikut misi yang dikandungnya;
- 3) Membentengi tekanan terhadap kecenderungannya –kecenderungannya adanya kepentingan dan kekuatan eksternal yang memberikan pengaruh pada organisasi
- 4) Menjaga upaya agar tetap bersifat realities secara politis dengan cara mempertimbangkan segala keluhan maupun kecemasan dari para stakeholder (pemangku kepentingan) internal terutama eksternal;
- 5) Menjadi tempat bersandar yang kokoh terhadap segala upaya campur tangan manajemen puncak dan ada kalanya juga para anggota parlemen dengan dibantu pula oleh sekelompok tim manajemen operasional;

- 6) Memberi tekanan terhadap orientasi pada aktivitas serta pengembangan rencana-rencana baku bagi pengimplementasian strategi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja, hal yang perlu dilakukan adalah dengan menganalisa faktor eksternal dan faktor internal yang berpengaruh dalam sebuah organisasi. Langkah yang paling sering digunakan adalah analisa SWOT. Henee et.al (2015: 152) menyatakan bahwa popularitas analisa SWOT sebagai perangkat penganalisaan strategi adalah terutama sekali dikarenakan kemudahan untuk dicerna maupun diterapkan. Kekuatan analisa SWOT terletak pada pertumbuhan mencapai taraf analisa yang mendalam, terfokus pada sasaran, serta secara sistematis membedah lingkungan internal dan eksternal keorganisasian.

Menurut Ahmad (2012: 72), beberapa langkah yang dapat digunakan dalam penggunaan analisa SWOT untuk menentukan strategi dalam upaya meningkatkan kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Menentukan dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi baik yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancamannya.
2. Dari sejumlah faktor yang ada, dilakukan penentuan faktor prioritas dengan teknik pengambilan keputusan area strategis. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan Pengurus BAZNASKabupaten Pacitan. Ahmad (2012:73) berpendapat bahwa penggunaan teknik pengambilan keputusan area strategis adalah untuk menentukan tiga faktor prioritas dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman

apabila variable yang ditemukan lebih dari tiga faktor yang diidentifikasi.

3. Pembobotan dan rating terhadap faktor yang internal dan eksternal
 Pembobotan dan rating terhadap faktor yang internal dan eksternal
 Pembobotan biasanya dilakukan dengan membagi habis total 100% atau satu ke dalam setiap faktor. Pembobotan dilakukan dengan cara menilai faktor-faktor mana saja yang dianggap memiliki nilai yang perbandingan dengan yang lain yang dilakukan oleh tiga responden.
4. Menentukan posisi faktor yang internal dan eksternal dalam matrik positioning.

Manakala seluruh faktor telah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya adalah mencari posisi strategi organisasi berdasarkan analisis matriks positioning. Dengan terlebih dahulu memberikan rating pada setiap faktor. Ketentuan rating adalah sebagai berikut.

Tabel 2.
 Pemberian Rating Matrix Positioning

Kekuatan	Tidak lebih baik = 1	Sama = 2	Lebih baik = 3	Sangat lebih baik = 4
Kelemahan	Dibawah rata-rata = 4	Sama = 3	Lebih besar = 2	Sangat lebih besar = 1
Peluang	Lebih kecil = 1	Sama = 2	Lebih besar = 3	Sangat lebih besar = 4
Ancaman	Di bawah rata-rata/lebih sedikit = 4	Sama = 3	Lebih besar = 2	Sangat lebih besar = 1

Seluruh nilai rating tersebut ketentuannya adalah dibandingkan dengan rata-rata pengelolaan BAZNAS di kabupaten/kota lain atau yang sudah ideal.

5. Penyusunan dan pemilihan strategi peningkatan kinerja yang sesuai.

Agar *grand strategy* organisasi tersebut dapat dijabarkan ke dalam program kerja dan anggaran organisasi secara operasional, maka diperlukan analisa formulasi strategi operasional dengan memanfaatkan analisa matriks SWOT dan analisis matriks formulasi strategi.

Selanjutnya adalah merancang formulasi strategi, program kerja stratejik, dan rencana kerja. Isu-isu stratejik tadi selanjutnya harus dijawab dengan jawaban yang mendukung pertanyaan-pertanyaan tersebut. Output dari jawaban tersebut nantinya akan menjadi formulasi strategi organisasi yang dijabarkan dalam program kerja yang lebih operasional. Kemudian dari program kerja stratejik, disusun rencana kerja sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam BAZNAS.

3. Pengukuran Kinerja Baznas

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang

tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25). Sedangkan Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

BAZNAS sebagai sebuah organisasi, layaknya organisasi yang lain, memiliki sasaran serta tujuan yang jelas dan terukur. Dalam pencapaian tujuan dan sasaran tersebut tentu perlu adanya sebuah alat ukur untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kinerja BAZNAS.

Dalam penelitian-penelitian terdahulu alat ukur yang digunakan untuk mengetahui kinerja BAZNAS, biasanya menggunakan pendekatan *Balance Score Card*. Hal ini lazim digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara umum. Baznas melalui Pusat Kajian Basnaz (Puskas), telah menyusun alat ukur pengelolaan zakat nasional, yang dapat dijadikan referensi oleh Anggota BAZNAS dalam mengevaluasi kondisi terkini pengelolaan zakat nasional, sekaligus menjadi acuan dalam menyusun kebijakan yang diambil. Untuk itu, Puskas BAZNAS telah mengembangkan kajian terkait dengan alat ukur tersebut, yang diberi nama Indeks Zakat Nasional.

Indeks Zakat Nasional (IZN) disusun dengan prinsip SMART, yaitu *Specific, Measurable, Applicable, Reliable, dan Timely*. Secara umum, indeks ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan zakat sehingga tujuan pengelolaan zakat nasional sebagaimana yang tercantum dalam UU No 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat dapat tercapai. Dengan pendekatan indeks yang bersifat kuantitatif, maka diharapkan keberadaan IZN ini dapat menjadi acuan dalam menilai kinerja BAZNAS sebagai penanggung jawab pengelolaan zakat nasional.

Indeks Zakat Nasional (IZN) menjadi penting karena hingga hari ini Indonesia sebagai negara Muslim terbesar di dunia belum memiliki alat ukur standar pengelolaan zakat nasional yang dapat mengukur kinerja dan perkembangan zakat Nasional. Sehingga dengan adanya IZN ini juga dapat merefleksikan kerja nyata yang BAZNAS perjuangkan demi kebangkitan zakat Indonesia. Indeks Zakat Nasional juga diharapkan dapat menjadi parameter yang

bersifat obyektif dalam menilai keberhasilan pencapaian tujuan pengelolaan zakat berdasarkan UU No 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Indeks Zakat Nasional dapat diaplikasikan oleh BAZNAS dan Lembaga zakat di tingkat nasional, maupun di tingkat daerah sehingga setiap institusi zakat mempunyai standar mutu yang berkualitas.

Indeks Zakat Nasional (IZN), yang disusun oleh Tim Peneliti Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS, merupakan sebuah indeks komposit yang dibangun dengan tujuan untuk mengukur perkembangan kondisi perzakatan nasional. IZN diharapkan dapat menjadi indikator yang dapat memberikan gambaran sejauh mana zakat telah berperan terhadap kesejahteraan mustahik, dan juga dapat menunjukkan pada tahap apa institusi zakat telah dibangun, baik secara internal kelembagaan, partisipasi masyarakat, maupun dari sisi dukungan yang diberikan pemerintah.

Dalam perkembangan pengelolaan zakat, baik di Indonesia maupun pada level internasional, sampai saat ini memang belum ada alat ukur standar yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja dan perkembangan zakat. Padahal, keberadaan alat ukur ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian pembangunan zakat. Selain itu, dengan mengetahui perkembangan pencapaian kinerja zakat, dapat juga diukur sejauh mana kontribusi zakat terhadap pembangunan ekonomi nasional. Sehingga IZN diharapkan menjadi sebuah ukuran standar yang dapat dipakai oleh regulator, lembaga zakat, dan juga masyarakat dalam mengevaluasi perkembangan zakat secara nasional. Penyusunan IZN dilakukan dengan menggunakan penelitian berbasis *Mixed*

Methods. *Mixed methods research* merupakan sebuah metodologi penelitian yang mengintegrasikan metode kuantitatif, dan penelitian kualitatif. Dalam kajian ini metode kualitatif digunakan dalam menyusun komponen pembentuk IZN, sedangkan metode kuantitatif digunakan dalam membentuk model estimasi penghitungannya. Dalam menentukan komponen-komponen yang membentuk IZN, tim peneliti puskas juga menetapkan sebuah pedoman yang menjadi konsep dasar dalam keseluruhan proses penyusunan index yang dibuat. Pedoman tersebut disingkat dengan istilah **SMART**, yaitu komponen indeks yang memenuhi kriteria *Spesific; Measurable; Applicable; Reliable; dan Timely*.

Dari proses kajian yang telah dilakukan, didapatkan komponen-komponen pembentuk IZN yang dibagi menjadi dimensi makro dan dimensi mikro. Kedua dimensi tersebut kemudian di *break-down* lagi ke dalam beberapa komponen yang lebih detail. Setiap komponen juga memiliki bobot kontribusi yang telah ditentukan melalui mekanisme FGD dan kriteria *expert judgment*. Secara umum, keseluruhan komponen pembentuk IZN dapat dirinci sebagai berikut :

1. Komponen makro, yang terdiri atas variabel :
 - a. Regulasi tentang zakat. Sebagai sebuah negara hukum yang menjamin kebebasan warganya untuk menjalankan ibadah sesuai dengan keyakinan masing-masing, keberadaan produk hukum merupakan sebuah hal yang wajib yang dipergunakan sebagai pijakan dalam menjalankan kebijakan. Regulasi yang berlaku secara nasional adalah adanya undang-undang mengenai pengelolaan zakat. Sedangkan untuk

tingkat daerah baik tingkat provinsi maupun tingkat kabupaten regulasi yang dibutuhkan adalah adanya pengaturan dalam bentuk peraturan daerah. Hal ini penting sekaligus menunjukkan komitmen pemerintah daerah terhadap pengelolaan zakat.

