

MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

**Konsep, Teori
dan Implementasinya**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Dr. H. Hardiyansyah, M.Si.

Dr. H. Lin Yan Syah, M.Si.

Dr. Dina Mellita, M.Ec.

MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

**Konsep, Teori
dan Implementasinya**



PENERBIT GAVA MEDIA

MANAJEMEN STRATEGIS SEKTOR PUBLIK

Konsep, Teori dan Implementasinya

Penulis:

Dr. H. Hardiyansyah, M.Si.

Dr. H. Lin Yan Syah, M.Si.

Dr. Dina Mellita, M.Ec.

Desain cover:

Turi

Layout:

Turi

Ukuran buku:

16 x 23 cm

Halaman:

xii + 196

ISBN:

Cetakan I, 2019

Diterbitkan oleh:

PENERBIT GAVA MEDIA

Anggota IKAPI DIY

Klitren Lor GK III / 15 Yogyakarta

Telp./Fax. (0274) 558502

HP. 08122597214

e-mail: infogavamedia@yahoo.com

website: www.gavamedia.net

© Hak Cipta 2019 pada penulis,

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfoto copy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

Kata Pengantar

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah yang telah memberikan kesehatan, kemampuan, kemauan, kekuatan dan motivasi sehingga buku yang berjudul: “**Manajemen strategis sektor publik**” ini dapat disusun dan diselesaikan. Buku ini disusun terinspirasi dari perkuliahan yang disampaikan oleh para guru besar/profesor saya saat mengikuti program Pascasarjana di Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta. Beliau adalah Prof. Dr. Warsito Utomo, Prof. Dr. Agus Dwiyanto (alm.), dan Prof. Dr. Yeremias T. Keban. Ketertarikan atas penjelasan yang mendalam dari materi kuliah yang telah disampaikan oleh para guru besar saya itu, mengantarkan saya untuk melakukan riset dengan tema yang sama beliau ajarkan, yaitu tentang Manajemen strategis sektor publik, untuk itu saya mengucapkan banyak terima kasih kepada alm. Prof. Dr. Agus Dwiyanto. Saat itu, beliau adalah Kepala Pusat Studi Kependudukan UGM dan Pengelola Program MAP UGM. Beliau juga pernah menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Kerjasama UGM dan saat beliau wafat masih menduduki jabatan sebagai Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia. Semoga Allah menempatkan beliau pada tempat yang mulia. Terima kasih juga disampaikan kepada bapak Drs. H.E. Zainal Abidin, S.H., M.P.A., dosen Universitas Islam Indonesia yang turut membimbing dalam riset yang saya lakukan.

Buku ini terdiri dari 7 bab. Bab 1 Pendahuluan; bahwa salah satu parameter dan indikator ketidakmampuan organisasi mewujudkan tujuannya adalah tidak adanya strategi pencapaian tujuan organisasi. Pendek kata, organisasi tidak fokus dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasinya, semua urusan hendak dilakukan semua, ada atau tidak ada mandat, tugas pokok dan fungsinya, lalu terjadi pemborosan, baik dana maupun sumber daya manusianya. Secara ilmiah, para ahli dan ilmuwan telah menemukan konsep dan teori agar organisasi dapat lebih fokus melakukan kegiatannya melalui konsep dan teori yang bernama “manajemen strategis dan perencanaan strategis”.

Bab 2 membahas tentang “Manajemen Strategis Pengumpulan Zakat, Infaq dan Sadaqah (ZIS).” Berdasarkan Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Indonesia telah mencapai 237.641.334 jiwa, 87 persen atau 206 juta jiwa lebih diantaranya adalah umat Islam. Dibandingkan dengan jumlah penduduk pada tahun 2000, yakni 206.264.595 orang, ini adalah sebuah peningkatan sebanyak 31.376.831 orang (15,37% dalam 10 tahun atau rata-rata 1,54% per tahun). Dengan jumlah umat Islam yang demikian besar, berarti potensi zakat Indonesia di atas kertas juga sangatlah besar. Menurut Hafidhuddin (2001) potensi zakat di Indonesia sebesar Rp 6,3 triliun pertahun atau Rp 525 milyar lebih perbulan.

Bab 3 menggambarkan tentang “Perkembangan BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta.” Sementara Bab 4 membahas tentang “Analisis Lingkungan Strategis.” Eksistensi sebuah organisasi tidak terlepas dari pihak-pihak yang berkepentingan dengannya. Organisasi tidak dapat dipisahkan dari dunia dan lingkungan hidupnya. Bahkan bisa dikatakan bahwa organisasi dapat tumbuh dan berkembang manakala organisasi itu memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan lingkungannya. Pendek kata, organisasi yang ingin berhasil haruslah memperhatikan lingkungan dan pihak-pihak yang berkepentingan

dengannya. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan pula oleh kemampuan organisasi itu beradaptasi pada perubahan lingkungan strategis yang mempengaruhi kehidupan organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh berkembang.

Bab 5 membahas secara detail tentang “Analisis SWOT.” Dalam rangka mengidentifikasi isu-isu strategis yang harus dijawab oleh Bazis DIY, maka perlu dilakukan analisis SWOT untuk memformulasikan aspek aspek mana saja yang merupakan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal Bazis DIY. Bab 7 adalah Penutup. Pada bab ini dikemukakan bahwa ada tiga isu strategis yang dihadapi Bazis DIY dalam rangka pengumpulan ZIS, yaitu: 1) Bahwa pengelolaan Dazis DIY belum profesional; 2) Bahwa kepercayaan masyarakat/publik (muzakki) terhadap DIY masih kurang rendah; 3) Bahwa pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah belum optimal.

Dengan telah selesainya penyusunan buku ini, maka saya menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada bapak alm. Prof. Ir. H. Bochari Rachman, M.Sc. Pendiri dan mantan Rektor Universitas Bina Darma (UBD), motivator dan inspirator bagi saya dalam berkarir sebagai dosen di UBD, semoga almarhum diberikan kedudukan terbaik disisiNya. Terima kasih juga disampaikan kepada bapak Prof. Dr. H. Zainuddin Ismail, M.M., beliau adalah mantan Wakil Rektor I UBD, dalam usia yang tidak muda lagi, beliau menjadi contoh dalam mengikuti pendidikan doktor, sehingga dalam waktu singkat, beliau meraih gelar doktor dari Universitas Brawijaya, dan dalam waktu yang sangat cepat pula jabatan akademik sebagai profesor beliau raih. Terima kasih juga kepada ibu Dr. Sunda Ariana, M.Pd., M.M., Rektor UBD sekarang yang telah berhasil melanjutkan estafet kepemimpinan di

UBD. Terima kasih juga disampaikan kepada teman-teman diskusi di LPPM dan Program Pascasarjana UBD, kepada ibu Fitriya, S.E., M.B.A., Ph.D., Dr. Basyith, Dr. Dina Mellita, M.Ec., Trisninawati, S.E., M.M. (Kandidat doktor), Dr. Fitriasuri, S.E., Ak., M.M., Dr. Ir. Hj. Hasmawaty, M.M., M.T., Dr. H. Lin Yan Syah, M.Si., Darius Antoni, S.Kom., M.M., Ph.D., Dr. Firdaus, M.T., Prof. Dra. Hj. Isnawijayani, M.Si., Ph.D., Dr. Ir. Hj. Ratu Mutialela, M.S., Dr. Emi Suwarni, M.Si., Dr. Muji Gunarto, M.Si., Rabin Ibnu Zainal, Ph.D., Dedy Syamsuar, Ph.D., M. Izman Herdiansyah, Ph.D., Drs. H. Mukran Roni, M.B.A., Heriyanto, S.E., M.Si., Andrian Noviardy, S.E., M.Si. Ferdi Aditya, M.Kom., Yuzan Kalpataru, M.Kom., Dendi Triadi, M.Kom., dan lain-lain. Terima kasih juga disampaikan kepada Pembina Yayasan Pendidikan Serelo Lahat bapak Drs. H. Solichin Daud, Ketua Yayasan Pendidikan Serelo bapak Drs. H. Ibrahim Akib, M.M. dan Darwin Kesuma, S.E., M.M., Pengawas Yayasan Niral Kadir, S.E., M.M. yang selalu diskusi untuk memajukan STIE Serelo dan pendidikan tinggi di Lahat, dan juga kepada Ketua STIE Serelo Lahat bapak Syukri, S.E., M.Si., Wakil Ketua I ibu Tri Rusilawati Kasisariah, S.E., M.M., Ketua LPPM ibu Hayani, S.E., M.M. yang sering membahas tentang penelitian dosen dan teman-teman dosen di lingkungan STIE Serelo Lahat.

Ucapan terima disampaikan secara khusus dan buku ini merupakan hadiah ulang tahun pernikahan perak (25 tahun) kepada pendamping hidup saya tercinta Dra. Hj. Aspi Zaitun binti H. Muflihun. Terima kasih atas semua kebaikannya... hanya Allah yang akan membalas semua kebaikan yang telah diberikan. Terima kasih juga kepada ananda Rosyidah Azzahra, S.IP., buku ini juga merupakan kado khusus atas telah selesainya studi yang ananda ikuti pada program studi Hubungan Internasional Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dengan predikat *cumlaude*. Semoga ananda segera

menjadi hafizdah dan segera melanjutkan pendidikan S2. Juga kepada ananda Muhammad Azzam Izzuddin, Muhammad Zikri Al-Banna, Muhammad Fikri Al-Fajar dan sibungsu Muhammad Irsyad Hardiyansyah. Semoga buku ini menjadi motivasi bagi ananda semua untuk menjadikan “menulis’ sebagai tradisi, sesuai dengan perkataan Ali bin Abi Thalib; “Ikatlah ilmu itu dengan menuliskannya.”

Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kedua orang tua tercinta, Ibunda Rahma binti H. Tjik Aim dan ayahnda Ahmad Juri bin H. Muhammad Thoyib, doanya makbul demikian juga dengan murkanya juga sangat makbul. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan kepada beliau berdua dan selalu dalam kebaikan serta maghfirahNya. Juga kepada kedua mertua saya, ayahnda almarhum H. Muflihun yang belum lama wafat, semoga beliau husnul khatimah dan juga kepada ibunda Hj. Sutiah, semoga beliau selalu sehat dan senantiasa dalam kebaikan. Aamiin.

Terima kasih kepada penerbit Gava Media Yogyakarta yang telah bersedia menerbitkan buku-buku saya. Buku ini merupakan buku kelima yang telah diterbitkan oleh Gava Media. Semoga kerjasama kita terus berlanjut. Semoga buku ini bernilai ibadah dan bermanfaat kepada semua pembaca...

Palembang-Seberang Ulu, Awal September 2019

Penulis,

Hardiyansyah

Lin Yan Syah

Dina Mellita

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Memahami Konsep Manajemen Strategis	3
B. Konsep Perencanaan Strategis	6
C. Memahami Konsep Mandat, Visi, dan Misi	10
D. Memahami Konsep Isu Strategis	13
BAB 2 MANAJEMEN STRATEGIS PENGUMPULAN ZAKAT, INFAQ DAN SADAQAH (ZIS) PADA BAZIS DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	15
A. Latar Belakang	15
B. Konsep ZIS	24
C. Manajemen Zakat	30
D. Metode Penelitian Manajemen Strategis	35
BAB 3 DESKRIPSI PERKEMBANGAN BAZIS DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	41
A. Sejarah Perkembangan BAZIS	41
B. Landasan Hukum.....	44
C. Profil Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta	45

D. Penerimaan dan Penyaluran dana ZIS.....	52
E. Perkembangan Muzakki dan Mustahiq	56
F. Cakupan Pelayanan Muzakki dan Mustahiq	58
G. Kondisi Keuangan Bazis DIY	59
BAB 4 ANALISIS LINGKUNGAN STRATEGIS	61
A. Identifikasi Mandat dan Misi	63
B. Analisis Lingkungan Eksternal	65
C. Analisis Lingkungan Internal	89
BAB 5 ANALISIS SWOT	107
A. Peluang-peluang (<i>Opportunities</i>)	108
B. Ancaman-ancaman (<i>Threats</i>)	112
C. Kekuatan-kekuatan (<i>Strength</i>)	114
D. Kelemahan-kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	116
E. Penetapan Isu Strategis	123
F. Strategi Pengembangan BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta	162
BAB 6 STRATEGI PENGEMBANGAN BAZIS DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	171
A. Penyusunan Strategi	171
B. Strategi Pengembangan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta	172
BAB 7 PENUTUP	179
A. Kesimpulan	179
B. Rekomendasi	182
Daftar Pustaka	185
Tentang Penulis	193

Bab

1

Pendahuluan

Banyak hal yang menyebabkan organisasi tidak mampu mewujudkan cita-cita dan tujuan organisasinya, baik itu organisasi bisnis, organisasi sosial dan termasuk organisasi publik. Bahkan bukan hanya tidak mampu mewujudkan cita-cita dan tujuannya, tapi justeru organisasi itu tidak mampu melakukan berbagai aktivitasnya, dan yang lebih tragis lagi, organisasi itu dalam kondisi antara hidup dan mati, atau mungkin menjadi organisasi yang mati, hanya tinggal papan nama atau merek saja. Sudah sangat banyak organisasi yang mati karena tidak mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan, baik lingkungan internal apalagi perubahan lingkungan eksternal. Bagi organisasi bisnis, kondisi seperti ini tentu saja akan banyak mengalami kerugian, baik kerugian bidang finansial maupun kerugian dalam hal sumber daya manusia. Bagi organisasi sosial, tentu saja fungsi-fungsi sosial dalam masyarakat akan terhambat, dan yang lebih berbahaya lagi apabila menimpa organisasi publik. Bagi organisasi publik, ketidakmampuan mewujudkan tujuan organisasi akan berdampak luas dalam masyarakat dan pemerintahan. Karena keberadaan organisasi publik adalah untuk pelayanan publik, maka fungsi-fungsi pelayanan publik akan terhambat dan tentu saja pelayanan publik menjadi buruk, masyarakat mengeluh,

kesejahteraan sulit terwujud dan pada akhirnya masyarakat tidak percaya lagi dengan pemerintah yang ada. Saat pemilihan umum, baik itu pemilihan anggota legislative maupun pemilihan kepala negara atau kepala daerah, masyarakat tidak mau lagi memilih pemimpin yang tidak mampu mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas yang pernah dijanjikan sebelumnya. Salah satu parameter dan indikator ketidakmampuan organisasi mewujudkan tujuannya adalah ketiadaan atau tidak adanya strategi pencapaian tujuan organisasi. Pendek kata, organisasi tidak fokus dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasinya, semua urusan hendak dikerjakan, sesuai atau tidak sesuai dengan visi, misi atau mandat, tugas pokok dan fungsinya, pokoknya dikerjakan, lalu terjadi pemborosan, baik dana maupun sumber daya manusianya. Akhirnya banyak energi yang terkuras habis untuk melakukan kegiatan dan aktivitas yang tidak sesuai dengan keberadaan organisasi tersebut. Sehubungan dengan penjelasan di atas, secara ilmiah, para ahli dan ilmuwan telah menemukan konsep dan teori agar organisasi dapat lebih fokus melakukan kegiatannya melalui konsep dan teori yang bernama “manajemen strategis dan perencanaan strategis”.

Buku ini akan membahas secara panjang lebar mengenai konsep dan teori manajemen strategis dan perencanaan strategis. Agar konsep dan teorinya lebih mudah dipahami, dalam buku ini juga dilengkapi dengan hasil penelitian secara praktis, sehingga buku ini memiliki keterpaduan antara konsep, teori dan praktis. Karena pembahasan tentang manajemen strategis ini dapat digunakan untuk berbagai organisasi, maka agar pembahasannya lebih fokus, buku ini lebih banyak membahas tentang manajemen strategis pada sektor publik atau organisasi publik. Organisasi publik yang dimaksudkan adalah organisasi yang fungsi utamanya adalah pelayanan publik. Pelayanan publik menurut undang-undang Nomor 25 tahun 2009 adalah

adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

A. Memahami Konsep Manajemen Strategis

Semula istilah manajemen strategis ini banyak dipakai atau dipergunakan dalam dunia bisnis. Tetapi pada akhir-akhir ini, istilah manajemen strategis juga telah dipergunakan pada organisasi pemerintahan (publik), organisasi sosial, dan organisasi non profit. Manajemen strategik terdiri dari dua kata, pertama “manajemen” dan kedua “strategik”. Kebanyakan semua literatur tentang manajemen memberikan rumusan yang jelas mengenai apa sesungguhnya yang dimaksud dengan manajemen itu. Definisi atau rumusan yang sering dikemukakan tentang manajemen ialah, bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi melalui usaha-usaha orang-orang/pihak lain. Menurut Atmosudirdjo (1986), secara umum, pengertian manajemen adalah “pengendalian dan pemanfaatan daripada semua faktor dan sumberdaya, yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu praptaa (*objective*) atau tujuan-kerja yang tertentu.” Sedangkan menurut Siagian (2008), manajemen dapat didefinisikan sebagai “kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain”.

Sejalan dengan pengertian tersebut di atas, The Liang Gie (1998) mengemukakan bahwa, manajemen adalah rangkaian kegiatan penataan yang berupa penggerakan orang-orang dan pengerahan

fasilitas kerja agar tujuan kerja sama benar-benar tercapai. Adapun pengertian “strategi” menurut Salusu (2003) adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Sedangkan menurut Atmosudirdjo (1986), pengertian strategi adalah “*strategy is the direction where to go*” (tuntunan yang memberi arah perjalanan). Sementara itu, menurut Chandler dalam Rangkuti (2006) “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Gabungan dari kedua pengertian tersebut di atas, yaitu antara manajemen dan strategik melahirkan istilah lain yang disebut dengan “Manajemen Strategik”. Menurut Jauch and Glueck (1999), Manajemen strategis (*strategic management*) adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis ialah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Sedangkan menurut Digman dalam Utomo (2006), “manajemen strategis adalah suatu proses yang terus menerus yang dilakukan oleh organisasi karena adanya perubahan-perubahan internal dan eksternal.”

Definisi lain tentang manajemen strategik dikemukakan oleh Wahyudi (1996), menurutnya, “Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dan pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.” Sementara itu, menurut Hunger and Wheelen (2003) “Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Semula disebut kebijakan bisnis, manajemen strategis meliputi perencanaan dan strategi jangka panjang.”

Dari beberapa definisi tentang “manajemen strategik” tersebut di atas, terdapat dua hal penting yang dapat perlu dicermati, yaitu bahwa:

1. Manajemen strategik terdiri atas tiga proses: a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi Scanne yang sesuai untuk diadopsi. b. Penerapan Strategi, meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan perusahaan/organisasi, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. c. Evaluasi/kontrol Strategik, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen Strategik, memfokuskan pada penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuanganlakuntansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis (Wahyudi, 1996). Berdasarkan uraian tersebut di atas, walaupun konsep tentang manajemen strategik banyak ditujukan pada usaha bisnis atau pada perusahaan, tetapi konsep tersebut dapat pula dilakukan atau diterapkan pada organisasi non bisnis atau organisasi non

profit, bahkan pada organisasi pemerintahan sebagaimana telah dikemukakan pada uraian sebelumnya.

Sebagai sebuah proses, manajemen strategik, menjadikan informasi masa lalu, masa sekarang, dan perkiraan masa yang akan datang dari aktivitas dan lingkungan organisasi yang berjalan melalui tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan berhubungan antara yang satu dengan lainnya ke arah pencapaian suatu tujuan. Oleh karenanya, perubahan salah satu unsur/bagian dari organisasi akan mempengaruhi sebagian atau seluruh unsur yang lain dari organisasi. Karena proses pembuatan, penerapan, dan evaluasi strategi merupakan proses yang berurutan antara unsur yang satu dengan unsur yang lainnya, maka untuk itu perlu dibuat suatu umpan balik pada setiap tahapan awal proses untuk melihat apakah strategi yang diambil akan menguntungkan organisasi atau justru sebaliknya.

B. Konsep Perencanaan Strategis

Berbicara tentang manajemen strategik, maka tidak bisa terlepas dari “perencanaan strategik”, sebab perencanaan strategik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen strategik. Perencanaan strategik adalah tulang punggung dari manajemen strategik (Burhan, 1994). Menurut Fakhri dalam Bryson (1999) “Salah satu yang menjadikan baik golongan negara maupun golongan bisnis lebih berkuasa menentukan nasib mereka dan bentuk masyarakat di masa depan adalah karena mereka dibekali dengan kemampuan untuk merencanakan visi dan misi mereka secara strategik melalui alat dan metode yang dikenal dengan perencanaan strategis (*strategic planning*).”

Suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi non profit atau organisasi sosial lainnya, senantiasa berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal organisasi dan

kekuatan-kekuatan eksternal organisasi (peluang dan ancaman). Aktivitas yang dilakukannya untuk maksud tersebut meliputi antara lain, pengamatan secara seksama dan pengkajian mendalam mengenai undang-undang, peraturan-peraturan, keadaan ekonomi masyarakat, keinginan dan harapan konsumen/pelanggan/obyek zakat (muzakki)/obyek pajak serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Sejalan dengan itu, Bryson (1999) mengemukakan bahwa perencanaan strategis adalah sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan mengarahkan bagaimana suatu organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa melakukan apa yang dikerjakan itu.

Suatu organisasi dapat merumuskan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal organisasi dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis (Rangkuti, 2006). Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategik mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, kebijaksanaan program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan (Utomo, 2006).

Logika dasar dari perencanaan strategis menurut Fakhri dalam Bryson (1999) adalah, bahwa dalam lingkungan dunia yang berubah secara pesat dan tak menentu, suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk perubahan perencanaan dan manajemen secara tepat. Maka kemampuan untuk senantiasa melakukan penangkapan lingkungan internal menjadi prasyarat bagi organisasi untuk tetap strategis.

Menurut Utomo (2006), “kata kunci indikasi perencanaan strategis adalah: (1) visi (gambaran masa depan yang diharapkan), (2) misi (tugas-tugas yang diemban). (3) Isu (melalui analisis lingkungan internal dan eksternal ditemukan isu-isu strategis), dan (4) strategi (suatu upaya untuk mewujudkan visi)”. Sementara itu Burhan (1994) mengemukakan bahwa: “Perencanaan strategik adalah tulang punggung dari manajemen strategik. Memang, ia tidak merupakan keseluruhan dari “Strategik Management”, tetapi merupakan langkah utama untuk menyelenggarakan suatu manajemen strategik. Semua orang mengetahui, bahwa manajemen dan operasi strategik adalah saling berkaitan. Manajemen strategik memberikan pengarah dan batas-batas untuk kegiatan operasional. Seperti halnya dengan manajemen strategik yang terutama memperhatikan manajemen operasional, maka begitu pulalah perencanaan strategik berhubungan dengan kegiatan-kegiatan operasional. Hanya saja titik berat dari perencanaan strategik dan manajemen strategik lebih condong untuk membahas masalah-masalah operasional.” Perencanaan strategis adalah merupakan sebuah sistem. Artinya, antara bagian yang satu dengan bagian yang lain saling mempunyai keterkaitan. Sebagai suatu sistem, menurut Lorange dalam Bryson (1999), perencanaan strategis harus menangani empat persoalan penting:

1. Kemana kita akan pergi? (misi)
2. Bagaimana kita pergi ke sana? (strategi)
3. Apa *blueprint* tindakan kita? (anggaran)
4. Bagaimana kita tahu jika kita berada di atas jalur? (kontrol)

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, di samping sebagai suatu sistem, perencanaan strategis juga merupakan suatu proses yang saling berkaitan antara proses yang satu dengan proses yang lainnya. Karena perencanaan strategis bukanlah sesuatu yang tiba-tiba saja

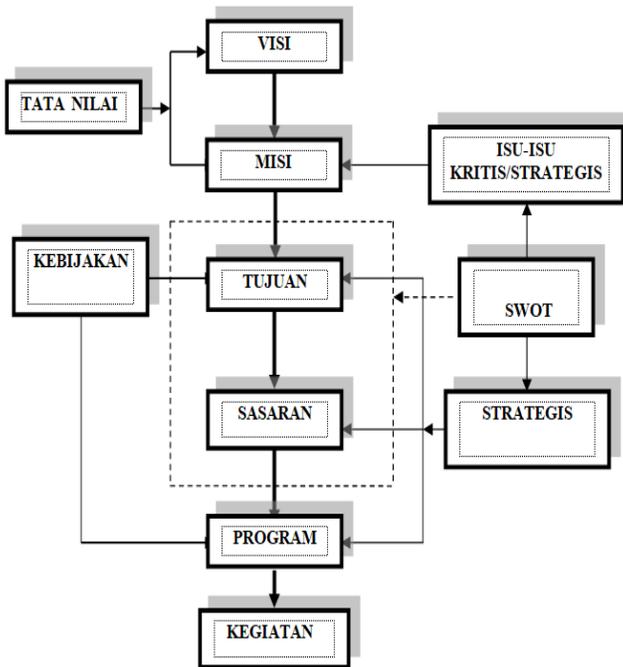
muncul dalam ingatan atau dalam hayalan. Ia harus melalui tahapan demi tahapan, proses demi proses untuk sampai kepada kebijakan yang strategis.

Menurut Bryson (1999), ada delapan langkah proses perencanaan strategis. Langkah-langkah tersebut adalah:

1. Memprakarsai dan menyepakati suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal: peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal: kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Kedelapan langkah tersebut, menurut Bryson (1999), harus mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi. Bryson juga menekankan bahwa tindakan, hasil, dan penilaian evaluatif harus muncul di tiap-tiap langkah dalam proses. Dengan kata lain, implementasi dan evaluasi tidak harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses dan terus menerus.

Gambar 1. Proses Perencanaan Strategis



Sumber: DDN-LAN (2007)

C. Memahami Konsep Mandat, Visi, dan Misi

Menurut Bryson (1999) bahwa sebelum organisasi bisa mendefinisikan misi dan nilai-nilainya, harus diketahui dengan jelas apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal. Persyaratan ini mungkin dikodifikasi dalam hukum, undang-undang, pasal-pasal tentang perusahaan, atau piagam, sehingga boleh jadi lebih mudah untuk menemukan dan memperjelasnya ketimbang misi organisasi. Itulah yang dimaksud dengan mandat. Organisasi kerap juga menghadapi mandat informal, biasanya terangkum dalam norma, yang tidak kurang mengikatnya. Setelah diperoleh kejelasan mengenai mandat, maka setiap lembaga atau organisasi diharapkan

memiliki visi tertentu, yaitu gambaran tentang kondisi ideal yang diinginkan stakeholders pada masa mendatang atau dalam kurun waktu tertentu setelah lembaga tersebut berjalan (Keban, 2001).

Salusu (2003) menjelaskan bahwa visi keberhasilan dapat dijelaskan sebagai suatu deskripsi tentang bagaimana seharusnya rupa dari suatu organisasi pada saat ia berhasil dengan sukses melaksanakan strateginya dan menemukan dirinya yang penuh potensi yang mengagumkan. Sejalan dengan itu, menurut Wahyudi (1996) bahwa setiap perusahaan harus menentukan tujuan yang akan dicapai pada masa akan datang. Dari tujuan tersebut akan ditentukan strategi. Penentuan tujuan sangat penting dilakukan agar langkah-langkah yang hendak perusahaan lakukan menjadi lebih terarah (tidak tersesat) dan akhirnya dapat melakukan efisiensi dalam implementasinya.

Kalimat yang sering digunakan menjelaskan suatu pernyataan visi berifat membangkitkan semangat (*inspiring*), bercita-cita tinggi (*aspiring*) dan memotivasi (*motivating*). Pernyataan tentang visi terkandung berbagai nilai yang mampu untuk:

1. Menarik komitmen dan kehidupan anggota organisasi,
2. Menciptakan makna bagi kehidupan anggota organisasi,
3. Menciptakan standar keunggulan, dan
4. Menjembatani keadaan sekarang dan keadaan masa depan.