- b. Dukungan anggaran operasional BAZNAS dari pemerintah. Dukungan anggaran dari pemerintah menunjukkan sejauh mana pemerintah memberikan dukungan serta sejauh mana kebijakan pemerintah dalam rangka mendukung pengelolaan zakat. Tidak bias dipungkiri pada awal proses pengelolaan zakat, membutuhkan sebuah stimulan untuk mengembangkan pengelolaan zakat.
 - c. Kelengkapan database lembaga zakat resmi, muzakki, dan mustahik. Adanya data yang lengkap mengenai lembaga zakat, muzakki, dan mustahik menunjukkan kesiapan dan adanya perencanaan yang baik dalam proses pengelolaan zakat.
2. Komponen mikro, yang terdiri atas :
- a. Kelembagaan. Kelembagaan merupakan variable yang dapat menunjukkan sejauhmana kesiapan organisasi. Tata kelola yang baik menjadi keharusan karena berhubungan dengan kepercayaan dari stakeholder. Variable ini terdiri atas unsur penghimpunan, pengelolaan, penyaluran, dan pelaporan.
 - b. Dampak zakat. Dampak zakat untuk menunjukkan sejauh mana pengelolaan zakat membawa dampak bagi penghidupan dan kesejahteraan muzakki. Variable ini mengukur dampak zakat yang

antara lain memperhatikan Indeks Kesejahteraan material dan Spiritual (CIBES), IPM, serta kemandirian. Indeks CIBEST mengukur aspek kesejahteraan dari sisi rohani dan jasmani. Indeks ini mengukur pengaruh zakat bagi kesejahteraan baik spiritual maupun material yang diukur bagi penerima zakat program produktif.

Sedangkan kemandirian mengukur sejauh mana penerima zakat mampu mengubah kesejahteraan muzakki dari sisi pekerjaan, dengan melihat pekerjaan penerima zakat, apakah memiliki pekerjaan tetap, tidak memiliki pekerjaan, pekerja serabutan atau yang lain.

Sedangkan IPM digunakan untuk mengukur tingkat kesejahteraan manusia secara umum, yang salah satunya dipengaruhi oleh penyaluran zakat mal. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) menjelaskan bagaimana penduduk dapat mengakses hasil pembangunan dalam memperoleh pendapatan, kesehatan, pendidikan dan sebagainya. IPM diperkenalkan oleh UNDP pada tahun 1990 dan dipublikasikan secara berkala dalam laporan tahunan Human Development Report (HDR). IPM dibentuk oleh 3 (tiga) dimensi dasar: Umur panjang dan hidup sehat; pengetahuan; dan standar hidup layak.

Adapun teknik estimasi penghitungan yang dilakukan dalam memperoleh nilai IZN menggunakan metode yang dinamakan *Multi-Stage Weighted Index*. Metode ini menggabungkan beberapa proses tahapan pembobotan yang telah diberikan pada setiap komponen penyusun index, sehingga pembobotan yang

diberikan pada setiap komponen tersebut harus dilakukan bertahap dan bersifat prosedural. Tahap pertama proses pembobotan dilakukan dengan menghitung nilai masing-masing variable adalah sebagaimana berikut :

Tabel 3.
Indeks Zakat Nasional

1. Dimensi Makro						
No	Variabel	Kriteria (1= sangat lemah, 2= lemah, 3= cukup, 4= kuat, 5= sangat kuat)				
		1	2	3	4	5
1	Regulasi Daerah	Tidak Memiliki Perda zakat				Memiliki Perda zakat
2	APBD untuk BAZNAS Daerah	Rasio APBD terhadap biaya operasional BAZNAS daerah <20%	Rasio APBD terhadap biaya operasional BAZNAS daerah sekurang-kurangnya 20%	Rasio APBD terhadap biaya operasional BAZNAS daerah sekurang-kurangnya 30%	Rasio APBD terhadap biaya operasional BAZNAS daerah sekurang-kurangnya 50%	Rasio APBD terhadap biaya operasional BAZNAS daerah sekurang-kurangnya 75%
3	Jumlah Lembaga Zakat Resmi, Muzaki, dan Mustahik	Tidak memiliki database dari jumlah lembaga zakat resmi, jumlah muzaki dan mustahik per lembaga	Memiliki 1 dari database jumlah lembaga zakat resmi, jumlah muzaki dan mustahik per lembaga	Memiliki 2 dari database jumlah lembaga zakat resmi, jumlah muzaki dan mustahik per lembaga	Memiliki database jumlah lembaga zakat resmi, jumlah muzaki dan mustahik per lembaga	Memiliki database jumlah lembaga zakat resmi, jumlah muzaki dan mustahik per lembaga

	hik					serta peta persebarannya
4	Rasio Jumlah Muzaki Individu terhadap Jumlah Rumah Tangga Nasional	Rasio jumlah muzaki terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap rumah tangga nasional <1%	Rasio jumlah muzaki terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap rumah tangga nasional 1-3.9%	Rasio jumlah muzaki terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap rumah tangga nasional 4-6.9%	Rasio jumlah muzaki terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap rumah tangga nasional 7-10%	Rasio jumlah muzaki terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap rumah tangga nasional >10%
5	Rasio Jumlah Muzaki Badan terhadap Jumlah Badan Usaha Nasional	Rasio jumlah muzaki badan terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap jumlah badan usaha <1%	Rasio jumlah muzaki badan terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap jumlah badan usaha 1- 1.9%	Rasio jumlah muzaki badan terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap jumlah badan usaha 2-2.9%	Rasio jumlah muzaki badan terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap jumlah badan usaha 3-3.9%	Rasio jumlah muzaki badan terdaftar (memiliki NPWZ) terhadap jumlah badan usaha ≥4%
2.	Dimensi Mikro					
1	Penghimpunan	Pertumbuhan (YoY) <5%	Pertumbuhan (YoY) 5-9%	Pertumbuhan (YoY) 10-14%	Pertumbuhan (YoY) 15-19%	Pertumbuhan (YoY) >20%

2	Pengelolaan	Tidak memiliki SOP pengelolaan zakat, rencana strategis, sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan	Memiliki sekurang-kurangnya 1 dari SOP pengelolaan zakat, rencana strategis, sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan	Memiliki sekurang-kurangnya 2 dari SOP pengelolaan zakat, rencana strategis, sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan	Memiliki sekurang-kurangnya 3 dari SOP pengelolaan zakat, rencana strategis, sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan	Memiliki SOP pengelolaan zakat, rencana strategis, sertifikasi ISO/manajemen mutu, dan program kerja tahunan
3	Penyaluran*	ACR <20%	ACR 20-49%	ACR 50-69%	ACR 70-89%	ACR ≥90%
		PS >12 bulan	PS 9-12 bulan	PS 6-<9 bulan	PS 3-<6 bulan	PS <3 bulan
		PE >15 bulan	PE 12-15 bulan	PE 9-<12 bulan	PE 6-<9 bulan	PE <6 bulan
		Tidak ada anggaran untuk PD	PD minimal dialokasikan 0.1 - <2.5 % anggaran	PD minimal dialokasikan 2.5-<7.5 % anggaran	PD minimal dialokasikan 7.5-<10% anggaran	PD minimal dialokasikan ≥ 10% anggaran
4	Pelaporan	Tidak memiliki laporan keuangan	Memiliki laporan keuangan yang tidak teraudit	Memiliki laporan keuangan teraudit tidak WTP	Memiliki laporan keuangan teraudit WTP dan publikasi pelaporan berkala	Memiliki laporan keuangan teraudit WTP, memiliki laporan

						audit syariah dan publikasi pelaporan secara berkala
5	Indeks Kesejahteraan CIBEST	Nilai Indeks 0 – 0.20	Nilai Indeks 0.21 – 0.40	Nilai Indeks 0.41 – 0.60	Nilai Indeks 0.61 – 0.80	Nilai Indeks > 0.80
6	Modifikasi IPM (Indeks Pembangunan Manusia)	Nilai Indeks 0 – 0.20	Nilai Indeks 0.21 – 0.40	Nilai Indeks 0.41 – 0.60	Nilai Indeks 0.61 – 0.80	Nilai Indeks > 0.80
7	Kemandirian	Tidak memiliki pekerjaan dan usaha/bisnis	Memiliki pekerjaan tidak tetap (serabutan)	Hanya memiliki salah satu dari pekerjaan tetap atau usaha/bisnis	Memiliki salah satu dari pekerjaan tetap atau usaha/bisnis dan memiliki tabungan	Memiliki pekerjaan tetap, usaha/bisnis dan tabungan

Keterangan:

ACR = *Allocation to Collection Ratio*,

PS = Program Sosial (Konsumtif),

PE = Program Ekonomi (Produktif),

PD = Program Dakwah

Tahap kedua menghitung indeks setiap variable. Setelah didapatkan indeks yang hitung pada setiap variabel, dengan mengikuti rumusan berikut :

$$I_i = \frac{(S_i - S_{min})}{(S_{max} - S_{min})}$$

Dimana,

I_i = Indeks pada variabel i

S_i = nilai skor aktual pada pengukuran variabel i

S_{max} = Skor maksimal

S_{min} = Skor minimal

Nilai indeks yang dihasilkan akan berada pada rentang 0.00 – 1.00. Ini berarti semakin rendah nilai indeks yang didapatkan maka semakin buruk kinerja perzakatan nasional, dan semakin besar nilai indeks yang diperoleh berarti semakin baik kondisi perzakatan. Nilai berarti indeks zakat nasional yang diperoleh adalah paling rendah yaitu nol. Sedangkan nilai 1.00 berarti nilai indeks paling tinggi, yaitu “sempurna”.