Dasar-dasar perumusan visi sebaiknya:

1. Mencerminkan apa yang hendak dicapai oleh organisasi,
2. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas,
3. Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sebuah organisasi,

4. Memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran dalam organisasi berperan dalam mendefinisikan dan membentuk masa depan organisasi,
5. Mampu menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan organisasi, dan
6. Mampu menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi (DDN-LAN, 2007).

Visi menggambarkan masa depan yang lebih baik, memberi harapan dan mimpi, tetapi juga menggambarkan hasil-hasil yang memuaskan. Ia adalah gambaran kata-kata yang menampakkan kekokohan dan kesatuan organisasi. Visi memiliki kekuatan yang mampu mengundang, memanggil, dan menyerukan kepada setiap orang untuk beramai-ramai memasuki masa depan (Salusu, 2003).

Berikut ini beberapa contoh visi:

1. Visi Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendiknas): “Terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan iptek dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa”
2. Visi Pemerintah Kota Palembang: “PALEMBANG EMAS DARUSSALAM 2023”. EMAS yang menjadi Visi mengandung makna, Elok Madani Aman dan Sejahtera, sedang DARUSSALAM mengandung arti, Kota Palembang menjadi Kota yang Aman, Damai, Tenteram, Makmur dan Sejahtera serta adanya harmoni antara kehidupan manusia dan alam.
3. Visi Universitas Indonesia: “Menjadi pusat ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan yang unggul dan berdaya saing, melalui upaya mencerdaskan kehidupan bangsa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga berkontribusi bagi pembangunan masyarakat Indonesia dan dunia”.

4. Visi STIE YKPN Yogyakarta: “Menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi terbaik di Indonesia pada tahun 2030 yang diakui, baik oleh masyarakat akademik maupun masyarakat bisnis di Asia Tenggara”.

Sedangkan misi adalah pernyataan tentang untuk apa suatu organisasi atau lembaga didirikan. Atau misi merupakan justifikasi tentang kehadiran suatu lembaga, mengapa lembaga tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan (Keban, 2001).

Peter Drucker dalam Bryson (1999) menekankan bahwa tanpa pemahaman mengenai tujuan, kita benar-benar akan tersesat. Misi memberikan pemahaman mengenai tujuan itu. Misi menurut Bryson (1999) menjelaskan tujuan organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya. Sejalan dengan itu, menurut Negara (2000), misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi/organisasi dan sasaran yang hendak dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya, dan bagaimana melakukannya.

D. Memahami Konsep Isu Strategis

Dari hasil analisis faktor-faktor internal dan eksternal, tentu didapatkan banyak isu-isu strategis dengan tingkat kestrategisan yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Pada situasi yang demikianlah diperlukan suatu kecermatan berpikir dan bertindak untuk menilai dan menentukan apakah isu tersebut dikatakan strategis atau tidak.

Keban (2001) mengemukakan bahwa biasanya kriteria yang digunakan untuk menentukan isu-isu strategis adalah (a) dampak yang ditimbulkan apabila suatu isu tidak diintervensi atau dibiarkan

(intensitas dari dampak positif atau negatif yang ditimbulkan). dan (b) kemungkinan untuk dapat mengintervensi isu tersebut (kemudahan/kesulitan dalam mengintervensi). Menurut Bryson (1999) isu strategis adalah sebagai “pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai, biaya, keuangan, organisasi, atau manajemen.” Karena itu, lanjut Bryson (1999), tujuan dari langkah tersebut adalah untuk mengidentifikasi pilihan kebijakan pokok yang dihadapi organisasi. Adapun hasil dan manfaat yang diinginkan dari langkah tersebut, yang pertama adalah daftar isu strategis yang dihadapi oleh organisasi. Kedua adalah penyusunan isu-isu itu dalam daftar berdasarkan urutan tertentu: prioritas, logis, atau temporal.

Dwiyanto dalam Muzakir (1998) memberikan batasan 3 jenis isu strategis, yakni : 1. Isu strategis yang tidak memerlukan tindakan sekarang, tetapi harus terus dipantau perkembangannya. 2. Isu strategis yang bisa diselesaikan melalui mekanisme perencanaan strategis yang rutin. 3. Isu strategis yang menuntut tindakan segera dan karenanya, tidak dapat diselesaikan dengan menggunakan mekanisme rutin. Masih menurut Dwiyanto dalam Muzakir (1998), bahwa diperlukan pendekatan-pendekatan dalam mengidentifikasi isu strategis. Pendekatan pendekatan yang dimaksud adalah : a) pendekatan langsung (*direct approach*), b) pendekatan tujuan (*goal approach*) serta c) pendekatan visi (*vision approach*).

Manajemen Strategis Pengumpulan Zakat, Infaq dan Sadaqah (ZIS) pada BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta

A. Latar Belakang

Berdasarkan Sensus Penduduk 2010, jumlah penduduk Indonesia telah mencapai 237.641.334 jiwa, 87 persen atau 206 juta jiwa lebih diantaranya adalah umat Islam. Dibandingkan dengan jumlah penduduk pada tahun 2000, yakni 206.264.595 orang, ini adalah sebuah peningkatan sebanyak 31.376.831 orang (15,37% dalam 10 tahun atau rata-rata 1,54% per tahun). Dengan jumlah umat Islam yang demikian besar, berarti potensi zakat Indonesia di atas kertas juga sangatlah besar. Jika diasumsikan 2 persen saja umat Islam yang membayar zakat, maka akan didapatkan sebanyak lebih kurang 4,1 juta jiwa umat Islam yang akan menjadi muzakki (wajib zakat). Misalkan dengan asumsi setiap jiwa membayar zakat (zakat harta, zakat perdagangan, zakat perusahaan, pertanian, zakat profesi atau jenis-jenis zakat lainnya) sebesar Rp 1,00 juta setiap tahun atau Rp 83.400,00 perbulan, maka secara matematis akan diperoleh angka sebesar Rp 4 triliun lebih pertahun atau Rp 333 milyar lebih perbulan. Suatu jumlah yang sangat besar. Belum lagi bila ditambah dengan zakat jiwa (fitrah), infaq, shadaqah dan wakaf. Tentu akan diperoleh angka yang lebih besar lagi. Menurut Hafidhuddin (2001) potensi

zakat di Indonesia sebesar Rp 6,3 triliun pertahun atau Rp 525 milyar lebih perbulan.

Bahkan menurut Menteri Agama, potensi zakat di Indonesia sebesar Rp 7,5 triliun pertahun (Republika, 27/11/2001). Angka-angka di atas barulah sekedar potensi dan asumsi, masih jauh dari kenyataan. Untuk menjadikannya sebuah kenyataan, tentu potensi zakat yang sangat besar itu harus digali, direspon, dan diupayakan oleh pemerintah bersama masyarakat, terutama oleh pengelola zakat, baik oleh Badan Amil Zakat (BAZ) atau oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ), sebab bila tidak digali, dikelola dan direspon dengan baik oleh pemerintah, terutama oleh organisasi pengelola zakat, baik berupa peningkatan profesionalisme maupun berupa peningkatan kepercayaan dan akuntabilitas publik, maka potensi itu hanyalah sekedar potensi yang tidak bermakna apa-apa. Memang tidak bisa dipungkiri, di negeri ini lembaga apa pun yang mengelola uang rakyat, selalu dihinggapi oleh penyakit rendahnya *trust* (kepercayaan) dari publik, termasuk lembaga atau badan pengelola zakat. Untuk itulah maka salah satu Program Peningkatan Pelayanan Kehidupan Beragama dalam GBHN 1999-2004 adalah “meningkatkan pelayanan pengelolaan zakat dan wakaf” (Propenas, 2000-2004).

Angka kemiskinan dari hari ke hari grafiknya semakin naik. Apalagi krisis multi dimensi (terutama krisis ekonomi) ini nampaknya belum akan berakhir. Memang masalah kemiskinan merupakan tanggung jawab negara (Pasal 34 UUD 1945). Namun dengan melihat kondisi tersebut, setidaknya dana zakat (beserta infaq, shadaqah, wakaf, dan sejenisnya) dengan potensinya yang demikian besar tadi dapat berperan dalam membantu pemerintah/negara untuk mengatasi masalah kemiskinan dan kesenjangan sosial ekonomi.

Zakat merupakan salah satu pilar utama sistem ekonomi syariah (Islam) yang berbasiskan Al Quran dan Al Hadits. Banyaknya ayat

dalam Al Quran tentang zakat menunjukkan betapa pentingnya peranan zakat dalam kehidupan manusia. Ayat-ayat mengenai zakat selalu disandingkan dengan ayat yang berkaitan dengan shalat, misalnya dalam penggalan ayat 27 Qur'an Surat Al Baqarah yang artinya: "... dirikan shalat dan tunaikan zakat ..." dan banyak lagi ayat-ayat yang senada dengan ayat tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kedudukan zakat sangat penting setelah shalat. Banyak manfaat dari zakat, salah satunya, ditinjau dari perspektif ekonomi adalah pengentasan kemiskinan. Secara normatif, di dalam hadits riwayat Imam al-Ashbahani, Rasulullah bersabda, "Sesungguhnya Allah SWT telah mewajibkan kepada hartawan muslim suatu kewajiban zakat (sedekah) yang dapat menanggulangi kemiskinan. Tidaklah mungkin terdapat seorang fakir yang menderita kelaparan, kekurangan pakaian, kecuali karena kebakhilan orang-orang kayanya" (dalam Hafidhuddin, 1998).

Apabila seluruh umat Islam melakukan kewajiban zakatnya, diperkirakan masalah kemiskinan akan bisa diatasi atau minimal angka kemiskinan akan dapat dikurangi. Catatan sejarah awal Islam menunjukkan bahwa pemerintahan pada waktu itu kesulitan menyalurkan dana zakat yang terkumpul akibat kesulitan mencari orang yang berhak menerima zakat. Tapi, kenyataan dewasa ini menunjukkan bahwa pelaksanaan zakat yang dilakukan umat Islam belum mampu memecahkan masalah kemiskinan. Hal ini merupakan gambaran yang menyedihkankan. Masalahnya sekarang apakah umat Islam sudah menyadari besarnya manfaat zakat untuk mengatasi berbagai masalah perekonomian? (Republika, 14/12/2001).

Zakat adalah faktor yang sangat signifikan dalam proses pengentasan kemiskinan. Dengan zakat akan terwujud keseimbangan dalam distribusi harta dan kepemilikan, sehingga harta itu tidak hanya dikuasai oleh orang-orang kaya saja. Sebagaimana firman

Allah dalam Al Qur'an surat Al-Hasyr, ayat 7 yang artinya: "... supaya harta (kekayaan) itu tidak hanya beredar di kalangan orang-orang kaya saja di antara kamu". Sejalan dengan hal tersebut, Basyir (1997) mengemukakan bahwa: "Membayarkan zakat adalah kewajiban atas si kaya untuk diberikan kepada yang berhak, tidak merupakan limpahan kebaikan hati para wajib zakat terhadap fakir-miskin dan lain-lain yang berhak atas zakat. Dengan jalan demikian, maka antara yang kaya dan yang miskin tidak ada kecemburuan sosial dan menciptakan hubungan kasih sayang, yang dapat menghilangkan rasa benci membenci di antara si kaya dan si miskin."

Dengan diberlakukannya kebijakan tentang otonomi daerah, maka pemerintah daerah diberikan kewenangan untuk mengelola dan menggali sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran daerahnya masing-masing. Bagi daerah yang memiliki kekayaan sumber daya alam yang memadai, tentu masalah penerimaan/pendapatan daerah bukanlah suatu masalah. Karena sumber-sumber penerimaan daerah bisa diusahakan melalui sektor sumber daya alam tersebut. Namun bagi daerah-daerah yang tidak memiliki sumber daya alam yang memadai, tentu akan mengalami kesulitan untuk menggali atau memperoleh sumber-sumber penerimaan/pendapatan daerahnya. Dalam situasi yang demikian, untuk meningkatkan penerimaan/pendapatan daerahnya (PAD), biasanya pemerintah daerah yang bersangkutan melakukan optimalisasi penerimaan/pendapatan dari sektor pajak, retribusi atau pungutan lainnya. Namun demikian, menempuh jalan ini bukanlah tanpa resiko, karena menaikkan atau menggenjot pajak dan retribusi berarti akan membebani masyarakat, sedangkan salah satu prinsip pelaksanaan otonomi daerah adalah untuk memberdayakan masyarakat, tentu hal ini sangat bertentangan, sebab akan memberatkan dan justru akan timbul persoalan baru.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas, Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat (berlaku efektif tanggal 23 September 2001), memberikan peluang bagi daerah untuk menjadikan zakat sebagai salah satu alternatif sumber penerimaan/pendapatan daerah, terutama untuk membantu pengentasan masalah kemiskinan dan menghilangkan kesenjangan sosial. Qardhawi (1995) mengatakan "...negara membutuhkan dana untuk menjalankan berbagai fungsinya. Zakat adalah salah satu sumber dana terpenting dan permanen yang dapat mengisi perbendaharaan negara atau Baitul Mal." Lebih lanjut beliau menegaskan: "... bahwa perlu disusun rancangan anggaran pendapatan dan belanja khusus tentang zakat. Anggaran tersebut hanya dibelanjakan untuk membiayai berbagai proyek yang sudah ditetapkan, yaitu proyek kemanusiaan dan keislaman. Rancangan anggaran ini tidak boleh disatukan dengan rancangan anggaran yang bersifat umum."

Sejalan dengan itu, Yafie (1997) mengemukakan bahwa: "... andaikan potensi zakat diberi peluang seperti potensi pajak yang didukung oleh aparat yang cukup dan diperkuat dengan peraturan perundang-undangan yang lengkap serta dikelola dengan profesional, maka cukup beralasan untuk mengatakan bahwa hasil yang dapat disumbangkan zakat untuk pembangunan negara, khususnya dalam program pengentasan kemiskinan, tidaklah kecil."