Tahap ketiga kemudian mengalikan indeks yang diperoleh pada setiap variabel dengan bobot masing-masing untuk memperoleh indeks pada indikator. Dua indikator yaitu regulasi dan anggaran pemerintah tidak diturunkan ke variabel yang lebih detail sehingga tidak memerlukan penghitungan khusus pada tahap ini. Sedangkan tiga indikator lain, yang diturunkan ke dalam beberapa variabel, memiliki penghitungan khusus.

$$X_{21} = 0.30X_{211} + 0.20X_{212} + 0.30X_{213} + 0.20X_{214}$$

dimana,

X_{21} : Indeks Indikator Kelembagaan

X_{211} : Indeks Variabel Penghimpunan

X_{212} : Indeks Variabel Pengelolaan

X_{213} : Indeks Variabel Penyaluran

$$X_{13} = 0.33X_{131} + 0.33X_{132} + 0.33X_{133}$$

dimana,

X_{13} : Indeks Indikator Database Lembaga Zakat

X_{131} : Indeks Variabel Jumlah Lembaga Zakat Resmi

X_{132} : Indeks Variabel Rasio Muzaki Individu Terhadap Jumlah
Rumah Tangga

X_{133} : Indeks Variabel Rasio Muzaki Badan Terhadap Jumlah Badan
Usaha

X_{214} : Indeks Variabel Pelaporan

$$X_{22} = 0.40X_{221} + 0.40X_{222} + 0.20X_{223}$$

dimana,

X_{22} : Indeks Indikator Dampak Zakat

X_{221} : Indeks Variabel Kesejahteraan CIBEST (material dan spiritual)

X_{222} : Indeks Variabel Pendidikan dan Kesehatan (Modifikasi IPM)

X_{223} : Indeks Variabel Kemandirian

Tahap keempat lalu mengalikan indeks yang diperoleh pada setiap indikator dengan bobot masing-masing, untuk memperoleh indeks pada dimensi makro dan dimensi mikro.

$$X_1 = 0.30X_{11} + 0.40X_{12} + 0.30X_{13}$$

dimana,

X_1 : Indeks Dimensi Makro

X_{11} : Indeks Indikator Regulasi

X_{12} : Indeks Indikator Dukungan APBN

X_{13} : Indeks Indikator Database lembaga zakat

$$X_2 = 0.40X_{21} + 0.60X_{22}$$

dimana,

X_2 : Indeks Dimensi Mikro

X_{21} : Indeks Indikator Kelembagaan

X_{22} : Indeks Indikator Dampak zakat

Tahap terakhir adalah mengalikan indeks yang diperoleh pada setiap dimensi dengan bobot masing-masing untuk memperoleh Indeks Zakat Nasional.

$$IZN = 0.40X_1 + 0.60X_2$$

dimana,

IZN : Indeks Zakat Nasional

X_1 : Dimensi makro

X_2 : Dimensi mikro

Dari perhitungan tersebut dapat diperoleh nilai Indeks Zakat Nasional dengan nilai 0 s.d. 1. Adapun kategorinya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.
Nilai Indeks Zakat Nasional

Kategori	Range Nilai
Tidak Baik	0,00 – 0,20
Kurang Baik	0,21 – 0,40
Cukup Baik	0,41 – 0,60
Baik	0,61 – 0,80
Sangat Baik	0,81 – 1,00

Formulasi IZN ini diharapkan dapat menjadi *standard measurement* atau pengukuran standar kinerja zakat nasional yang diukur secara periodik (misalnya setiap tahun) sehingga evaluasi dilakukan secara berkelanjutan. Selain pada tingkat nasional, penghitungan IZN dapat dilakukan pada tingkat regional provinsi sehingga perbandingan antara daerah, dan evaluasi distribusi kinerja zakat dapat dilakukan. Lebih detail lagi, pada setiap komponen pembentuknya seperti pada bagian kelembagaan, penghitungan indeks juga dapat dilakukan secara terpisah sehingga penerapannya bisa dilakukan di organisasi-organisasi pengelola zakat baik di tingkat pusat hingga tingkat daerah. Hal ini bertujuan agar semua pihak dalam perzakatan dapat mengukur diri sekaligus meningkatkan diri terkait kinerja zakat, serta peningkatan pemahaman publik terhadap kontribusi zakat bagi Indonesia.

4. Pengertian Zakat Mal

Menurut Fakhruddin (2008:13) Zakat berasal dari kata *zaka* yang bermakna *al-Numuw* (menumbuhkan), *al-Ziyadah* (menambah), *al-Barakah* (memberkahkan), dan *al-Tathhir* (menyucikan), maka ia merupakan ibadah dan kewajiban harta benda dalam mencapai kesejahteraan ekonomi dan mewujudkan keadilan sosial.

Secara etimologi zakat memiliki dua makna yaitu bertambah dan pensucian. Zakat berarti bertambah maksudnya yaitu harta yang dikeluarkan zakatnya akan bertambah baik di dunia maupun di akhirat. Sedangkan zakat berarti pensucian, karena zakat membersihkan dan mensucikan orang yang menunaikan zakat dan harta yang dizakati.

Menurut bahasa (*lughat*) zakat berarti tumbuh berkembang, kesuburan atau bertambah. Dan pada QS. At-Taubah 10 (sepuluh) zakat diartikan juga sebagai membersihkan, mensucikan. Menurut hukum Islam zakat adalah nama bagi suatu pengambilan tertentu dari harta tertentu menurut sifat – sifat tertentu dan di berikan untuk golongan tertentu. Selain itu terdapat juga istilah shadaqah dan infaq, sebagian ulama mengatakan bahwa shadaqah wajib dinamakan zakat sedangkan shadaqah sunnah dinamakan infaq, sebagian yang lain mengatakan infaq wajib di sebut zakat dan infaq sunnah di sebut shadaqah.

Menurut fiqh Islam, zakat berarti harta yang wajib di keluarkan dari kekayaan orang kaya untuk di sampaikan kepada mereka yang telah berhak menerimanya dengan aturan yang di tentukan dalam syara. Sedangkan Abu Hasan Al Wahidi mengatakan bahwa zakat mensucikan harta dan memperbaikinya serta

menyuburkan. Menurut Asy Syaukani mengatakan bahwa zakat itu memberikan suatu bagian dalam harta yang sudah sampai nishab kepada orang fakir dan sebagainya, yang bersifat tidak bertentangan dengan syara yang tidak memperbolehkan kita memberikan kepadanya. (2008: 58)

Menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha yang diberikan kepada yang berhak menerima sesuai dengan syariat islam.

Berdasarkan pendapat para ulama tersebut, kita dapat menemukan pendapatnya dengan redaksi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Akan tetapi inti dari prinsipnya sama, maka dapat disimpulkan bahwa zakat adalah bagian dari harta dengan prasyarat tertentu, yang Allah mewajibkan kepada pemiliknya untuk di serahkan kepada pihak yang berhak menerimanya dengan prasyarat tertentu.

Sedangkan Mal berarti harta.

Jadi zakat mal adalah zakat yang dikenakan atas harta yang dimiliki oleh individu dengan syarat-syarat dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan secara syarak.

Sistem pengelolaan zakat sudah diatur oleh pemerintah. Dimulai dengan regulasi zakat pertama di Indonesia yaitu Surat Edaran Kementerian Agama No.A/VII/17367 tahun 1951 yang menyatakan bahwa negara tidak mencampuri urusan pemungutan dan pembagian zakat, tetapi hanya melakukan pengawasan. Hal ini menjadikan pengelolaan zakat di Indonesia menjadi lambat.

Selanjutnya Surat Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 dan 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Badan Amil Zakat, Infaq dan shadaqah, diikuti dengan Instruksi Menteri Agama Nomor 5 Tahun 1991 tentang Pembinaan Teknis Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah dan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Pembinaan Umum Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah.

Seiring dengan keluarnya berbagai instruksi dan keputusan menteri dan perkembangan BAZNAS tersebut, maka mendorong pertumbuhan BAZNAS maupun lembaga amil zakat yang dikelola masyarakat di daerah-daerah lain. Puncaknya adalah ketika pada tahun 1999, pemerintah bersama DPR menyetujui lahirnya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. UU Pengelolaan Zakat ini kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No.38 tahun 1999 dan Keputusan Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Sebelumnya pada tahun 1997 juga keluar Keputusan Menteri Sosial Nomor 19 Tahun 1998, yang memberi wewenang kepada masyarakat yang menyelenggarakan pelayanan kesejahteraan sosial bagi fakir miskin untuk melakukan pengumpulan dana maupun menerima dan menyalurkan ZIS.

Setelah disahkannya Undang-Undang No. 23 tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, Indonesia telah memasuki tahap institusionalisasi pengelolaan zakat dalam wilayah formal kenegaraan, meskipun masih sangat terbatas. Lembaga-lembaga pengelola zakat mulai berkembang, termasuk pendirian

lembaga zakat yang dikelola oleh pemerintah, yaitu BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional), BAZNAS Kabupaten (Badan Amil Zakat Daerah) dan LAZ (Lembaga Amil Zakat) yang dikelola masyarakat dengan manajemen yang lebih baik dan modern.

Setidaknya dengan UU Zakat tersebut telah mendorong upaya pembentukan lembaga pengelola zakat yang amanah, kuat dan dipercaya masyarakat. Tentu saja hal ini meningkatkan pengelolaan zakat sehingga peran zakat menjadi lebih optimal. Lembaga-lembaga zakat telah mampu mengelola dana hingga puluhan milyar rupiah, dengan cakupan penyalurannya mencapai seluruh wilayah Indonesia.

Namun, jika kita melihat di zaman sekarang sebenarnya potensi zakat di Indonesia sangatlah besar. dengan komposisi 87% muslim dan asumsi 20% adalah muzaki atau pemberi zakat, nilai potensi zakat berdasarkan penelitian Badan Amil Zakat dengan Institut Pertanian Bogor pada Januari - April 2011 sekitar Rp217 triliun. Namun, kenyataannya, dana zakat ditambah dengan infak, sedekah, serta wakaf yang dihimpun berkisar Rp. 1,5 trilyun pertahun. Itu artinya penghimpunan zakat belum mencapai 1 persen dari potensi zakat yang ada.

Direktur Eksekutif BAZNAS Teten Setiawan mengemukakan ada dua faktor penyebab belum optimalnya zakat. Pertama, masih banyak orang kaya yang wajib berzakat tapi belum paham tentang zakat. Kedua, zakat di Indonesia masih bersifat sukarela seperti tercantum pada UU No 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Berbeda dengan Malaysia, ada sanksi administratif bagi yang

tidak berzakat, seperti perpanjangan paspor dipersulit. Risikonya di Sudan malah penjara satu tahun.

Oleh karena itu, zakat memiliki peranan yang sangat strategis dalam upaya pengentasan kemiskinan atau pembangunan ekonomi. Berbeda dengan sumber keuangan untuk pembangunan yang lain, zakat tidak memiliki dampak balik apapun kecuali ridha dan mengharap pahala dari Allah semata. Namun demikian, bukan berarti mekanisme zakat tidak ada sistem kontrolnya. Nilai strategis zakat dapat dilihat melalui: *Pertama*, zakat merupakan panggilan agama. Ia merupakan cerminan dari keimanan seseorang. *Kedua*, sumber keuangan zakat tidak akan pernah berhenti. Artinya orang yang membayar zakat, tidak akan pernah habis dan yang telah membayar setiap tahun atau periode waktu yang lain akan terus membayar. *Ketiga*, zakat secara empirik dapat menghapus kesenjangan sosial dan sebaliknya dapat menciptakan redistribusi aset dan pemerataan pembangunan.