Nasution (1996) juga mengemukakan bahwa, pada masa silam sistem zakat yang dijalankan dengan baik dapat memperkecil jurang pemisah antara yang kaya dan miskin. Pada zaman modern ini kita melihat perlunya sistem itu dipakai lagi dalam usaha mengatasi problem sosial yang kita hadapi sekarang. Satu bukti bahwa zakat belum dijalankan dan diberdayakan dengan baik, dapat dilihat dari kondisi masyarakat Islam yang sebagian besar masuk dalam kategori fakir miskin (*dhuafa*). Di jalan-jalan, dominasi gelandangan dan

pengemis kebanyakan adalah orang Islam. Bahkan pengambilan dana di perempatan jalan untuk pembangunan panti asuhan, sekolah, dan bahkan untuk membangun tempat-tempat ibadah mayoritas berasal dari umat Islam. Fenomena tersebut hampir terjadi di seluruh wilayah nusantara, termasuk di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Belakangan ini, kegiatan demikian malah semakin menjadi. Jelas tidak adil bila kesalahan itu sepenuhnya dilimpahkan kepada mereka. Sebab semua itu merupakan produk umat Islam sendiri. Andaikan setiap muslim yang kaya mau menyalurkan zakatnya, tentu kegiatan semacam itu tidak akan berlangsung terus-menerus atau minimal akan dapat dikurangi.

Menurut Hafidhuddin (1998) "...kemiskinan dan kefakiran yang diderita umat bukan semata-mata karena kemalasan mereka bekerja, tetapi diakibatkan juga oleh ketimpangan dan tidak adilnya pola kehidupan, serta tidak ada tanggungjawab sosial para hartawan terhadap kaum fakir."

Jumlah penduduk DIY pada tahun 2010 menurut hasil Sensus Penduduk (SP) 2010 sebanyak 3.457.491 jiwa dengan komposisi jumlah penduduk berjenis kelamin laki-laki sebanyak 1.708.910 jiwa dan perempuan sebanyak 1.748.581 jiwa. *Sex ratio* penduduk DIY sebesar 97,73. 92 persen atau 3,2 jiwa diantaranya adalah umat Islam. Jika diasumsikan dari jumlah penduduk yang beragama Islam itu yang menjadi muzakki (wajib zakat) minimal 1 persen saja, maka akan diperoleh muzakki sebanyak 31,808 orang lebih. Misalkan setiap orang akan membayarkan zakatnya (zakat harta, perdagangan, pertanian, zakat profesi atau jenis zakat lainnya) sebesar Rp 500.000,00 pertahun atau sebesar Rp 41.600 perbulan, maka akan terkumpul dana zakat sebesar Rp 15 milyar lebih pertahun atau Rp 500 juta lebih perbulan. Belum lagi jika ditambah dengan zakat fitrah, infaq, sedekah, dan wakaf. Tentu akan didapatkan/diperoleh angka yang

lebih besar lagi. Namun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa potensi zakat tersebut masih sekedar potensi. Karena belum digali dan diberdayakan secara optimal. Bahkan salah satu judul pada harian *Republika* tanggal 19 November 2001 tertulis "Potensi zakat DIY masih terlantar". Mengapa dikatakan demikian? Karena potensi yang cukup besar itu tadi belumlah dikelola dan ditata dengan baik dan optimal.

Saat ini, lembaga yang mengelola dana ZIS untuk tingkat Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, adalah Badan Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta atau disingkat dengan BAZIS DIY. Di samping itu ada pula lembaga pengelola dana ZIS yang lain yang belum lama berdiri dan dikelola oleh swasta/masyarakat, seperti Dompot Sosial Ummul Quro (DSUQ), Bazais Muhammadiyah, Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), Dompot Dana Sosial (DDS) Al-Falah, Lembaga Amil Zakat YPDS AL Khairaat, dan lain-lain.

Dari sekian banyak pengelola dana ZIS yang ada, yang sudah lama berdiri secara formal di Yogyakarta adalah Bazis DIY. Kepengurusan yang sekarang ini resmi melakukan aktivitasnya sejak tanggal 9 Februari 1996 (setelah pelantikan pengurus oleh Gubernur DIY). Hingga tahun 2000, dana ZIS yang dapat dihimpun oleh BAZIS DIY sebesar Rp 500 juta lebih dan telah disalurkan kepada yang berhak menerimanya. Bila dibandingkan dengan asumsi potensi zakat seperti diuraikan sebelumnya, maka dana zakat yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY masih sangat kecil, karena baru terhimpun dana ZIS sebesar Rp 518.623.152, itupun baru dapat terkumpul dalam jangka waktu yang cukup lama, yaitu lebih kurang lima tahun (dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2000).

Isu-isu yang muncul diseperti masalah keberhasilan pengumpulan atau pemungutan dana ZIS, menurut Qardhawi

antara lain adalah, pertama perluasan cakupan harta wajib zakat; kedua manajemen yang profesional; ketiga distribusi yang baik (www.imz.or.id). Isu yang lain yang muncul adalah, kurangnya kepercayaan (*trust*) umat Islam (khususnya wajib zakat/muzakki) terhadap lembaga Bazis (Mustofa dalam Yafie, 2000); Kurangnya profesionalisme pengurus Bazis (Suprajogo, 1996); Kurangnya pemahaman masyarakat tentang zakat, pendapatan-pendapatan apa yang harus dizakati (zakat yang selama ini dikenal barulah sebatas zakat fitrah); Kurangnya transparansi dari pengelola zakat; Publikasi dan penyuluhan (sosialisasi) yang belum intensif; Berkaitan dengan *double tax*, dia (masyarakat) wajib membayar zakat dan wajib pula membayar pajak (Antonio, 2000); dan Situasi ekonomi yang belum menentu (belum stabil); Sedangkan menurut Saefuddin, umat Islam masih enggan mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah antara lain karena mereka tak merasakan langsung kesenangan atau manfaatnya. Mereka melihat hanya pihak penerima (mustahiq) yang merasakan langsung manfaat dari zakat, infaq dan shadaqah itu (Republika, 03/12/2001).

Dalam rangka merespon harapan ummat/masyarakat akan munculnya lembaga penghimpun/pengelola dana umat yang amanah, transparan (keterbukaan), dan profesional, apalagi pada era otonomi daerah sekarang ini, maka pembenahan lembaga pengelola ZIS seperti Bazis DIY saat ini merupakan hal yang sangat mendesak dan bersifat strategis. Sebagaimana dikemukakan oleh Saefuddin dalam Ramulyo (1991), bahwa untuk mewujudkan cita-cita ini memang perlu dibangun kelembagaan dan manajemen zakat yang canggih, tangguh dan kuat serta berkemampuan dalam memecahkan masalah kesejahteraan umat kini dan masa mendatang. Berdasarkan dokumen yang ada di Perpustakaan Pascasarjana UGM, baru ada tiga orang yang meneliti tentang zakat, semuanya dalam bentuk Tesis

S-2. Tesis pertama, ditulis oleh Tjahjo Suprajogo (1996) dengan fokus kajian tentang “Profesionalisasi Manajemen Zakat pada Lembaga Bazis Kota Malang”. Tesis kedua ditulis oleh Indrianti Surya (1997) dengan fokus kajian “Pengentasan kemiskinan melalui program Bazis di DKI Jakarta” dan tesis ketiga ditulis oleh Mohammad Pribadi (2000) dengan fokus kajian tentang “Zakat dilihat dari perspektif kultural dan struktural”. Artinya, ketiga tesis tersebut belum ada yang membahas zakat ditinjau dari sisi manajemen strategis. Berkenaan dengan uraian tersebut di atas, karena dana ZIS yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY masih sangat sedikit, serta belum adanya peneliti yang mengkaji zakat dari pendekatan manajemen strategis, terutama pada sektor pengumpulan zakat”, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti tentang ZIS ini dari sisi “manajemen strategis” dengan judul: Manajemen Strategis Pengumpulan ZIS pada Era Otonomi Daerah: Studi Kasus pada Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa sesungguhnya masalah ZIS sangat urgen untuk dikaji kembali sebagai salah satu potensi dana yang sangat besar guna memecahkan berbagai masalah sosial yang terjadi akhir-akhir ini, terutama menyangkut masalah kemiskinan dan kesenjangan sosial dalam masyarakat. Apalagi Presiden telah mencanangkan “Gerakan Sadar Zakat” pada Peringatan Nuzulul Qur’an di Masjid Istiqlal Jakarta tanggal 2 Desember 2001 yang lalu. Lalu, ditinjau dari aspek manajemen, artinya zakat harus dikelola dengan manajemen modern, dengan manajemen strategis, yaitu yang mempunyai visi dan misi yang jelas, yang berorientasi pada peluang dan tantangan, serta berpijak pada kemampuan dan kekuatan organisasi/lembaga, agar pengumpulannya dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan fenomena tersebut, maka permasalahan yang akan diteliti adalah: “Strategi apa yang harus ditempuh oleh BAZIS Daerah

Istimewa Yogyakarta sehingga Pengumpulan ZIS pada Era Otonomi Daerah semakin meningkat?"

B. Konsep ZIS

Zakat merupakan salah satu pokok agama yang sangat penting dan strategis dalam Islam, karena zakat adalah rukun Islam ketiga setelah syahadat dan shalat. Jika shalat membentuk kesalihan dari sisi pribadi/individu, maka zakat berfungsi membentuk kesalihan dalam sistem sosial kemasyarakatan. Al-Qur'an menyebutkan perintah shalat dan zakat dalam 27 ayat secara bersamaan, sehingga perintah pelaksanaan shalat dan zakat merupakan satu kesatuan yang tidak mungkin dipisahkan. Pengulangan perintah zakat dalam Al-Qur'an menunjukkan bahwa kewajiban zakat itu merupakan salah satu kewajiban agama yang harus diyakini (Zahrah, 1995). Zakat merupakan salah satu rukun Islam, dan menjadi salah satu unsur pokok bagi tegaknya syariat Islam. Oleh sebab itu hukum zakat adalah wajib (fardhu) atas setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu.

Kata zakat secara etimologis menurut Basyir (1997) berarti suci, berkembang, dan barakah. Al-Qur'an Surat Maryam: 13, menggunakan kata zakat dengan arti suci: "Kami anugerahkan (kepada Yahya) rasa belas kasihan dari kami dan kesucian hati (dari dosa); dan ia (Yahya) adalah orang yang bertakwa". Selanjutnya, zakat menurut bahasa, berarti nama' = kesuburan, thaharah = kesucian, barakah = keberkatan dan berarti juga tazkiyah = mensucikan (Hasbi Ash-Shiddieqy, 1999). Zakat berasal dari bentukan kata zaka yang berarti 'suci', 'baik', 'tumbuh', dan 'berkembang' (Mu'jam Wasith dalam Hafidhuddin, 1998). Menurut terminologi syariat (istilah), zakat adalah nama bagi sejumlah harta tertentu yang telah mencapai syarat tertentu yang

diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diberikan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula (Kifayatul Akhyar, dalam Hafidhuddin, 1998).

Sedangkan kata “infak” berasal dari kata anfaqa yang berarti mengeluarkan sesuatu (harta) untuk kepentingan sesuatu. Menurut terminologi syariat, infak berarti mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan Islam. Jika zakat ada nishabnya, infak tidak mengenal nishab. Infak dikeluarkan setiap orang yang beriman, baik yang berpenghasilan tinggi maupun rendah, apakah ia di saat lapang maupun sempit (Q.S. 3: 134). Jika zakat harus diberikan pada mustahik tertentu (8 asnaf), maka infak boleh diberikan kepada siapa pun. Misalnya, untuk kedua orang tua, anak-yatim, dan sebagainya (Q.S. 2: 215). Sedekah berasal dari kata shadaqa berarti benar. Orang yang suka bersedekah adalah orang yang benar pengakuan imannya. Menurut terminologi syariat, pengertian sedekah sama dengan pengertian infak, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Hanya saja, jika infak berkaitan dengan materi, sedekah memiliki arti lebih luas, menyangkut juga hal yang bersifat non materiil. Hadits riwayat Imam Muslim dari Abu Dzar, Rasulullah menyatakan bahwa jika tidak mampu bersedekah dengan harta, maka membaca tasbih, membaca takbir, tahmid, tahlil, berhubungan suami-istri, atau melakukan kegiatan amar ma’ruf nahi munkar adalah sedekah. Seringkali sedekah dipergunakan dalam Al-Qur’an, tetapi maksud sesungguhnya adalah zakat (Q.S. 9: 60 dan 103). Yang perlu diperhatikan, jika seseorang telah berzakat tetapi masih memiliki kelebihan harta, sangat dianjurkan sekali untuk berinfak dan bersedekah (www.dompethuafa.or.id).

Pengertian zakat secara syara’, menurut Al Mawardi, “Zakat itu sebutan untuk pengambilan tertentu dari harta yang tertentu, menurut sifat-sifat yang tertentu untuk diberikan kepada golongan

yang tertentu". Sedangkan menurut Asy-Syaukani, zakat adalah "Memberikan suatu bagian dari harta yang sudah sampai nishab kepada orang fakir dan sebagainya, yang tidak bersifat dengan sesuatu halangan syara' yang tidak membolehkan kita memberikan kepadanya" (As-Shiddieqy. 1998:5). Kaitan antara makna secara bahasa dan istilah ini berkaitan erat sekali, yaitu bahwa setiap harta yang sudah dikeluarkan zakatnya akan menjadi suci, bersih, baik, berkah, dan berkembang (Q.S. at-Taubah : 103 dan ar-Rum : 39).

Menurut Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 Bab I Pasal 1 yang dimaksud dengan zakat adalah "harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai dengan ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya." Sedangkan pengertian infaq menurut Baiquni dkk (1996) adalah "mengeluarkan, membelanjakan harta benda di jalan Allah, seperti untuk pembangunan masjid, mushalla, pondok pesantren, dan sebagainya". Menurut terminologi syariat, pengertian infaq adalah "mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam. Jika zakat ada nishabnya, infaq tidak mengenal nishab" (Hafidhuddin, 1998).

Adapun pengertian shadaqah atau sedekah, adalah suatu pemberian yang diberikan oleh seorang muslim kepada orang lain secara spontan dan sukarela tanpa dibatasi oleh waktu dan jumlah tertentu; suatu pemberian yang diberikan oleh seseorang sebagai kebajikan yang mengharap ridha Allah SWT dan pahala semata (Baiquni dkk, 1996). Pengertian shadaqah menurut terminologi syariat sama dengan pengertian infaq, termasuk juga hukum dan ketentuan-ketentuannya. Hanya saja, lika intan berkaitan dengan materi, sedekah memiliki arti yang lebih luas, menyangkut hal yang bersifat non malena (Hafidhuddin, 1998).

Berkenaan dengan pengertian pengertian tersebut, menurut Ahmad (1983) bahwa segala sesuatu yang dimiliki manusia secara lahiriah adalah milik Allah, dan karena itu siapa saja yang berada dalam keadaan miskin dan melarat mempunyai hak atas harta tersebut seorang Muslim harus dengan ikhlas dan gembira memberikan pertolongan kepada individu-individu dan masyarakat bila memerlukannya, karena masyarakat tidak pernah absen dari sesuatu kebutuhan, maka seorang Muslim dituntut untuk memberikan jumlah tertentu dari penghasilan (*income*) dan tabungannya.

Zakat sebagai kewajiban individual, memiliki makna dan fungsi membangun kesalehan soalal bagi para *aghniya'* (hartawan), Mereka diwajibkan membayar zakat, setelah kekayaannya memenuhi batas minimal (nisab) dan batas waktu satu tahun (haul) untuk disalurkan kepada mustahiq (yang berhak menerima zakat) untuk mewujudkan pemerataan secara adil. Sebagai salah satu institusi ekonomi Islam, zakat merupakan potensi strategis bagi upaya membangun kesejahteraan umat (Rofiq, 2000).

Demikian juga halnya dengan zakat Jiwa (*nafs*) atau zakat fitrah yang merupakan kewajiban setiap individu untuk mengeluarkannya pada tiap-tiap bulan puasa (Ramadhan) untuk diberikan kepada golongan fakir miskin, dengan maksud utama agar jangan sampai ada orang yang meminta-minta (kelaparan) pada Idul Fitri (Hafidhuddin, 1998). Selain kedua jenis zakat tersebut di atas, yaitu zakat harta dan zakat fitrah, ada lagi sumber dana yang lain, yang juga sangat potensial untuk dikelola, yaitu berupa infaq dan shadaqah.

Islam merupakan agama yang secara serius dan konkrit berupaya untuk menghilangkan ketidakadilan sosial, misalnya dengan mekanisme zakat. Zakat bukanlah merupakan kebaikan hati orang kaya kepada orang miskin. Zakat lebih merupakan kewajiban kelas kaya yang dibori karunia lebih oleh Tuhan untuk menegakkan

keadilan sosial. Jadi berbeda dengan sadaqah yang bersifat kantatif, zakat merupakan imperatif yang diwajibkan secara teologis maupun politis. Zakat bahkan dapat dituntut oleh kelas miskin, atau dipaksakan pelaksanaannya oleh negara (Kuntowijoyo, 2008).

Sedangkan BAZIS DKI menyatakan bahwa zakat itu mengandung dua aspek, kebaktian terhadap Allah dan terhadap masyarakat. Aspek kebaktian kepada Allah, ialah bahwa menunaikan zakat itu bukan memberikan upeti material kepada-Nya, melainkan mempersembahkan “ketaqwaan” dengan melaksanakan perintah-Nya. Aspek kebaktian kepada masyarakat mengandung segi sosial dan segi ekonomis. Segi sosial ialah: untuk kemaslahatan umum, sedangkan segi ekonomi: harta-harta itu harus berputar di antara masyarakat, dan bahwa zakat adalah daya dorong untuk perputaran harta benda dalam masyarakat dan menjadi salah satu sumber dana baitulmal (Permono, 1993).

Dalam Islam, zakat itu merupakan manifestasi dari kegotongroyongan antara hartawan dan fakir miskin. Pengeluaran zakat merupakan perlindungan bagi masyarakat dari bencana kemasyarakatan, yaitu kemiskinan dan kelemahan fisik maupun mental. Dengan zakat masyarakat akan terpelihara dari berbagai bencana. Karena zakat itu menyuburkan masyarakat dan memelihara dari kelemahan, kemiskinan dan bencana-bencana kemasyarakatan yang lain. Oleh karena itu zakat harus ditanggulangi pelaksanaannya oleh orang/lembaga yang berwenang. Hal ini mengacu pada Firman Allah dalam Qur'an Surat Al-Taubah: 103 yang artinya: 'Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka, dan mendo'alah untuk mereka... (Suara Hidayatullah, Edisi Khusus 07/TH XIV November 2001).

Quthb (2003) mengatakan bahwa: "... zakat dapat ditetapkan sebagai ajibkan, bukan sebagai amal perorangan. Dengan zakat, negara

dapat menjamin setiap orang dari kaum muslimin yang kekurangan, sehingga setiap orang akan merasa kehidupan diri dan keluarganya terjamin dalam segala keadaan. Dengan zakat, dapatlah dibayar utang orang yang menanggung utang, baik utang yang dialaminya dalam dunia perdagangan maupun dalam bidang lain.” Adapun syarat-syarat umum wajib membayar zakat adalah: beragama Islam, telah aqil baligh, telah cukup nishab, dan genap setahun (cukup haul). Sedangkan syarat-syarat kekayaan yang wajib dizakati adalah sebagai berikut:

- a. Milik Penuh. Harta tersebut berada dalam kontrol dan kekuasaannya secara penuh, dan dapat diambil manfaatnya secara penuh. Harta tersebut didapatkan melalui proses pemilikan yang dibenarkan menurut syariat Islam, seperti: usaha, warisan, pemberian negara atau orang lain dengan cara-cara yang sah.
- b. Berkembang. Harta tersebut dapat bertambah atau berkembang bila diusahakan atau mempunyai potensi untuk berkembang.
- c. Cukup Nishab. Artinya harta tersebut telah mencapai jumlah tertentu sesuai dengan ketentuan syara’.
- d. Lebih dari kebutuhan pokok.
- e. Bebas dari hutang.
- f. Berlalu satu tahun (Al-Haul). Maksudnya adalah bahwa pemilikan harta tersebut sudah berlalu satu tahun. Persyaratan ini hanya berlaku bagi ternak, harta simpanan dan perniagaan. Sedangkan hasil pertanian, buah-buahan dan rikaz (barang temuan) tidak ada syarat haul (Suara Hidayatullah, Edisi Khusus 07/TH XIV November 2001)

Sementara itu, golongan yang berhak menerima zakat (mustahik) sebagaimana Firman Allah dalam Q.S. At-Taubah, ayat 60 adalah sebagai berikut: “Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk

orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat para mu'allat yang dibujuk hannya, untuk (memerdekakan) budak orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.

Dari pembangunan kesejahteraan umat menurut Saefuddin dalam Hafidhuddin (2001) zakat merupakan salah satu instrumen penting dalam pemerataan pendapatan. Dengan zakat yang dikelola dengan baik, dimungkinkan membangun pertumbuhan ekonomi sekaligus pemerataan pendapatan.

C. Manajemen Zakat

Pelaksanaan zakat pada zaman Nabi Muhammad SAW dan yang kemudian diteruskan oleh para shahabatnya yaitu para petugas (amil zakat) mengambil zakat dari para muzakki (wajib zakat), atau muzakki sendiri yang secara langsung menyerahkan zakatnya pada Baitul Maal, lalu kemudian oleh para petugasnya didistribusikan kepada para mustahiq (penerima zakat). Pada zaman sekarang pun sesungguhnya inti dan substansi zakat itu tidak ada yang berubah dan memang tidak boleh berubah. Hanya saja diperlukan penafsiran kembali tentang beberapa hal yang berkaitan dengan zakat sesuai dengan perkembangan zaman dan kemaslahatan umat. Dalam melakukan penafsiran tersebut, tetap harus berlandaskan pada kaidah-kaidah yang bisa dipertanggungjawabkan, misalnya melalui qiyas (analogi).

Menurut Hafidhuddin (Republika, 06/12/2001), ada beberapa hal yang perlu mendapatkan penafsiran kembali tentang masalah zakat, antara lain: Pertama, kriteria mustahiq zakat, misalnya pada asnaf sabilillah. Jika zaman Nabi Muhammad dan para shahabat yang

termasuk pada asnaf ini adalah para sukarelawan perang yang tidak memiliki gaji tetap. Pada saat sekarang, bolehkah atas nama asnaf ini dimasukkan pembangunan sarana ibadah, sarana pendidikan, perpustakaan, sarana kesehatan, training da'i, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pembangunan kekuatan umat? Mayoritas ulama berpendapat boleh, sebagian lagi menyatakan tidak boleh. Kedua, harta objek zakat. Apakah hanya terbatas pada objek-objek zakat yang sebagaimana terdapat di zaman Nabi ataukah boleh dikembangkan. Misalnya di zaman nabi, peternakan hanya ada tiga macam: unta, sapi, dan kambing/domba. Bagaimana halnya dengan peternakan ayam, itik, dan lain sebagainya dan juga profesi-profesi yang sangat beragam. Ternyata bila dilihat dalam nash-nash yang bersifat umum, seperti dalam Q.S. 9:103 dan Q.S. 2:267. maka semua harta yang belum ada contohnya di zaman Nabi menjadi "harta yang bernilai", maka jika memenuhi syarat wajib zakat, harus dikeluarkan zakatnya.

Ketiga, aspek pengelolaan. Jika dahulu hanya ditekankan pada pembagian yang bersifat konsumtif, kini perlu ditekankan pada pembagian yang bersifat produktif, meskipun tetap memperhatikan aspek konsumtif. Menurut 'Umar bin Khattab, zakat disyariatkan untuk mengubah mereka yang semula sebagai mustahiq (penerima) menjadi muzakki (pemberi/pembayar zakat). Tujuan mulia tersebut hanya dapat diwujudkan jika zakat tidak hanya sekedar dimaknai sebagai pemberian dalam bentuk konsumtif-karitatif untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek. Tetapi, perlu direaktualisasikan pengelolaan dan manajemennya secara profesional (Suara Merdeka, 06/01/2000).

Namun demikian, di sisi lain, kenyataan yang ada dalam pelaksanaan syariat zakat ini, mulai dari kegiatan pengumpulan (pembayaran, pemungutan) dan penyalurannya belumlah menggembirakan. Apalagi menurut Chair (2001), ibadah zakat yang

selama ini dipahami dan dilaksanakan hanya baru sebatas zakat fitrah. Sedangkan zakat maal, infaq dan sedekah belum seluruhnya para umat Islam yang kaya melaksanakan zakat dan walaupun telah dilaksanakan, itupun dilaksanakan secara sangat sederhana dan bersifat tradisional. Sehingga dana zakat yang terkumpul dari para Muzaki belum bisa mengatasi masalah kemiskinan, apalagi untuk membantu meningkatkan ekonomi umat.

Zakat memang bukan Ibadah ritual. Sehingga sukses tidaknya pemanfaatan zakat, bukan tergantung pada individu-individu muzaki yang mengeluarkan zakat. Melainkan pada pihak lain yakni amil atau pengelola zakat (Republika, 14/04/2001). Berhasil tidaknya pengelolaan zakat sangat berkaitan dengan bagaimana pengelolaan itu dilakukan. Apakah sudah mengikuti ketentuan syari'at, atau apakah sudah dikelola secara profesional berdasarkan kaidah kaidah manajemen? Sebagaimana dikemukakan oleh Habibie (1999), bahwa "pengelolaan ZIS harus profesional dan transparan. Profesionalisme diperlukan para lembaga pengelola agar dapat mencapai hasil yang optimal, sementara transparansi diperlukan agar para pembayar ZIS dapat mengetahui penggunaan dananya".

Berbicara zakat di Indonesia, sebenarnya hanya obrolan wacana. Untuk sampai pada zakat sebagai kekuatan riil, tampaknya masih jauh dari harapan. Kalaupun kini ada lembaga yang telah mengelola, seperti Bazis DKI ataupun Dompot Dhuafa (DD), jumlahnya relatif kecil. Dan jangan lupa, di berbagai daerah, pengelolaan zakat malah lebih tidak populer lagi. Jumlah kecil, manfaatnya cenderung buat sosial semata. Malah lebih tidak signifikan karena minimnya praktek, telah menghambat pemahaman zakat ke tingkat yang lebih paradigmatis (Republika, 12/05/2001).

Secara garis besar, langkah-langkah dalam manajemen pengelolaan zakat adalah meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengawasan atas pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Oleh karenanya, manajemen pengelolaan zakat yang efektif, efisien, dan profesional, dalam arti adanya sistem manajemen dan aturan main yang jelas, menanggalkan kepentingan pribadi dan golongan serta adanya kesungguhan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan adalah sangat diperlukan dan perlu terus dibenahi dan disempurnakan, agar potensi yang ada dapat digali dan dana zakat yang terhimpun dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin.

Tanpa adanya manajemen pengelolaan yang baik, yang efektif dan efisien, maka tujuan diwajibkannya zakat itu sulit untuk diwujudkan. Untuk itu, manajemen pengelolaan zakat perlu terus dibenahi dan disempurnakan, tujuannya adalah agar dana zakat dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin sesuai dengan tujuan dan fungsi dari zakat itu sendiri. Disamping itu, menurut Muin (2001), untuk meningkatkan mutu pengelolaan ZIS, dibutuhkan tidak hanya sistem yang baik tetapi juga orang-orang yang profesional. Tuntutan keterbukaan dan profesionalisme itu, menurut Habibie (1999), "dibutuhkan karena pengelolaan zakat secara paruh waktu, kalau hanya manajemen tradisional, akan sulit mencapai sasaran yang optimal."