Faktor yang mendorong masyarakat Islam melaksanakan pemungutan zakat di Indonesia ini antara lain adalah: (1) Keinginan umat Islam Indonesia untuk menyempurnakan pelaksanaan ajaran agamanya. Setelah mendirikan shalat, berpuasa selama bulan Ramadhan dan bahkan menunaikan ibadah haji ke Mekkah, umat Islam semakin menyadari perlunya penunaian zakat sebagai kewajiban agama; kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap orang yang mampu melaksanakannya karena telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. (2) Kesadaran yang semakin meningkat di kalangan umat Islam tentang potensi zakat jika dimanfaatkan sebaik-baiknya, akan dapat memecahkan berbagai

masalah sosial di Indonesia. (3) Usaha-usaha untuk mewujudkan pengembangan dan pengelolaan zakat di Indonesia makin lama makin tumbuh dan berkembang.

Zakat yang diberikan kepada mustahiq akan berperan sebagai pendukung peningkatan ekonomi mereka apabila dikonsumsi pada kegiatan produktif. Pendayagunaan zakat produktif sesungguhnya mempunyai konsep perencanaan dan pelaksanaan yang cermat seperti mengkaji penyebab kemiskinan, ketidakadaan modal kerja, dan kekurangan lapangan kerja, dengan adanya masalah tersebut maka perlu adanya perencanaan yang dapat mengembangkan zakat bersifat produktif tersebut.

Pengembangan zakat bersifat produktif dengan cara dijadikannya dana zakat sebagai modal usaha, untuk pemberdayaan ekonomi penerimanya, dan supaya fakir miskin dapat menjalankan atau membiayai kehidupannya secara konsisten. Dengan dana zakat tersebut fakir miskin akan mendapatkan penghasilan tetap, meningkatkan usaha, mengembangkan usaha serta mereka dapat menyisihkan penghasilannya untuk menabung.

Menurut Yusuf Qardhawi, salah seorang ulama fiqih, menyatakan bahwa salah satu upaya mendasar dan fundamental untuk mengentaskan atau memperkecil masalah kemiskinan adalah dengan cara meningkatkan pelaksanaan zakat. Hal itu dikarenakan zakat adalah sumber dana yang tidak akan pernah kering dan habis. Dengan kata lain selama umat Islam memiliki kesadaran untuk berzakat dan selama dana zakat tersebut mampu dikelola dengan baik, maka dana zakat akan selalu ada serta bermanfaat untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat.

Ada beberapa hal yang memang masih menjadi persoalan dalam penghimpunan zakat. Diantaranya adalah pengelolaan zakat masih berciri tradisional. Zakat umumnya diberikan langsung oleh muzakki kepada mustahik. Biasanya amil zakat bukanlah sebuah profesi atau pekerjaan yang permanen. Amil zakat hanya ditunjuk ketika ada aktivitas zakat hanya terbatas pada zakat fitrah, kemudian zakat yang diberikan pada umumnya hanya bersifat konsumtif dan harta objek zakat terbatas pada harta yang secara eksplisit dikemukakan dalam Al-Qur'an dan Hadist. Sedangkan untuk pungutan zakat harta biasanya dilakukan oleh pengurus masjid. Dengan sistem pengelolaan yang masih terbatas dan tradisional itu, sulit untuk mengetahui berapa sebenarnya jumlah zakat yang telah dihimpun.

Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat disebutkan bahwa zakat dikelola oleh negara sebagaimana layaknya pengelolaan pajak. Hal ini sejalan dengan perintah dalam Al Quran dimana disebutkan dalam Surat Al-Ambiya ayat 73 yang artinya "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". Sehingga dalam pengelolaan zakat harus dilaksanakan secara baik oleh pemerintah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Disain Penelitian

Rancangan penelitian sering dikaitkan dengan metode penelitian. Metode penelitian adalah tata cara bagaimana suatu penelitian dilaksanakan. Metode penelitian ini sering dikacaukan dengan prosedur penelitian atau teknik penelitian. Hal ini diakibatkan karena ketiganya saling berhubungan dan sulit dibedakan. Metode penelitian membicarakan mengenai tata cara pelaksanaan penelitian, sedangkan prosedur penelitian membicarakan urutan kerja penelitian tersebut, sedangkan teknik penelitian membicarakan alat-alat yang digunakan dalam mengukur atau mengumpulkan data penelitian. Dengan demikian, metode penelitian melingkupi prosedur dan teknik penelitian sebagaimana dalam Iqbal (2002:21). Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.

Menurut Iqbal (2002: 22-25), jenis-jenis metode penelitian antara lain :

1. Metode historis, yang artinya berhubungan dengan sejarah. Sejarah adalah studi tentang masa lalu yang menggunakan paparan dan penjelasan.
2. Metode deskriptif, artinya melukiskan variabel, satu demi satu. Metode ini digunakan untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi atau bidang tertentu secara aktual dan cermat. Metode deskriptif bukan hanya menjabarkan tetapi juga memadukan,

bukan hanya melakukan klasifikasi tetapi juga organisasi. Metode ini pada hakikatnya adalah mencari teori, bukan menguji teori. Metode ini lebih menitikberatkan pada observasi dan kondisi alamiah. Peneliti bertindak sebagai pengamat.

3. Metode korelasional, merupakan kelanjutan dari metode deskriptif, yang lebih dapat menjelaskan hubungan antar variabel.
4. Metode eksperimen, merupakan metode yang memungkinkan peneliti memanipulasi variabel-variabel dan meneliti akibat-akibatnya.
5. Metode kuasi eksperimen, yaitu metode penelitian dimana peneliti dapat mengatur sekehendak hatinya variabel bebasnya.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang bersifat menggambarkan, memaparkan, dan menguraikan objek yang diteliti (Arikunto, 2006:11). Penelitian kualitatif antara lain bersifat deskriptif, data yang dikumpulkan lebih banyak berupa kata-kata atau gambar daripada angka-angka.

Dengan demikian, penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi atau gambaran untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain (Moleong, 2010: 6).

Dalam penelitian ini metodologi yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti.

Definisi operasional merupakan informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama. Karena berdasarkan informasi itu, akan diketahui bagaimana caranya melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun berdasarkan konsep yang sama. Dengan demikian dapat ditentukan apakah tetap menggunakan prosedur pengukuran yang sama atau diperlukan pengukuran yang baru.

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 5.
Definisi Operasional

Jenis variabel	Definisi	Pengukuran
Kinerja Baznas	Ukuran terhadap kinerja BASNAZ secara khusus yang diukur berdasarkan aspek makro dan mikro	Indeks Zakat Nasional
Strategi	Strategi yang dapat dipilih oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan untuk meningkatkan kinerjanya	Analisa SWOT terhadap unsur-unsur yang berpengaruh terhadap Indeks Zakat Nasional

C. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian, yang padanya terkandung informasi yang ingin diketahui. Objek ini disebut dengan satuan analisis. Satuan analisis ini memiliki kesamaan perilaku atau karakteristik yang ingin diteliti.

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk di teliti. Atau, populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang, peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti (Malhotra : 1996). Dengan demikian, populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan.

Menurut Iqbal (2002: 19), populasi adalah totalitas dari semua obyek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Obyek atau nilai yang akan diteliti dalam populasi disebut dengan unit analisis atau elemen populasi. Untuk analisis dapat berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah organisasi BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Sedangkan sampel menurut Iqbal (2002: 19) adalah populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi. Obyek yang diteliti dalam sampel disebut unit sampel. Unit sampel mungkin sama dengan unit analisis, tetapi mungkin juga tidak.

Untuk alasan tertentu, populasi dapat digunakan sebagai data, tetapi karena suatu alasan tertentu maka populasi tidak dapat digunakan dan digunakanlah sampel.

Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah BAZNAS Kabupaten Pacitan, sedangkan dalam pengambilan data melalui wawancara, obyek yang dijadikan sampel yang dapat mewakili populasi adalah ketua BAZNAS Kabupaten Pacitan, pengurus harian, serta staf harian. Hal ini didasarkan pada asumsi peneliti bahwa sampel sebagaimana tersebut diatas sudah cukup mewakili.

D. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2006:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Ibnu Hadjar (1996:160) berpendapat bahwa instrumen merupakan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan informasi kuantitatif tentang variasi karakteristik variabel secara objektif. Instrumen pengumpul data menurut Sumadi Suryabrata (2008:52) adalah alat yang digunakan untuk merekam-pada umumnya secara kuantitatif-keadaan dan aktivitas atribut-atribut psikologis. Atribut-atribut psikologis itu secara teknis biasanya digolongkan menjadi atribut kognitif dan atribut non kognitif. Sumadi mengemukakan bahwa untuk atribut kognitif, perangsangnya adalah pertanyaan. Sedangkan untuk atribut non-kognitif, perangsangnya adalah pernyataan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan informasi kuantitatif tentang variabel yang sedang diteliti.

Ada beberapa jenis instrumen yang biasa digunakan dalam penelitian, yaitu:

1. Tes yaitu sederetan pertanyaan atau latihan atau alat lain yang digunakan untuk mengukur ketrampilan, pengukuran, inteligensi, kemampuan atau bakat yang dimiliki oleh individu atau kelompok.
2. Angket atau kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui.
3. Interview (interview). Interview digunakan oleh peneliti untuk menilai keadaan seseorang, misalnya untuk mencari data tentang variabel latar belakang murid, orang tua, pendidikan, perhatian, sikap terhadap sesuatu.
4. Observasi. Observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung, observasi dapat dilakukan dengan tes, kuesioner, ragam gambar, dan rekaman suara. Pedoman observasi berisi sebuah daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan akan diamati.
5. Skala bertingkat (ratings). Rating atau skala bertingkat adalah suatu ukuran subyektif yang dibuat berskala. Walaupun skala bertingkat ini menghasilkan data yang kasar, tetapi cukup memberikan informasi tertentu tentang program atau orang. Instrumen ini dapat dengan mudah

memberikan gambaran penampilan, terutama penampilan di dalam orang menjalankan tugas, yang menunjukkan frekuensi munculnya sifat-sifat. Di dalam menyusun skala, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana menentukan variabel skala. Apa yang ditanyakan harus apa yang dapat diamati responden.

6. Dokumentasi. Dokumentasi, dari asal kata dokumen, yang artinya barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, penelitian menyelidiki benda-benda tertulis seperti bukubuku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, instrument yang digunakan adalah interview atau wawancara terstruktur kepada ketua BAZNAS Kabupaten Pacitan, pengurus harian, serta staf harian.

E. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, data dikumpulkan melalui metode wawancara serta studi dokumentasi. Pengumpulan data dimulai pada bulan Februari 2018, yang dimulai dengan penyampaian surat permohonan wawancara kepada BAZNAS Kabupaten Pacitan. Selanjutnya wawancara serta melengkapi data pendukung wawancara dijadwalkan dilaksanakan bulan Februari 2018.

Hal ini dipilih karena melalui wawancara dan studi dokumentasi peneliti dapat melihat secara lebih lengkap dan terinci. Dalam mengumpulkan data primer didapatkan dengan cara wawancara kepada Pengurus BAZNAS Kabupaten serta pengurus BAZNAS lainnya. Sedangkan untuk data sekunder dilakukan dengan

studi dokumentasi atau meneliti dokumen-dokumen/laporan-laporan penerimaan zakat mal serta laporan-laporan lain pada BAZNAS Kabupaten Pacitan.

F. Metode Analisis Data

Menurut Moleong (2007:6) analisis data adalah “proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar.” Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013), yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Hal ini dipilih karena melalui wawancara dan studi dokumentasi peneliti dapat melihat secara lebih lengkap dan terinci.

2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemisahan, perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh di lokasi penelitian kemudian dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan selanjutnya

direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Laporan atau data lapangan dituangkan dalam uraian lengkap dan terperinci. Dalam reduksi data peneliti dapat menyederhanakan data dalam bentuk ringkasan. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dan studi dokumentasi dalam proses reduksi data dilakukan sesuai kebutuhan dan batasan penelitian, yaitu disesuaikan dengan pengukuran kinerja Indeks Zakat Nasional.

1. Penyajian data (*display data*)

Penyajian data (*display data*) adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk tabel, bagan dan foto. Dalam penelitian ini, peneliti lebih sering menyajikan data dalam bentuk naratif. Penyajian dalam bentuk naratif dilakukan untuk menjabarkan data hasil penelitian yang diperoleh.

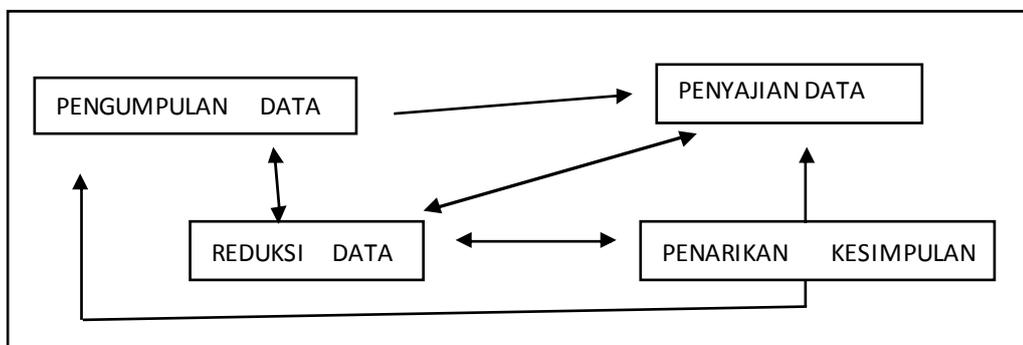
4. Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan (Conclusion Drawing and Verification)

Melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk

menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan tentatif. Akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka diperoleh kesimpulan yang bersifat “grounded”, dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung. Berdasarkan keterangan diatas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto dan sebagainya melalui metode wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi.

Analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan pengambilan data, proses tersebut berlangsung secara terus menerus sampai data yang ditemukan jenuh. Berikut ini bagan penjelasan analisis data model interaktif yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 6.
Langkah Analisis Data.



Skema tersebut menjelaskan bahwa dalam melakukan analisis data kualitatif dapat dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data. Proses yang bersamaan tersebut meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses ini dilakukan peneliti mulai dari ketika peneliti menemukan data pertama ketika pra-riset sampai akhirnya peneliti berulang kali mengumpulkan data menyelesaikan menyelaikan kesimpulan sebagai hasil penelitian yang valid.

Dalam penelitian ini untuk dapat menetapkan apakah data yang digunakan *valid* maka diperlukan teknik pemeriksaan atau keabsahan data. Teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui uji kredibilitas dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara pengujian kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif, namun yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : *Triangulasi* merupakan teknik yang mencari pertemuan pada satu titik tengah informasi dari data yang terkumpul guna pengecekan dan pembandingan terhadap data yang telah ada. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu triangulasi sumber, dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan sesuai dengan apa yang diperoleh dari berbagai sumber.

Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti akan menganalisa dan menghitung sesuai dengan Indeks Kinerja Zakat. Dari perhitungan tersebut, diharapkan diperoleh gambaran mengenai kategori kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Setelah kesimpulan diperoleh, selanjutnya akan dilakukan analisa yang kedua untuk menentukan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan. Pemilihan strategi tersebut dilakukan melalui analisa SWOT (Strength Weakness Opportunity Treathy).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

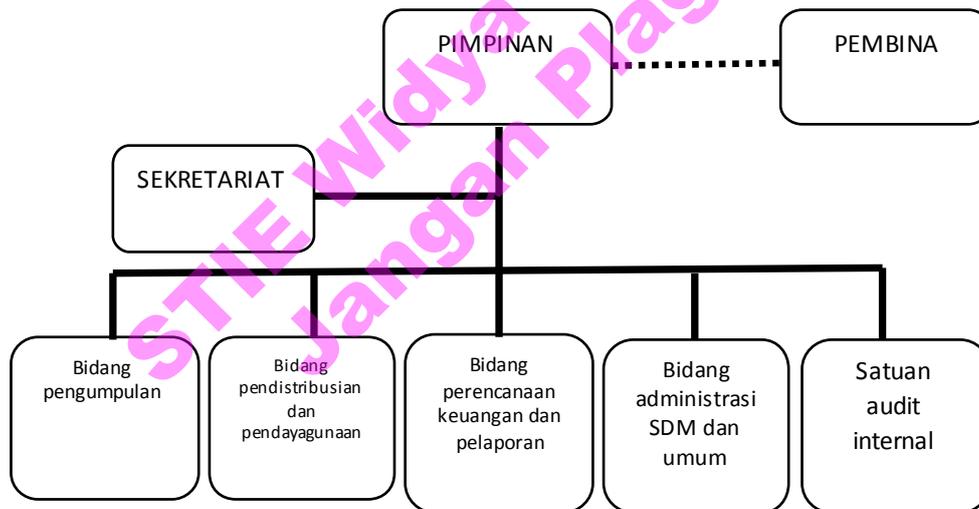
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

BAZNAS Kabupaten Pacitan merupakan lembaga negara yang mengurus pengelolaan zakat yang ada di Kabupaten Pacitan. Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Pacitan dibentuk melalui keputusan bupati. Adapun struktur organisasi BAZNAS Kabupaten Pacitan Periode adalah sebagaimana berikut :

Tabel 7.
Struktur Organisasi BAZNAS



Untuk pengurus BAZAS Kabupaten Pacitan Periode 2016 s.d. 2022 adalah sebagai berikut :

1. Pembina, yang terdiri dari :
 - a. Ketua : Drs. Yudhi Sumbogo
 - b. Wakil ketua : Drs. H. Suko Wiyono, MM

- c. Anggota : Marwan
 - d. Anggota : Eny setiyowati
 - e. Anggota : Moh zukri
 - f. Anggota : Aris mashudi
2. Pimpinan, yang terdiri atas :
- a. Ketua : Sodiq Sujak
 - b. Wakil ketua : M. Wakos
 - c. Anggota : M. Ismail
 - d. Anggota : Abdulah Sajjad
 - e. Anggota : Sumarni
3. Sekretariat, yang terdiri atas :
- a. Koordinator : Nasrul Arifin
 - b. Anggota : Hendri Kujianto
 - c. Anggota : Nurul Habibah
4. Bidang pengumpulan, yang terdiri atas :
- a. Sakundoko
 - b. Nurul huda
 - c. Wahyudin
5. Bidang pendistribusian dan pendayagunaan, yang terdiri atas:
- a. Achrori
 - b. Dawamuri
 - c. Azis Jasa
6. Bidang perencanaan keuangan dan pelaporan, yang terdiri dari :

- a. M. afandi
 - b. Harminto
 - c. Mulyati
7. Bidang administrasi SDM dan umum, yang terdiri atas :
- a. Sugiyem
 - b. Muttongin
 - c. Siri Nurkhamah
8. Satuan audit internal, yang terdiri atas :
- a. Radjiman
 - b. Bambang HS
 - c. Imam Hanafi

Dengan penelitian yang didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berdasarkan indeks zakat nasional, melalui wawancara serta penillitian terhadap dokumen pada BAZNAS maka dapat diperoleh data-data sebagai berikut :

1. Dimensi Makro, yang terdiri atas beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Aspek regulasi.

Berdasarkan wawancara terhadap pengurus Baznas, sampai dengan saat ini belum ada regulasi baik berupa peraturan daerah ataupun peraturan bupati yang mengatur dan mendukung pengelolaan zakat di Kabupaten Pacitan.

- b. Dukungan APBD

Berdasarkan data di Baznas Kabupaten Pacitan, dukungan APBD Kabupaten Pacitan untuk operasional BAZNAS untuk tahun 2017 dianggarkan sejumlah Rp. 50.000.000,00. Ditambah dengan operasional yang berasal dari dana infaq sebesar Rp. 16.000.000,00. Rasio anggaran dari APBD terhadap seluruh anggaran operasional BAZNAS adalah sebesar 75,7 %.

c. Database Lembaga Zakat

Untuk database zakat, terdiri atas data jumlah lembaga zakat resmi, muzakki, dan mustahik, rasio jumlah muzakki individu terhadap rasio jumlah keluarga, serta rasio jumlah muzakki lembaga terhadap jumlah badan usaha yang ada di daerah.

Data yang diperoleh dari penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Jumlah lembaga zakat resmi. Sampai dengan saat ini belum ada data jumlah lembaga zakat resmi yang terdaftar di bawah Baznas Kabupaten Pacitan.
- 2) Jumlah muzakki, yang terdata sampai dengan tahun 2017 adalah sejumlah 7.510 orang PNS dan enam orang Anggota DPRD Kabupaten Pacitan. Adapun jumlah keluarga pada tahun 2017 adalah sejumlah 155.285 keluarga. Jadi rasio jumlah muzakki individu terhadap jumlah rumah tangga adalah sebesar 4,8 %.