Sejalan dengan itu, menurut Anwar (2001), bahwa: "... zakat yang dikelola secara baik dan sesuai dengan tuntutan agama pasti dapat mensejahterakan umat. Bila pengelolaannya tidak berhasil memberikan kesejahteraan kepada umat, maka tentunya ada yang kurang beres dalam pengelolaannya. Untuk melakukan pengelolaan yang baik, lanjutnya, ada empat hal yang harus diperhatikan, yaitu pertama, sumber daya manusia (SDM) yang ditugasi mengelola zakat harus memiliki sifat-sifat positif, jujur, amanah, dan transparan. Kedua, mekanisme manajemennya harus jelas dan jangan sampai mempersulit pengelolaan. Ketiga, banyak sedikitnya zakat yang

terkumpul, tergantung pada muzakinya. Disini para petugas bisa menumbuhkan kesadaran, sehingga para muzaki merasa dirinya wajib mengeluarkan zakat. Dan keempat, pembagiannya harus secara proporsional, karena zakat sangat membantu dalam upaya mensejahterakan umat.”

Sedangkan menurut Hafidhuddin (1998): “... di samping sebagai ibadah dan bukti ketundukan kepada Allah SWT, zakat juga memiliki fungsi sosial yang sangat besar, di samping merupakan salah satu pilar ekonomi Islam. Jika zakat, infak, dan sedekah ini ditata (dikelola) dengan baik, baik penerimaan dan pengambilannya maupun pendistribusiannya, insya Allah akan mampu mengentaskan masalahkemiskinan, atau paling tidak mengurangi masalah kemiskinan yang diderita umat sekarang ini.”

Untuk mencapai tujuan tersebut, menurut Muin (2001), lembaga zakat harus dikelola secara profesional, terutama sumber daya manusia. Sebaiknya pula didukung oleh sarana yang memadai, manajemen yang rapi dan kesejahteraan yang mencukupi. Artinya, pengelolaan zakat dengan manajemen strategis adalah suatu keniscayaan. Sebab dengan manajemen strategis, maka perencanaannya pun merupakan perencanaan yang strategis. Menurut Hertanto & Kustiawan (2001). “Dari tinjauan manajemen, kriteria pengelolaan zakat yang sehat adalah amanah, profesional dan transparan. Untuk itu diperlukan sistem manajemen dan aturan main yang jelas, menanggalkan kepentingan pribadi dan golongan serta bersungguh-sungguh mencapai visi dan misi lembaga.”

Pada catatan sejarah pemerintahan khalifah Umar ibn Abdul Aziz (99 H) yang tersohor prestasinya dalam menyejahterakan rakyat. Kas negara dibelanjakan ke arah yang benar-benar dapat memberikan faedah maksimal kepada rakyat. Dan mobilisasi zakat terbilang sangat sukses sehingga pada masa pemerintahannya pendapatan negara

hasil zakat melebihi keperluan penggunaannya. Bahkan sempat terjadi pembayar zakat (muzakki) kerepotan mencari golongan yang berhak menerima zakat (www.hidayatullah.com).

Selanjutnya, Syauqi (2001) juga mengemukakan bahwa “ZIS adalah potensi yang dimiliki umat Islam. Sayangnya, potensi ZIS ini sekian lama terabaikan. Padahal, jika dikelola secara profesional, ZIS dapat dimanfaatkan sebagai solusi problem ekonomi umat. ZIS merupakan potensi yang besar untuk mendapatkan fresh money. Dana segar ini, di masa Rasulullah dan para sahabat dikelola dalam sebuah Baitul Maal. Ketika itu, ZIS betul-betul dikelola secara profesional untuk kebutuhan populis dan strategis. Karenanya, jika dikelola secara profesional, ZIS bisa dimanfaatkan untuk solusi problematika ekonomi umat, tegasnya.”

Yafie (1997) mengemukakan bahwa, potensi zakat walaupun tidak sebesar potensi pajak, mengandung arti cukup besar untuk mendukung pembangunan secara keseluruhan, khususnya dalam upaya pengentasan kemiskinan -- jika potensi ini sungguh-sungguh digali, dikembangkan dan ditata dengan sebaik-baiknya.

D. Metode Penelitian Manajemen Strategis

Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang dilakukan mengacu kepada: *Pertama*, *Field research* atau penelitian lapangan terhadap kondisi yang ada di dalam organisasi Bazis DIY, sehingga diharapkan dapat memperoleh gambaran secara langsung di lapangan pada keadaan yang sebenarnya, serta relevan dengan penulisan penelitian ini. *Kedua*, wawancara mendalam (*indepth interview*). Kegiatan ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer dengan menggunakan panduan wawancara (*interview guide*) secara terarah dan fleksibel yang berkaitan dengan

masalah yang akan diteliti. Wawancara mendalam dilakukan melalui tanya jawab langsung secara lisan dalam usaha mengumpulkan berbagai informasi dan penjelasan secara detail yang belum diperoleh pada pengumpulan data sekunder. Dalam wawancara, pembuktian dan penjelasan mengenai sesuatu yang masih kabur dapat dilakukan secepat mungkin, karena hubungan antara pewawancara dengan informan dekat sekali (Thoah, 1997). Wawancara seperti ini sangat dibutuhkan untuk memahami lebih jauh berbagai interpretasi, persepsi, dan, perspektif dari berbagai keadaan yang menyangkut pokok bahasan penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan berbagai pihak yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti, antara lain wawancara dilakukan kepada orang-orang yang betul-betul mengerti tentang masalah Bazis DIY dan juga mengetahui betul tentang ZIS, antara lain: Ketua Bazis DIY, Sekretaris Bazis DIY, Bendahara Bazis DIY, Bidang Pengumpulan, Bidang Pendayagunaan Bazis DIY, dan staf Sekretariat Bazis DIY, Kakanwil Depag DIY, Kabid Urais Kanwil Depag DIY, beberapa orang Muzakki (wajib zakat), dan beberapa orang Mustahik (penerima zakat) untuk dimintai keterangan disekitar tentang pelayanan, keterbukaan, dan lain-lain yang dilakukan oleh organisasi Bazis DIY. Hasil wawancara tersebut diharapkan dapat memberikan dukungan data penelitian yang lengkap dan akurat.

Ketiga, dokumentasi, dilakukan dengan cara penelusuran data-data atau dokumen tertulis, berupa bahan-bahan laporan, peraturan perundang-undangan, arsip-arsip, dan berbagai referensi serta data statistik dari instansi/organisasi terkait yang berhubungan dengan pengumpulan zakat, infaq, dan shadaqah. Di samping itu, digunakan juga sumber sumber data yang lain, seperti, majalah, tabloid, bulletin, brosur-brosur, surat kabar, internet, makalah-makalah atau hasil-hasil penelitian, dan lain-lain.

Teknik Analisis Data

Kemudian, setelah semua data-data, baik data sekunder maupun data primer yang dibutuhkan telah terhimpun atau terkumpul sesuai dengan yang diinginkan, maka dilakukan pengolahan, pengelompokan-pengelompokan atau identifikasi data untuk selanjutnya dianalisis. Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah deskripti kualitatif dengan pendekatan manajemen strategis melalui analisis SWOT.

Manajemen Strategis dipandang sebagai suatu yang handal untuk mengatasi perubahan lingkungan secara menyeluruh, sebab model ini tidak hanya berorientasi pada lingkungan eksternal semata, tetapi juga berdasarkan pada lingkungan internal organisasi. Pendekatan ini berupaya untuk menggunakan pola pikir strategis dan implementasi perencanaan strategis ke dalam manajemen supaya menjadi bagian dari kultur organisasi, dengan harapan dapat membenarkan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk dapat mengubah atau memanipulasi berbagai kelemahan menjadi menjadi suatu kekuatan serta mengeliminir berbagai ancaman menjadi suatu peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang.

Dengan menggunakan konsep analisis manajemen strategis tersebut, maka pembahasan penelitian ini nantinya akan lebih difokuskan pada misi, mandat, analisis SWOT yang terdiri dari faktor-faktor internal dan eksternal organisasi Bazis DIY serta dapat menentukan strategi yang akan digunakan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan profesionalisme dalam pengelolaan ZIS oleh Bazis DIY, melalui isu-isu strategis yang muncul dalam organisasi dimaksud.

Pendekatan analisis SWOT didasarkan pada logika untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang dan bersamaan dengan itu pula dapat mengurangi berbagai kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis senantiasa berkaitan dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi, sebagaimana digambarkan pada matrik SWOT (Tabel 1) berikut ini:

Tabel 1. Matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

	<i>STRENGTHS</i> Susun daftar Kekuatan	<i>WEAKNESSES</i> Susun daftar Kelemahan
<i>OPPORTUNITIES</i> Susun daftar Peluang	Pakai kekuatan untuk memanfaatkan peluang STRATEGI (SO)	Tanggulangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang STRATEGI (WO)
<i>THREATS</i> Susun daftar Ancaman	Pakai kekuatan untuk menghindari ancaman STRATEGI (ST)	Perkecil kelemahan dan hindari ancaman STRATEGI (WT)

Sumber : David dalam Salusu (2003)

Penjelasan mengenai matrik SWOT tersebut di atas, sebagaimana dikemukakan oleh Wahyudi (1996) adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strengths*) adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
2. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.
3. Peluang (*Opportunities*) adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4. Ancaman (*Threats*) adalah merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, menurut Rangkuti (2006) matrik SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu:

- Strategi SO. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi ST. Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi WT. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah: 1. Berusaha untuk melakukan identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi Bazis DIY, khususnya yang berkaitan dengan pengumpulan ZIS dengan memperhatikan segala kemungkinan perubahan yang terjadi pada lingkungannya; dan 2. Memberikan sumbangan pemikiran mengenai langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY, khususnya dalam peningkatan pengumpulan dana ZIS pada era otonomi daerah.

Deskripsi Perkembangan BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta

A. Sejarah Perkembangan BAZIS

Bazis terbentuk atas saran beberapa tokoh ulama (diantaranya Buya Hamka dan K.H. Syukri Ghazali) yang meminta kepada Pemerintah pada tanggal 24 September 1968 untuk membentuk lembaga amil zakat (Mustofa dalam Yafie, 2000). Kemudian Presiden memberikan respon dan tanggapannya pada saat pelaksanaan Peringatan Isra' dan Mi'raj di Istana Merdeka Jakarta pada tanggal 26 Oktober 1968 berupa himbauan agar menghimpun dana zakat secara terorganisir. Himbauan Presiden inilah disambut baik oleh tokoh ulama yang kemudian mendorong terbentuknya Bazis di seluruh provinsi yang dipelopori oleh Provinsi DKI Jakarta dengan membentuk badan amil zakat, infaq, dan shadaqah Daerah Khusus Ibukota Jakarta atau disingkat dengan Bazis DKI Jakarta.

BAZIS adalah sebuah lembaga yang bertujuan untuk mengumpulkan zakat, infak dan sedekah, dari masyarakat (umat Islam) serta kemudian menyalurkannya kepada yang berhak. Pengeluaran ZIS itu sendiri merupakan salah satu perintah dalam ajaran Islam bagi orang-orang yang mampu. Dalam hal ini BAZIS merupakan badan pengelola dan koordinator pengeluaran dan

pembagian ZIS dari yang berkewajiban kepada yang berhak. Pembentukan BAZIS pada mulanya dilandasi oleh Instruksi Menteri Agama Nomor 16 Tahun 1989 serta Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 1991. BAZIS merupakan badan otonom yang berada di tiap provinsi, tanpa ada koordinasi pada tingkat nasional. Kepengurusan BAZIS berbeda-beda dari satu provinsi dengan provinsi yang lain. Ada yang menjadi bagian dari struktur pemerintah daerah setempat, ada pula yang dikelola sendiri oleh masyarakat (www.bazisdki.go.id).

Dalam Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama Nomor 29 dan 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Bazis antara lain disebutkan bahwa “Bazis adalah lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang mengelola penerimaan, pengumpulan, penyaluran, dan pemanfaatan ZIS.”

Dengan adanya tuntutan dari berbagai komponen masyarakat, terutama dan para tokoh ulama dan cendekiawan Muslim yang tidak mengenal menyerah dengan melalui proses yang cukup panjang dan melelahkan, maka pada tanggal 23 September 1999, Presiden B.J. Habibie telah mengesahkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang tersebut merupakan bentuk pengakuan Pemerintah terhadap upaya pengelolaan zakat di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya, pelaksanaan undang-undang tersebut diatur dalam Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Secara teknis, pengelolaan zakat diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Departemen Agama Nomor D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-

undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, pada Bab I Pasal 1 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan “Badan Amil Zakat (BAZ) adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah dengan tugas mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama. Sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah institusi pengelola zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat dan oleh masyarakat yang bergerak di bidang da’wah, pendidikan, sosial dan kemaslahatan umat Islam.”

Dibentuknya Bazis adalah sebagai wadah untuk menangani kegiatan pengumpulan, pengelolaan, dan penyaluran ZIS. Mengenai kepengurusan, sebagaimana disebutkan dalam Penjelasan Atas Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 6 Ayat (5) terdiri dari “Unsur pertimbangan dan unsur pengawas terdiri atas para ulama, kaum cendekia, tokoh masyarakat dan wakil pemerintah. Unsur pelaksana terdiri atas unit administrasi, unit pengumpulan, unit pendistribusian dan unit lain sesuai dengan kebutuhan. Untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat, dapat dibentuk unit pengumpul zakat sesuai dengan kebutuhan di instansi pemerintah dan swasta, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.”

Lingkup kewenangan pengumpulan zakat sebagaimana dimaksud pada Pasal 25, termasuk harta selain zakat seperti; infaq, shadaqah, hibah, wasiat, waris dan kafarat (Keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999, Pasal 27). Adapun pembentukan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta pada mulanya berawal dari pembentukan Bazis Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi DIY yang didasarkan pada Keputusan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Nomor 25/KPTS/1989 tanggal 1 Mei 1989. Selanjutnya pada tanggal 15 Juni 1992, Bazis Kantor Wilayah Departemen Agama dikukuhkan menjadi Bazis Daerah Istimewa

Yogyakarta berdasarkan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1992 dan selanjutnya, pada tanggal 12 Januari 1996 kepengurusan Bazis DIY kembali disempurnakan dan dikukuhkan berdasarkan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tentang Pengukuhan Pengurus BAZIS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Landasan Hukum

Landasan hukum yang digunakan Bazis DIY dalam rangka menghimpun, mendistribusikan serta mendayagunakan ZIS adalah sebagai berikut: 1) Al Quran Surat At-Taubah, ayat 103 yang artinya : “Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka, dan mendo’alah untuk mereka ...” 2) Al Quran Surat At-Taubah, ayat 60 : “Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu’alaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah; dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.” 3) Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1991 dan Nomor 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah, maka Badan Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (BAZIS). 4) Instruksi Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1991 tentang Pembinaan Teknis Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah. 5) Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1998 tentang Pembinaan Umum Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah. 6) Undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. 7) Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan

Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. 8) Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1992 tanggal 15 Juni 1992 tentang Pengukuhan Bazis Kanwil Departemen Agama DIY menjadi Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta. 9) Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tanggal 12 Januari 1996 tentang Pengukuhan BAZIS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. 10) Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1998 tentang Pembinaan Umum Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah. 11) Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.

C. Profil Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta

Profil organisasi adalah penentuan kompetensi dan kelemahan organisasi yang bersifat strategik dan menentukan. Setiap organisasi menghadapi berbagai keterbatasan kemampuan dalam menyediakan dan mendapatkan sumber-sumber yang diperlukannya, baik dalam bentuk dana, sarana prasarana, ataupun sumberdaya manusia. Menghadapi keadaan dan kenyataan yang seperti itu, manajemen puncak (top manajer) perlu melakukan suatu analisis yang bersifat obyektif agar dapat ditentukan berbagai kemampuan organisasi berdasarkan dari berbagai sumber yang telah dimiliki dan diperolehnya. Hasil analisis tersebut akan menggambarkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan sekaligus merupakan kelemahan organisasi yang bersangkutan.

Peranan profil organisasi sangatlah urgen dalam melihat apa yang mungkin dan yang tidak mungkin dilakukan oleh organisasi. Profil organisasi juga menggambarkan sejarah organisasi pada masa yang lalu dan dengan membandingkan keadaan organisasi pada saat

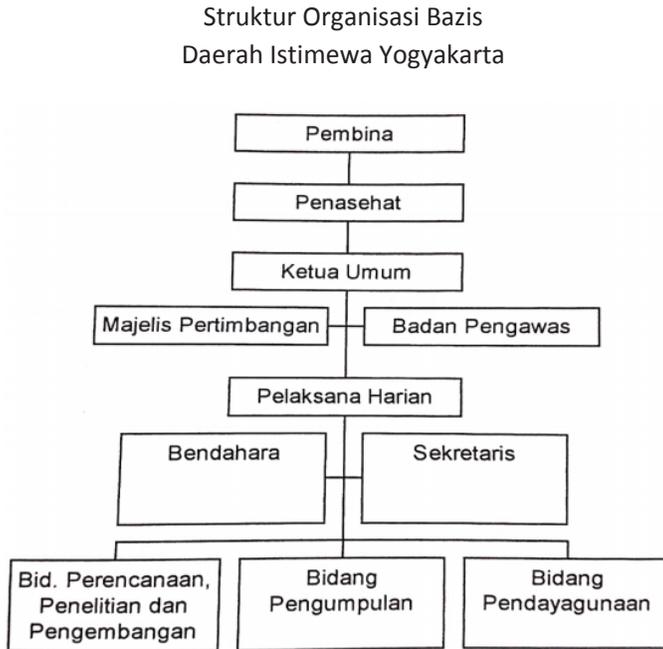
sekarang untuk digunakan sebagai dasar untuk memproyeksikan kemampuan organisasi pada masa yang akan datang.

Dengan demikian, jelaslah bahwa profil organisasi dapat memperkuat identitas yang telah dinyatakan dalam misi organisasi yang bersangkutan. Adapun profil organisasi yang dimaksudkan antara lain adalah menyangkut hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, Struktur Organisasi. Organisasi menurut Siagian (2008) adalah “Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan pimpinan dan antara seorang/sekelompok orang yang disebut seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan”.

Jika demikian halnya, sukses tidaknya administrasi dan manajemen dalam melaksanakan fungsi pengorganisasiannya dapat dinilai dari kemampuannya untuk menciptakan suatu organisasi yang baik. Yang dimaksud dengan organisasi yang baik menurut Siagian (2008) adalah suatu organisasi yang memiliki ciri-ciri (sifat-sifat) sebagai berikut: Terdapat tujuan yang jelas; Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi; Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang dalam organisasi; Adanya kesatuan arah; Adanya kesatuan perintah; Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang; Adanya pembagian tugas; Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin; Pola dasar organisasi harus relatif permanen; Adanya jaminan jabatan; Balas jasa yang diberikan kepada setiap orang harus setimpal dengan jasa yang diberikan; dan Penempatan orang yang sesuai dengan keahliannya.

Organisasi adalah alat/sarana untuk mencapai tujuan atas dasar kerja sama yang mempunyai bentuk dan susunan yang jelas dan formal serta mempunyai pembagian tugas antara bagian yang satu dengan bagian yang lain dalam rangkaian hirarki.

Berdasarkan Keputusan Gubernur DIY Nomor 9/KPTS/1996, tanggal 12 Januari 1996, struktur organisasi Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur Organisasi Bazis DIY

Sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tanggal 12 Januari 1996 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Daerah Istimewa Yogyakarta (Bazis DIY), susunan organisasi Bazis DIY adalah sebagai berikut:

- a. Pembina: Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta & Muspida Daerah Istimewa Yogyakarta
- b. Penasehat: Sekretaris Daerah Provinsi DIY & Kepala Kanwil Dep. Agama Provinsi DIY

- c. Ketua Umum: Sri Sultan Hamengkubuwono X
- d. Majelis Pertimbangan, terdiri dari: Seorang Ketua, dibantu Seorang Wakil Ketua, Seorang Sekretaris dan empat orang anggota.
- e. Badan Pengawas, terdiri dari: Seorang Ketua dibantu seorang Sekretaris dan tiga orang anggota.
- f. Badan Pelaksana Harian, terdiri dari: Seorang Ketua, dibantu empat orang Wakil Ketua, Seorang Sekretaris, dua orang Wakil Sekretaris, Seorang Bendahara dan dua orang Wakil Bendahara.
- g. Bidang-bidang: Bidang Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan, terdiri dari: Seorang Ketua dan dibantu lima orang anggota. Bidang Pengumpulan, terdiri dari: Seorang Ketua dan dibantu enam orang anggota; Bidang Pendayagunaan, terdiri dari : Seorang Ketua dan dibantu lima orang anggota.

Majelis Pertimbangan bertugas memberikan pertimbangan kepada Badan Pelaksana baik diminta maupun tidak dalam pelaksanaan tugas organisasi Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta.

Badan Pengawas bertugas melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas administratif dan teknis pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan zakat, serta penelitian dan pengembangan pengelolaan zakat.

Badan Pelaksana Harian bertugas:

- a. Menyelenggarakan tugas administratif dan teknis pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
- b. Mengumpulkan dan mengolah data yang diperlukan untuk penyusunan rencana pengelolaan zakat;
- c. Menyelenggarakan bimbingan di bidang pengelolaan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat;

- d. Menyelenggarakan tugas penelitian dan pengembangan, komunikasi, informasi, dan edukasi pengelolaan zakat.

Kedua, Sumber Daya Manusia. Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangatlah menentukan, karena merekalah yang akan menggerakkan jalannya organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung kepada sumber daya manusianya. Dengan perkataan lain, faktor manusia dapat merupakan faktor perangsang ke arah tercapainya tujuan organisasi secara efisien dan ekonomis. Dalam hal demikian, manusia merupakan “modal” terpenting bagi organisasi.

Sebaliknya, manusia dapat pula menjadi faktor penghalang ke arah tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Hal ini dapat terjadi apabila manusia itu merongrong organisasi demi kepentingan pribadinya. Jika hal ini terjadi maka manusia itu merupakan masalah yang paling sulit dipecahkan yang pernah dihadapi oleh organisasi.

Demikian juga halnya dengan Bazis DIY. Berhasil tidaknya tujuan yang hendak dicapai atau usaha dan aktivitas yang dilakukan Bazis DIY sangat tergantung kepada sumber daya manusianya. Sebaik apapun tujuan yang dirumuskan dan sebagus apapun program kerja yang disusun, tetapi manakala orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu tidak dapat melaksanakan aktivitas organisasinya dengan baik, maka semuanya akan sia-sia saja.

Bicara zakat, yang terpenting dan tidak boleh dilupakan adalah peran para amil zakat selaku pengemban amanah pengelolaan dana-dana itu. Jika amil zakat baik, maka tujuh asnaf mustahik lainnya insya Allah akan menjadi baik. Tapi jika amil zakat-nya tidak baik, maka jangan diharap tujuh asnaf mustahik yang lain akan menjadi baik. Itulah nilai strategisnya amil zakat. Dengan kata lain, hal terpenting dari zakat adalah bagaimana mengelolanya atau manajemennya (www.imz.or.id).

Berkenaan dengan hal tersebut, berdasarkan data dari Bazis DIY, dan informasi dari Staf Bazis, tahun 2001 (data diolah), dari 41 orang pengurus/pengelola Bazis DIY sebagian besar berpendidikan Sarjana (S-1) yaitu sebanyak 32 orang atau 78,05 persen, Sarjana (S-3)/Doktor/Profesor sebanyak 6 orang atau 14,63 persen, Sarjana (S-2) sebanyak 3 orang atau 7,32 persen, Sarjana Muda (D-3) sebanyak 1 orang atau 2,43 persen, dan SLTA sebanyak 1 orang atau 2,43 persen. Artinya, bila dilihat dari segi kualitas pengelola/pengurus, maka dapat dikatakan bahwa kualitas (pendidikan) pengurus Bazis DIY sangat bagus, demikian pula kuantitasnya juga tidaklah kurang (cukup memadai). Bahkan integritas moralnya, kebaikannya, kejujuran dan ketokohnya tidak diragukan lagi oleh masyarakat DIY. Artinya, mereka memang dikenal orang baik-baik di mata masyarakat. Sehingga beberapa orang pengurus Bazis DIY ada yang diberi amanah sebagai anggota DPR RI, DPRD, dan bahkan ada yang menjadi Walikota dan Bupati.

Namun kemudian, yang menjadi persoalan adalah, karena sebagian besar para pengelola Bazis DIY berprofesi sebagai PNS (53,66 persen), Pengusaha/Wiraswasta (26,83 persen), dan selebihnya mempunyai profesi profesi yang lain, seperti politisi/anggota DPR, Walikota/Bupati dan lain-lain, maka boleh dikatakan tidak ada para pengurus/pengelola Bazis DIY yang dapat mengelola/mengurus organisasi Bazis DIY secara full time, karena sebagian besar aktivitasnya dihabiskan untuk menekuni profesi utamanya masing-masing. Sebagaimana dikatakan oleh Ketua Bazis DIY (05/01/2002), bahwa dari sekian banyak pengurus/pengelola Bazis DIY, yang dapat aktif sekitar 2-3 orang dan dibantu oleh 2 orang staf sekretariat Bazis DIY. Sehubungan dengan itu, maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan Bazis DIY belum profesional.

Menurut Kepala Bazis DKI Jakarta Abdul Shomad Muin, untuk meningkatkan mutu pengelolaan ZIS, dibutuhkan tidak hanya sistem yang baik tetapi juga orang-orang yang profesional serta didukung oleh sarana yang memadai, manajemen yang rapi dan kesejahteraan yang mencukupi (www.beritajakarta.com). Tuntutan profesionalisme itu, menurut Presiden Habibie “dibutuhkan karena pengelolaan zakat secara paruh waktu, apalagi kalau hanya manajemen tradisional, akan sulit mencapai sasaran yang optimal” (Kompas, 08/01/1999).

Sementara itu, menurut Pengelola Bazis DIY yang lain mengatakan bahwa: manajemen di Bazis DIY adalah *management by remote control* (manajemen yang dikendalikan dari jarak jauh), karena menurutnya segala bentuk perintah, instruksi dan lain sebagainya kebanyakan dilakukan melalui telepon atau handphone dari kantor/ tempat kegiatan masing-masing pengelola Bazis DIY dan sangat sulit untuk bisa bertemu muka secara langsung, bahkan rapat pengurus pun sangat sulit untuk dilakukan, karena sebagian besar pengelola pengurus sibuk dengan profesinya masing-masing” (Wawancara, 12/01/2002.)

Jadi konsekuensi dari seorang amil yang profesional haruslah bekerja full time bukan kerja sampingan atau sambilan dan mendapatkan gaji yang layak, sehingga dia bisa mencurahkan segala potensinya untuk mengelola dana zakat secara baik. (www.imz.or.id). Menurut Yusuf Qardhawi, secara syar’i amil yang merupakan salah satu unsur penerima zakat dari delapan asnaf, berhak mendapatkan bagian maksimal sebesar 12,5 persen atau seperdelapan bagian dari total zakat yang terkumpul. Senada dengan itu, menurut Hafidhuddin (1998). Karena tugas yang diemban oleh amil zakat ini cukup penting, berat, sekaligus mulia maka mereka berhak menerima bagian zakat sebesar 1/8 atau 12,5 persen dari zakat yang terkumpul sebagai gaji (honor) kerja mereka. Untuk biaya administrasi, transportasi, serta

keperluan lain yang berkaitan dengan tugas keadilan termasuk ke dalam bagian tadi. Dari sekian banyak pengelola/pengurus Bazis DIY (41 orang), menurut informasi dari Ketua Bazis: "...bahwa tidak satu pun Pengelola Bazis DIY yang mendapatkan atau diberikan kompensasi, baik berupa gaji, honor, atau insentif. Tetapi untuk dua orang star Sekretariat Bazis (bukan Pengurus Bazis) diberikan honor/gaji yang diambilkan dari Jasa Bank atas simpanan dana ZIS di BPD DIY serta Sumbangan Operasional dari Pemda DIY melalui dana APBD (Wawancara, 05/01/2002).