Untuk muzakki yang berasal dari lembaga sampai dengan saat ini masih belum ada. Sedangkan badan usaha yang ada di Kabupaten Pacitan sejumlah 542 badan usaha dari berbagai

sektor dan bidang. Rasio jumlah muzaki badan terhadap jumlah badan usaha adalah sebesar 0 %.

Walaupun data muzakki belum tersimpan dan terkelola dengan baik, rapi, dan belum memiliki Nomor Pokok Wajib Zakat (NPWZ)

- 3) Jumlah mustahik, yang terdata adalah sejumlah 6.429 orang sepanjang tahun 2017. Walaupun data mustahik belum tersimpan dan terkelola dengan baik dan rapi.

2. Dimensi Mikro, yang terdiri atas beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Aspek kelembagaan, yang terdiri atas beberapa sub aspek yang antara lain :

- 1) Penghimpunan, dalam sub aspek menghimpunan yang diukur adalah jumlah pertumbuhan penghimpunan zakat dari tahun ketahun. Pada penelitian ini yang di hitung adalah pertumbuhan penerimaan dari tahun 2016 dibandingkan dengan tahun 2017.

Sebagaimana laporan, pada tahun 2016 jumlah zakat mal yang dihimpun adalah sejumlah Rp. 696.244.400,00 , sedangkan pada tahun 2017 adalah sejumlah Rp. 1.124.465.650,00. Sehingga terjadi kenaikan sebesar 161 %.

- 2) Pengelolaan, terkait dengan pengelolaan, sampai dengan saat ini BAZNAS kabupaten pacitan terdapat kondisi sebagai berikut :

- b) Rencana strategis, BAZNAS Kabupaten Pacitan memiliki rencana strategis dalam bentuk konsep, tetapi belum ditetapkan dalam sebuah dokumen.
- c) Program kerja tahunan, BAZNAS Kabupaten Pacitan memiliki program kerja tahunan dalam bentuk konsep, tetapi belum ditetapkan dalam sebuah dokumen.
- d) Standard operating procedur (SOP), BAZNAS Kabupaten Pacitan belum memiliki SOP dalam proses pengelolaan zakatnya.
- e) Sertifikasi ISO/manajemen mutu, BAZNAS Kabupaten Pacitan belum memiliki sertifikasi ISO/manajemen mutu dalam bentuk apapun.

3) Penyaluran

Dalam penyaluran zakat, pengukuran kinerja dihitung berdasarkan prosentase zakat yang dialurakan berdasarkan criteria program sebagai berikut :

- a) Program pengumpulan zakat, yaitu sebesar Rp. 2.250.000,00 atau sebesar 0,2 % dari zakat yang disalurkan.
- b) Program sosial, sepanjang tahun 2017 penyaluran dilaksanakan secara rutin tiap bulan. Bahkan di bulan-bulan tertentu dilaksanakan beberapa kali dalam satu bulan.

- c) Program ekonomi produktif, sepanjang tahun 2017 tidak terdapat program penyaluran zakat dalam program pemberdayaa dan bertujuan untuk membekali mustahik dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya pada jangka panjang
- d) Program dakwah, sepanjang tahun 2017 penyaluran untuk program dakwah dilaksanakan dengan anggaran sampai dengan Rp. 182.897.500,00 atau sama dengan 16,26 % anggaran zakat.
- 4) Pelaporan, sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua BAZNAS Kabupaten Pacitan, diperoleh bahwa sampai dengan tahun 2017, belum pernah dilakukukan audit atau pemeriksaan atas pengelolaan zakat baik oleh audiro pemerintah atau pun publik. Sedangkan laporan keuangan dilakukan secara sederhana terhadap muzzaki, bentuk laporan pelaksanaan/pengelolaan zakat dan infaq.
- b. Dampak zakat, dampak zakat diukur berdasarkan nilai indeks berikut, yaitu :
- 1) Indeks kesejahteraan (CIBEST), untuk tahun 2017, BAZNAS Kabupaten Pacitan belum/tidak menyalurkan zakat untuk program produktif sehingga dampaknya tidak bisa dihitung.

- 2) Indeks Pembangunan Manusia (IPM), sesuai data Pacitan Dalam Angka dari BPS, IPM Kabupaten Pacitan pada tahun 2017 adalah sebesar 65,74.
- 3) Tingkat Kemandirian, berdasarkan data dari BAZNAS Kabupaten Pacitan, muzakki sebagian besar adalah mereka yang dari sisi pekerjaan hanya memiliki satu pekerjaan tetap.

Dalam proses pengumpulan zakat selama ini, strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan dengan melakukan pemungutan zakat mal berupa zakat profesi pegawai negeri sipil (ASN). Secara teknis, BAZNAS Kabupaten Pacitan bekerja sama dengan bendahara gaji pada Organisasi Perangkat Daerah/Badan/dinas/Kantor untuk melakukan pemotongan zakat profesi bagi ASN yang pendapatannya telah mencapai nisof (batas). Dengan adanya skema seperti ini maka pemungutan zakat profesi bagi ASN dapat dilakukan secara optimal.

Sedangkan untuk potensi zakat-zakat yang lain, sampai dengan saat ini masih belum dapat dilakukan pemungutan secara terstruktur.

Apabila dilihat dari perhitungan kinerja berdasarkan Indeks Zakat Nasional, maka diperoleh gambaran bahwa kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan termasuk kategori **cukup baik**.

B. Pembahasan

Untuk menentukan strategi yang tepat dalam proses peningkatan kinerja pemungutan zakat mal oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan perlu dilakuak analisa SWOT terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi baik yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancamannya yang berpengaruh terhadap kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Dari variable-variable dan penghitungan kinerja BAZNAS di atas dapat diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat berpengaruh antara lain :

Tabel 8.
Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor Internal			
Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan penghimpunan lebih lebih dari 161 % dibandingkan tahun sebelumnya. 2. Tingginya penyaluran zakat untuk program sosial dan dakwah. 	Kelemahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum lengkapnya data lembaga zakat resmi, muzakki, dan mustahik. 2. Belum memiliki SOP, strategi, program kerja tahunan, manajemen mutu yang diadministrasikan dengan baik. 3. Rendahnya pengalokasian zakat untuk <i>allocation to collection</i> 4. Rendahnya pengalokasian zakat untuk program ekonomi 5. Rendahnya kualitas

			sistem pelaporan pengelolaan zakat
Faktor Eksternal			
Peluang	1. Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional. 2. Muzakki badan/non individu belum tersentuh. 3. Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	Ancaman	1. Belum adanya PERDA zakat. 2. Rendahnya dampak zakat terhadap kesejahteraan spiritual material dan kemandirian masyarakat

2. Dari sejumlah faktor yang ada, selanjutnya dilakukan penentuan faktor prioritas dengan teknik pengambilan Keputusan Area Strategis. Hal ini dapat dilakukan dengan cara diskusi bersama-sama dengan Pengurus BAZNAS Kabupaten Pacitan.

Ahmad (2012:73) berpendapat bahwa penggunaan teknik pengambilan keputusan area strategis adalah untuk menentukan tiga faktor prioritas dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman apabila variable yang ditemukan lebih dari tiga faktor yang diidentifikasi.

Dari empat faktor di atas, hanya faktor kelemahan yang terdiri atas lebih dari tiga variable, yaitu lima variable. Sehingga harus dilakukan tahapan pengambilan Keputusan Area Strategis.

Dengan memberikan kesempatan kepada Pengurus Baznas untuk memberikan nilai-nilai atas faktor-faktor tersebut, serta hasil tersebut disepakati sebagai sebuah hasil final.

Hasilnya sebagaimana berikut :

Tabel 9.
Data dari Responden 1

	Faktor Kelemahan	B					HC
		1	2	3	4	5	
A	1. Data lembaga zakat		x	x	x	x	4
	2.SOP, program kerja tahunan, manajemen mutu, renstra.			x	x	x	3
	3.Alocation to collect				x	x	2
	4.Program ekonomi					0	0
	5.Kualitas system pelaporan						0
	Vertical Blank	0	0	0	0	1	
	Horizontal Cross	4	3	2	0	0	
	Total	4	3	2	0	0	

Tabel 10.
Data dari responden 2

	Faktor Kelemahan	B					HC
		1	2	3	4	5	
A	1. Data lembaga zakat		x	0	x	x	3
	2.SOP, program kerja tahunan, manajemen mutu, renstra.			0	x	x	2
	3. Alocation to collect				x	x	2
	4.Program ekonomi					0	0
	5.Kualitas system pelaporan						0
	Vertical Blank	0	0	2	0	1	
	Horizontal Cross	3	2	2	0	0	
	Total	3	2	4	0	1	

Tabel 11.
Data Responden 3

	Faktor Kelemahan	B					HC
		1	2	3	4	5	
A	1. Data lembaga zakat		x	x	x	x	4
	2.SOP, program kerja tahunan, manajemen mutu, renstra.			0	x	0	1
	3. <i>Alocation to collect</i>				x	x	2
	4.Program ekonomi					0	0
	5.Kualitas system pelaporan						0
	Vertical Blank	0	0	1	0	2	
	Horizontal Cross	4	1	2	0	0	
	Total	4	1	3	0	2	

Tabel 12.
Hasil Penilaian Seluruh Responden

Faktor Kelemahan	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	total	rangking
1. Data lembaga zakat	4	3	4	11	1
2. SOP, program kerja tahunan, manajemen mutu, renstra.	3	2	1	6	3
3. <i>Alocation to collect</i>	2	4	3	7	2
4. Program ekonomi	0	0	0	0	5
5. Kualitas system pelaporan	0	1	2	3	4

Jadi tiga variable untuk faktor kelemahan adalah :

1. Belum lengkapnya data lembaga zakat resmi, muzakki, dan mustahik.
2. Rendahnya pengalokasian zakat untuk *allocation to collection*
3. Belum memiliki SOP, strategi, program kerja tahunan, manajemen mutu yang diadministrasikan dengan baik.

3. Pembobotan dan rating terhadap faktor yang internal dan eksternal

Pembobotan biasanya dilakukan dengan membagi habis total 100% atau satu ke dalam setiap faktor. Pembobotan dilakukan dengan cara menilai faktor-faktor mana saja yang dianggap memiliki nilai yang perbandingan dengan yang lain yang dilakukan oleh tiga responden.