Pernyataan tersebut di atas sudah menunjukkan bahwa pengelolaan zakat pada Bazis DIY belumlah dilakukan secara profesional. Nampaknya begitu mendengar pengelolaan zakat, sering yang tergambar dalam benak kita adalah pengelolaan yang tradisional, dikerjakan dengan waktu sisa, SDM-nya paruh waktu, pengelolanya tidak boleh digaji, dan seterusnya. Sudah saatnya paradigma dan cara berpikir seperti dirubah. Amil zakat adalah sebuah profesi. Konsekuensinya dia harus profesional. Untuk profesional, salah satunya harus bekerja penuh waktu (*full time*). Untuk itu harus digaji secara layak, sehingga dia bisa mencurahkan segala potensinya untuk mengelola dana zakat secara baik. Jangan sampai si amil zakat masih harus mencari tambahan penghasilan, yang pada akhirnya dapat mengganggu pekerjaannya selaku amil zakat (www.imz.or.id).

D. Penerimaan dan Penyaluran dana ZIS

Cara penerimaan ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY ada dua macam. Pertama, penerimaan ZIS melalui Bank (yaitu segala macam penerimaan dana ZIS dari instansi pemerintah, swasta ataupun perseorangan yang disetorkan melalui rekening giro di BPD DIY Cabang Senopati). Kedua, penerimaan dana ZIS secara langsung

(yaitu penerimaan dana ZIS dan instansi pemerintah, swasta ataupun perseorangan yang diterima langsung oleh staf Bazis DIY).

Penerimaan dana ZIS melalui Bank dilakukan melalui Rekening Giro, dan staf Bazis DIY melakukan pencatatan akuntansi berdasarkan laporan bank yang diterima. Dalam prosedur ini, staf Bazis bertanggung jawab untuk menerima Rekening Koran (2 lembar) yang dikirimkan oleh pihak bank sekali dalam sebulan. Kemudian berdasarkan laporan bank (lembar 1) yang diterima, staf Bazis menjurnal penerimaan ZIS dan Dana Operasional pada Jurnal Umum, kemudian melakukan posting ke Buku Besar Penerimaan ZIS dan Dana Operasional. Staf Bazis juga bertanggung jawab untuk mengirimkan tembusan laporan bank (lembar 2) kepada Bendahara Bazis DIY. Kemudian setelah melakukan semua catatan akuntansi (jurnal dan Buku Besar), staf Bazis harus mengarsipkan laporan bank dengan urutan berdasarkan tanggal.

Selanjutnya, untuk penerimaan ZIS secara langsung, staf Bazis II (yang tidak melakukan pencatatan akuntansi) bertanggung jawab untuk menerima penyetoran dana ZIS dari masyarakat dengan membuat Bukti Penerimaan Kas Tunai (BPKT) 3 lembar dan menyetorkan dana ZIS pada hari itu juga ke bank (tabungan Sutura BPD DIY), Bukti Penerimaan Kas Tunai (BPKT) lembar 1 untuk penyetor, lembar 2 untuk staf Bazis I (yang melakukan catatan akuntansi) yang kemudian diarsipkan menurut nomor dan lembar 3 dikirimkan kepada Bendahara Bazis DIY. Pencatatan Akuntansi dilakukan setelah uang disetor oleh staf Bazis II ke bank dan untuk pencatatan digunakan BPKT lembar 2 sebagai dokumen sumber dan buku tabungan sebagai dokumen pendukung.

Sedangkan dalam penyaluran dana ZIS, juga terbagi dua macam. Pertama, penyaluran yang telah terencana, dan kedua penyaluran yang bersifat tidak terencana/mendadak. Untuk penyaluran yang

telah terencana ditetapkan oleh rapat Pengurus Harian Bazis DIY, bantuan jenis ini dibayarkan dengan menggunakan cek atas nama atau melalui transfer bank (untuk jumlah tertentu sesuai keputusan Bendahara Bazis DIY). Bantuan jenis ini misalnya; Bantuan Pembangunan Masjid, Musholla, TPA, Sekolah, Rumah Sakit, dan Badan Sosial lainnya; Bantuan Pendidikan; Bantuan kepada pegawai instansi; Bantuan modal usaha; dan Pengembangan SDM.

Untuk penyaluran yang bersifat tidak terencana/mendadak diberikan kepada Musyafir, Muallaf, dan bantuan-bantuan lain yang sifatnya darurat, misalnya untuk orang sakit. Jenis bantuan ini dibiayai dengan melakukan penarikan tunai di BMT Mitra Nugraha yang dilakukan oleh staf Bazis DIY sesuai kebutuhan. Menurut data yang diperoleh, sebagian besar muzakki (wajib zakat) yang menyetorkan dana ZIS-nya kepada Bazis DIY adalah melalui Bank (yaitu segala macam penerimaan dana ZIS dari instansi pemerintah, swasta ataupun perseorangan yang disetorkan melalui rekening giro di BPD DIY Cabang Senopati).

Selama kurun waktu lima tahun, dari tahun 1996-2000, Bazis DIY telah dapat mengumpulkan dana ZIS sebesar Rp 518.623.152 dan telah disalurkan sesuai dengan peruntukannya. Penerimaan/pengumpulan dana ZIS terjadi fluktuasi. Pada tahun 1996-1997, terjadi penurunan penerimaan/pengumpulan ZIS dari Rp 87.998.060 menjadi Rp 69.241.925 atau turun sebesar (-1,88) persen. Pada tahun 1998 terjadi kenaikan penerimaan/pengumpulan ZIS yang cukup tajam, yaitu sebesar 40,20 persen dan pada tahun 1999 kembali terjadi penurunan penerimaan ZIS sebesar -5,43 persen dan pada tahun 2000 kembali terjadi kenaikan penerimaan dana ZIS sebesar Rp 147.916.507 atau 43,90 persen. Selama kurun waktu lima tahun, baru dapat dihimpun dana ZIS oleh Bazis DIY sebesar Rp 518.623.152,00 Sementara itu, untuk penyaluran dana ZIS dari tahun 1996-2000

terus mengalami peningkatan. Pada umumnya penyaluran dana ZIS digunakan dalam tiga bentuk kegiatan utama, yaitu konsumtif, produktif, dan fasilitatif. Dana yang konsumtif digunakan untuk biaya sarana pendidikan, kegiatan pendidikan, bea siswa, bantuan panti asuhan, bantuan yayasan sosial keagamaan, bantuan tempat ibadah, musyafir, dan bantuan natura untuk fakir miskin. Dana kegiatan produktif digunakan untuk bantuan modal bergulir, dan dana Kegiatan tanilitatit dlounakan untuk bantuan penyediaan fasilitas administrani, seperti alat alat tulin, mebeleir, dan sarana ibadah.

Penyaluran atau penggunaan dana ZIS terbesar yang dilakukan pada tahun 1998, 1999, dan 2000 adalah diberikan dalam bentuk Pembangunan Masjid, Musholla, dan TPA (Sabilillah), yaitu masing-masing sebesar 34,26 persen pada tahun 1998 dan meningkat sebesar 40,67 persen pada tahun 1999 dan kembali meningkat cukup tajam pada tahun 2000 yaitu sebesar 75,48 persen dari total penerimaan dana ZIS tahun 1998, 1999 dan 2000. Sedangkan persentase terbesar kedua pada tahun 1998 disalurkan dalam bentuk Bantuan modal usaha yaitu sebesar 25,35 persen dari total penerimaan dana ZIS sebesar Rp 109.448.800.00 demikian juga pada tahun juga pada tahun 1999 persentase penyaluran terbesar kedua disalurkan dalam bentuk Bantuan modal usaha yaitu sebesar 26,82 persen dan disusul bantuan untuk Fakir miskin sebesar 22,16 persen dari total penerimaan dana ZIS sebesar Rp 104.017.860,00 dan pada tahun 2000, persentase terbesar ketiga dalam bentuk bantuan Beasiswa dan peningkatan SDM, yaitu sebesar 14,67 persen dari total penerimaan dana ZIS sebesar Rp 147.916.507.

Menurut informasi dari Sekretaris Bazis, “bahwa prioritas penyaluran dana ZIS sangat tergantung kepada situasi dan kondisi di lapangan. Artinya, tidak berdasarkan urutan-urutan asnaf yang delapan, tetapi sangat ditentukan kepada asnaf mana yang paling

membutuhkan pada saat itu” (Wawancara, 07/01/2002). Disamping itu, menurut staf Sekretariat Bazis DIY, penyaluran dana ZIS juga disesuaikan dengan permintaan dari para mustahiq. Seperti contoh pada tahun 2000, permintaan dan ZIS yang paling banyak datang dari Kabupaten Sleman, maka pada tahun itu, dari total pengumpulan dana ZIS, 28,00 persen atau sebesar Rp 21.350.000 diantaranya disalurkan kepada mustahiq di wilayah Kabupaten Sleman (Wawancara, 07/01/2002).

E. Perkembangan Muzakki dan Mustahiq

Menurut informasi dari Pengelola Bazis, “bahwa sampai sekarang Bazis DIY belum mempunyai database tentang muzakki (wajib zakat), siapa saja yang telah masuk dalam kategori wajib zakat di wilayah DIY, demikian pula database tentang mustahiq (penerima zakat) semuanya belum dimiliki” (Wawancara, 12/01/2002). Padahal database ini sangat penting dalam rangka menyusun program kerja dan agenda kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyaluran dana ZIS di wilayah DIY. Bahkan dalam Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999, pasal 22 disebutkan bahwa salah satu syarat pengukuhan badan/lembaga pengelola zakat adalah memiliki data muzakki dan mustahiq.

Berdasarkan informasi dari salah seorang Staf Sekretariat Bazis DIY mengatakan bahwa, dapat dikatakan hampir tidak ada penambahan muzakki, bahkan terkesan ada pengurangan jumlah muzakki, baik yang bersifat institusi kelembagaan, maupun yang bersifat personal (Wawancara, 07/01/2002). Berdasarkan data pada tahun 1999 jumlah penyeter ZIS sebanyak 123 orang, 96 penyeter atau 78,04 persen mengatasnamakan lembaga/instansi, sedangkan 27 penyeter atau 21,90 persen atas nama perorangan/pribadi. Kemudian

pada tahun 2000 terjadi penurunan jumlah muzakki, dari 123 orang pada tahun 1999 turun menjadi 113 orang dengan pembagian 90 penyetor atau 79,65 persen atas nama lembaga/instansi dan 23 orang penyetor atau 20,35 persen atas nama pribadi/perorangan. Mengapa pembayar/penyetor ZIS sebagian besar berasal dari atau mengatasnamakan instansi/lembaga? Menurut informasi dari Pengelola Dari 123 penyetor dana ZIS tersebut, 90 (73,17%) penyetor diantaranya berasal dari instansi pemerintah/BUMN/BUMD dan 6 (4,88%) penyetor berasal dari Lembaga swasta serta 27 (21,95%) penyetor berasal dari perseorangan/individu. Artinya penyetor dana ZIS yang paling besar kontribusinya dalam pengumpulan dana ZIS berasal dari instansi pemerintah/BUMN/BUMD, sedangkan penyetor dana ZIS dari Lembaga swasta dan yang bersifat individual masih sangat kecil.

Dengan terjadinya krisis ekonomi yang berkepanjangan hingga sekarang, yang ditandai dengan naiknya harga-harga kebutuhan pokok serta menurunnya daya beli masyarakat, mengakibatkan jumlah kaum dhuafa dan gepeng (gelandangan dan pengemial) pun terus bertambah. Sehingga jumlah mustahiq (penenima zakat) pun kuantitasnya juga semakin meningkat. Hal ini terlihat dari jumlah penyaluran dana ZIS kepada masyarakat pada tahun 1999 sebesar Rp 111.700.000,00 meningkat sebesar Rp 153.053.500,00 pada tahun 2000.

Seyogyanya memang seiring dengan banyaknya permintaan dana ZIS dari para mustahiq, akan memacu dan mendorong para pengelola Bazis DIY untuk senantiasa meningkatkan jumlah penerimaan dana ZIS dari para muzakki yang memang menjadi hak para mustahiq. Namun kenyataannya dana ZIS yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY relatif masih sedikit dibanding dengan potensi zakat yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

F. Cakupan Pelayanan Muzakki dan Mustahiq

Ruang lingkup kewenangan pengumpulan zakat oleh Badan Amil Zakat daerah Provinsi adalah mengumpulkan zakat dari muzakki pada instansi/lembaga pemerintah dan swasta, perusahaan-perusahaan dan dinas daerah provinsi (Bab IV Pasal 25 Keputusan Menteri Agama No. 581 tahun 1999). Selama ini, pengumpulan zakat yang dapat dilakukan zakat yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY pada tahun 1999 sebagian besar berasal dari lembaga pemerintah/BUMN/BUMD yaitu sebanyak 73.17 persen dari kontribusi berasal dari lembaga-lembaga pada Bazis DIY sedangkan pada tahun 2000 sebesar 73,45 persen, sementara itu dari lembaga swasta, seperti perusahaan-perusahaan milik swasta (misalnya Perusahaan Susu PT. Sarihusada, Perguruan-perguruan tinggi swasta banyak lagi yang lainnya) nampaknya belum banyak digarap, karena baru memberikan kontribusi pengumpulan dana ZIS pada Bazis DIY sebesar 4,88 persen pada tahun 1999 dan 5.31 persen pada tahun 2000. Padahal potensi zakat pada lembaga swasta ini sangatlah besar. Demikian pula dengan perorangan yang baru memberikan kontribusi sebesar 21,95 persen pada tahun 1999 dan 21,24 persen pada tahun 