Hasil pembobotan adalah sebagai berikut:

Tabel 13.
Pembobotan Final Faktor Internal

	Responden			Total	Rata-rata
	1	2	3		
Kekuatan					
1. Pertumbuhan penghimpunan	0,200	0,250	0,230	0,680	0,226
2. Zakat untuk sosial dan dakwah	0,200	0,150	0,170	0,520	0,173
Subtotal kekuatan	0,400	0,400	0,400		0,400
Kelemahan					
1. Data lembaga zakat	0,200	0,190	0,190	0,580	0,193
2. Allocation to collect	0,220	0,210	0,230	0,660	0,220
3. Kelengkapan SOP, program kerja, dll	0,180	0,200	0,180	0,560	0,186
Subtotal kelemahan	0,600	0,600	0,600		0,600
TOTAL					1

Tabel 14.
Pembobotan Final Faktor Eksternal

	Responden			Total	Rata-rata
	1	2	3		
Peluang					
1. Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional.	0,180	0,180	0,190	0,550	0,183
2. Muzakki badan/non individu belum tersentuh.	0,220	0,210	0,210	0,640	0,213
3. Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	0,200	0,210	0,200	0,610	0,203
Subtotal peluang	0,600	0,600	0,600		0,600
Ancaman					
1. Belum adanya PERDA zakat.	0,200	0,190	0,220	0,610	0,203
2. Rendahnya dampak zakat terhadap kesejahteraan spiritual material dan kemandirian masyarakat	0,200	0,210	0,180	0,590	0,196
Subtotal ancaman	0,400	0,400	0,400		0,400

- Menentukan posisi faktor yang internal dan eksternal dalam matrik positioning.

Manakala seluruh faktor telah dilakukan pembobotan, langkah selanjutnya adalah mencari posisi strategi organisasi berdasarkan analisis matriks positioning. Dengan terlebih dahulu memberikan rating pada setiap faktor. Ketentuan rating adalah sebagai berikut.

Tabel 15.
Pemberian Rating

Kekuatan	Tidak lebih baik = 1	Sama = 2	Lebih baik = 3	Sangat lebih baik = 4
Kelemahan	Dibawah rata-rata = 4	Sama = 3	Lebih besar = 2	Sangat lebih besar = 1
Peluang	Lebih kecil = 1	Sama = 2	Lebih besar = 3	Sangat lebih besar = 4
Ancaman	Di bawah rata-rata/lebih sedikit = 4	Sama = 3	Lebih besar = 2	Sangat lebih besar = 1

Seluruh nilai rating tersebut ketentuannya adalah dibandingkan dengan rata-rata pengelolaan BAZNAS di kabupaten/kota lain atau yang sudah ideal.

Tabel 16.
Matrix Faktor Internal

	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Kekuatan				
1. Pertumbuhan penghimpunan	0,226	4	0,904	
2. Zakat untuk sosial dan dakwah	0,173	2	0,346	
Subtotal kekuatan	0,399		1,250	
Kelemahan				
1. Data lembaga zakat	0,193	4	0,772	
2. Allocation to collect	0,220	4	0,880	
3. Kelengkapan SOP, program kerja, dll	0,186	4	0,744	
Sub total kelemahan	0,599		2,396	
TOTAL				

Tabel 17.
Matrix Faktor Eksternal

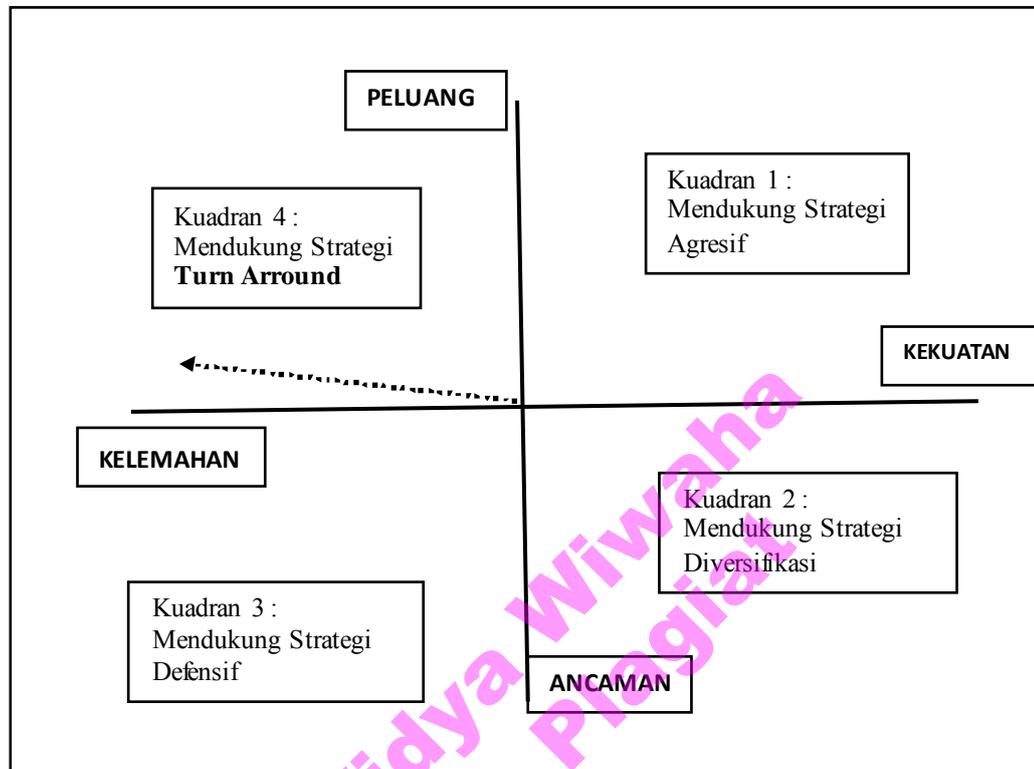
	Bobot	Rating	B x R	Keterangan
Peluang				
1. Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional.	0,183	3	0,549	
2. Muzakki badan/non individu belum tersentuh.	0,213	2	0,426	
3. Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	0,203	2	0,406	
Subtotal peluang			1,381	
Ancaman				
1. Belum adanya PERDA zakat.	0,203	3	0,609	
2. Rendahnya dampak zakat terhadap kesejahteraan spiritual material dan kemandirian masyarakat	0,196	3	0,588	
Subtotal ancaman			1,197	

Nilai total kemudian disatukan untuk memperoleh nilai kuadran pada aspek internal dan eksternal sebagaimana berikut :

Tabel 18.
Penentuan Posisi pada Kuadran

Internal		Eksternal	
Kategori	Sub total	Kategori	Sub total
Kekuatan (S)	1,250	Peluang (O)	1,381
Kelemahan (W)	2,396	Ancaman (T)	1,197
Total (S-W)	-1,146	Total (O-T)	0,184

Gambar 2.
Penentuan Posisi Kuadran Strategi



Dari hasil positioning di atas merupakan rekomendasi grand strategy organisasi berdasarkan hasil analisis terhadap faktor semua faktor, yaitu berupa strategi *turn around*.

5. Penyusunan dan pemilihan strategi peningkatan kinerja yang sesuai.

Agar *grand strategy* organisasi tersebut dapat dijabarkan ke dalam program kerja dan anggaran organisasi secara operasional, maka diperlukan analisa formulasi strategi operaasional dengan memanfaatkan analisa matriks SWOT dan analisis matriks formulasi strategi. Dimulai dengan memasang faktor Kelemahan (W)

dengan peluang (O), yang menjadi titik temu dalam kuadran. Dengan menghilangkan (W) dan memanfaatkan (O).

Selanjutnya disusun pertanyaan isu strategis berdasarkan titik temu W dan O tersebut, sebagaimana berikut :

Tabel 19.
Penyusunan Pertanyaan Isu Strategis

No	Titik Temu	Faktor strategis	Isu Strategis
1.	W1 - O1	W1: <i>Allocation to collect</i> O1: Muzakki badan/non individu belum tersentuh.	Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk menyentuh Muzakki badan/non individu.
2.	W1 - O2	W1: <i>Allocation to collect</i> O2: Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk meningkatkan penyetoran zakat dari muzakki individu
3.	W1 - O3	W1: <i>Allocation to collect</i> O3: Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional.	Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk meningkatkan pemanfaatan anggaran operasional APBD untuk kegiatan yang lain.
4.	W2 - O1	W2: Data lembaga zakat O1: Muzakki badan/non individu belum tersentuh.	Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat untuk memudahkan dalam menyentuh muzakki badan
5.	W2 - O2	W2: Data lembaga zakat O2: Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat untuk meningkatkan pemungutan zakat dari muzakki individu
6.	W2 - O3	W2: Data lembaga zakat O3: Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional.	Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat dengan menggunakan pembiayaan dari operasional APBD
7.	W3 - O1	W3: Kelengkapan SOP, program kerja, dll	Bagaimana melengkapi kelengkapan SOP, program kerja,

		O1: Muzakki badan/non individu belum tersentuh.	dll untuk memudahkan dalam menyentuh muzakki badan
8.	W3 - O2	W3: Kelengkapan SOP, program kerja, dll O2: Belum semua muzakki individu membayarkan zakat melalui BAZNAS	Bagaimana melengkapi kelengkapan SOP, program kerja, dll untuk meningkatkan pemungutan zakat dari muzakki individu
9.	W3 - O3	W3: Kelengkapan SOP, program kerja, dll O3: Tingginya rasio anggaran dari APBD untuk operasional.	Bagaimana melengkapi kelengkapan SOP, program kerja, dll dengan menggunakan pembiayaan dari operasional APBD

Selanjutnya adalah merancang formulasi strategi, program kerja strategik, dan rencana kerja. Isu-isu strategik tadi selanjutnya harus dijawab dengan jawaban yang mendukung pertanyaan-pertanyaan tersebut. Output dari jawaban tersebut nantinya akan menjadi formulasi strategi organisasi yang dijabarkan dalam program kerja yang lebih operasional. Kemudian dari program kerja strategik, disusun rencana kerja sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam BAZNAS.

Tabel 20.
Isu Strategis, Formula Strategis, Program Kerja Strategik, dan Rencana Kerja

Isu Strategis	Formulasi Strategik	Program Kerja Strategik	Rencana Kerja
Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk menyentuh Muzakki badan/non individu.	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk menyentuh muzakki badan/non individu	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk kegiatan sosialisasi zakat kepada muzakki badan/non	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk mendukung kegiatan sosialisasi

		individu	kepada muzakki badan/non individu
Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk meningkatkan penyetoran zakat dari muzakki individu	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk kegiatan yang fokus pada peningkatan kesadaran pembayaran zakat kepada muzakki individu	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk kegiatan sosialisasi peningkatan kesadaran pembayaran zakat kepada muzakki individu	Meningkatkan angka <i>Allocation to collect</i> untuk mendukung kegiatan sosialisasi peningkatan kesadaran kepada muzakki badan/non individu
Bagaimana memanfaatkan <i>Allocation to collect</i> untuk meningkatkan pemanfaatan anggaran operasional APBD untuk kegiatan yang lain.	Meningkatkan <i>Allocation to collect</i> sehingga dana operasional dari APBD digunakan untuk kegiatan diluar upaya pengumpulan zakat	Meningkatkan <i>Allocation to collect</i> sehingga dana operasional dari APBD digunakan untuk perbaikan data lembaga zakat	Menyusun pembagian anggaran zakat, sebagian disalurkan untuk mendukung upaya pengumpulan zakat.
Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat untuk memudahkan dalam menyentuh muzakki badan	Melengkapi data muzakki badan/non pribadi atau yang potensial jadi muzakki badan /non pribadi	Membangun database muzakki dan potensi muzakki badan / non inndividu	Pembuatan database muzakki dan potensi muzakki badan / non inndividu
Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat untuk meningkatkan pemungutan zakat dari muzakki individu	Melakukan pendataan untuk melengkapi/menertibkan data muzakki individu	Membangun data base muzakki/ potensi muzakki individu	Pembuatan data base muzakki/ potensi muzakki individu
Bagaimana melengkapi/menertibkan data lembaga zakat dengan menggunakan pembiayaan dari operasional APBD	Mengalokasikan dana operasional dari APBD untuk melakukan dan melengkapi data-data	Mengalokasikan dana operasional dari APBD untuk membangun data base lembaga	Merencanakan pembangunan database lembaga zakat dengan anggaran

	lembaga zakat	zakat, muzakki, dll	operasional dari APBD
Bagaimana melengkapi kelen gkapan SOP, program kerja, dll untuk memudahkan dalam menyentuh muzakki badan	Merancang dan menetapkan Program kerja, SOP, dll untuk memudahkan upaya pemungutan zakat kepada muzakki badan	Merancang dan menetapkan Program kerja, SOP, dll yang focus pada upaya pemungutan zakat pada muzakki badan	Merancang dan menetapkan Program kerja, SOP, dll yang focus pada upaya pemungutan zakat pada muzakki badan
Bagaimana melengkapi kelen gkapan SOP, program kerja, dll untuk meningkatkan pemungutan zakat dari muzakki individu	Merancang dan menetapkan program kerja, SOP, dll untuk meningkatkan pemungutan pada target muzakki individu	Merancang dan menetapkan program kerja, SOP, dll yang fokus pada target muzakki individu	Merancang dan menetapkan program kerja, SOP, dll yang fokus pada target muzakki individu
Bagaimana melengkapi kelen gkapan SOP, program kerja, dll dengan menggunakan pembiayaan dari operasional APBD	Merencanakan penyusunan program kerja, SOP, dll dari anggaran operasional dari APBD	Menyusun Program kerja, SOP, dll dari dana Operasional APBD	Menyusun Program kerja, SOP, dll dari dana Operasional APBD

Dari pembahasan diatas, untuk mengmeningkatkan pemungutan zakat mal oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan, rencana kerja strategis yang dapat dilakukan antara lain:

1. Melakukan perencanaan penggunaan anggaran operasional BAZNAS dari APBD untuk difokuskan pada kegiatan penyusunan database lembaga zakat, data muzakki/potensi muzakki individu, serta data muzakki/potensi muzakki badan/non pribadi.
2. Melakukan perencanaan penggunaan anggaran operasional BAZNAS dari APBD untuk difokuskan pada kegiatan yang mendukung

terciptanya dokumen rencana kerja tahunan, rencana kerja strategis, SOP, standard mutu BAZNAS, serta upaya sertifikasi ISO, yang dapat mendorong terciptanya pelayanan yang baik dalam pengumpulan zakat

3. Menyusun rencana pengalokasian dan penyaluran zakat untuk kegiatan peningkatkan pengumpulan dan upaya penyadaran kewajiban zakat mal bagi muzakki individu dan muzakki badan/non individu.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Dari pembahasan pada BAB IV dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Strategi pemungutan zakat mal oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan selama ini adalah dengan melakukan optimalisasi pemungutan zakat profesi ASN/ Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Pacitan yang dalam pelaksanaannya dilakukan oleh Bendahara Gaji pada Organisasi Perangkat Daerah Badan/Dinas/Kantor.
2. Pemungutan zakat mal di Kabupaten Pacitan belum optimal, karena baru dilakukan pemungutan zakat profesi ASN/PNS saja, sedangkan zakat mal yang lain belum dilakukan upaya pemungutan.
3. Hal ini berdampak pada kinerja keseluruhan BAZNAS Kabupaten Pacitan yang apabila dihitung berdasarkan Indeks Zakat Nasional, termasuk kategori cukup baik.

B. SARAN

Agar kinerja BAZNAS Kabupaten Pacitan dapat meningkat dalam melakukan pemungutan zakat mal, maka perlu dilakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Perlu adanya perencanaan ulang dan pembenahan internal organisasi oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan serta membangun sebuah komitmen tujuan yang lebih visioner dan terukur.
2. Strategi yang dapat dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Pacitan untuk mengoptimalkan pemungutan zakat mal yaitu dengan menciptakan peluang pemungutan zakat dari sumber lainnya, yang diawali dengan langkah antara lain dengan :
 - a) Melakukan penyusunan database lembaga zakat, data muzakki/potensi muzakki individu, serta data muzakki/potensi muzakki badan/non pribadi.
 - b) Melakukan penyusunan dokumen rencana kerja tahunan, rencana kerja strategis, SOP, standard mutu BAZNAS, serta upaya sertifikasi ISO, yang dapat mendorong terciptanya pelayanan yang baik dalam pengumpulan zakat
 - c) Menyusun rencana pengalokasian dan penyaluran zakat untuk kegiatan peningkatan pengumpulan dan upaya penyadaran kewajiban zakat mal bagi muzakki individu dan muzakki badan/non individu.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, Gofur. (2012). *Manajemen Teknik Analisis Lingkungan Usaha*. Jakarta : PT Gramedia.

Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara

Fakhrudin (2008), *Fiqh dan Manajemen Zakat di Indonesia, Cetakan I*, Malang: UIN-Malang Press.

Harian Media Indonesia terbit Tanggal 7 Agustus 2011

Hadjar, Ibnu, (1996). *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif Dalam Pendidikan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.

Henee et.al, Aime dkk. (2015), *Manajemen Startegik Keorganisasian Publik*, Bandung: Refika Aditama

<http://ariefilmanarda.wordpress.com/2010/03/06/zakat-dan-organisasi-pengelola-zakat/>

<http://bisnis.liputan6.com/read/3068350/sri-mulyani-in-gin-zakat-dikelola-seperti-pajak>

<https://economy.okezone.com/read/2017/08/23/20/1761565/wah-sri-mulyani-in-gin-zakat-dikelola-seperti-pajak>

<http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=99247>

<https://finance.detik.com/moneter/3611323/sri-mulyani-in-gin-zakat-dikelola-seperti-pajak>

<http://pujohari.wordpress.com/2009/09/15/sejarah-pengelolaan-zis-di-indonesia/>

<http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/17/08/25/ov8tnd382-BAZNAS-Kabupatennas-dukung-sri-mulyani-untuk-kelola-zakat-seperti-pajak>

<http://www.voa-islam.com/news/indonesiana/2011/08/03/15711/BAZNAS>

[Kabupatennas-kenaikan-potensi-zakat-di-indonesia-mencapai-rp-217-trilyun/](http://www.voa-islam.com/news/indonesiana/2011/08/03/15711/BAZNAS-Kabupatennas-kenaikan-potensi-zakat-di-indonesia-mencapai-rp-217-trilyun/)

Indeks Zakat Nasional. Pusat Kajian Zakat BAZNAS.

Evaluasi Kinerja Perzaakatan Nasional. Pusat Kajian Zakat BAZNAS. 2017.

Laporan Perkembangan Zakat Profesi dan Infaq Serta Program Kerja Yang Telah Dilaksanakan oleh BAZNAS Pacitan Tahun 2016.

Mahsun, M., (2006), Pengukuran Kinerja Sektor Publik, BPFE Yogyakarta,

Majalah Ar-Risalah Edisi 135 Vol.XII No.3 Bulan Syawal – Dzulqo‘dah 1433 H / September 2012

Majalah Zakat Edisi Mei-Juni 2013 M Rajab 1434 H 1434 H.

Malhotra, Naresh K. 2010. *Marketing Research an Applied Orientation*. New Jersey: Pearso

Moh. Iqbal Hasan (2002) *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Moh. Nazir (2003), *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Moleong, Lexy J, (2010), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset.

Prayitno, Budi (2008), 'Meningkatkan Pengelolaan Zakat di Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA)'. Thesis Universitas Diponegoro Semarang.

Sugiyono. (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sumadi Suryabrata. (2006). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Surat BAZNAS Kabupaten Pacitan tanggal 6 Januari 2015, Nomor: 146/Baz-Pct/I/2015, tentang Pelaksanaan Zakat Penghasilan dan Infaq Bulan Nopember dan Desember 2014.

Surat BAZNAS Kabupaten Pacitan tanggal 12 Januari 2016, Nomor : 2/Baz-Pct/I/2015, tentang Pelaksanaan Zakat Penghasilan dan Infaq Bulan Desember 2015.

Surat BAZNAS Kabupaten Pacitan tanggal 5 Januari 2017, Nomor : 34/Baz-Pct/I/2015, tentang Pelaksanaan Zakat Penghasilan dan Infaq Bulan Nopember dan Desember 2016.

Surat BAZNAS Kabupaten Pacitan tanggal 14 September 2017, Nomor :
81/Baz-Pct/IX/2015, tentang Pelaksanaan Zakat Penghasilan dan
Infaq Bulan Juli dan Agustus serta Gaji 13 dan 14 tahun 2017.

Surat BPS Jawa Timur B-35000.052/BPS/9200/06/2017 tanggal 2 Juni 2017
tentang Angka kemiskinan Kabupaten/Kota 2016

Tjiptono, Fandy (2006), *Manajemen Jasa*, Yogyakarta : Andi.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2001 Tentang Pengelolaan
Zakat

Yuwono, Sony, et al. 2008. *APBD dan Permasalahannya*. Malang: Bayumedia
Publishing.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat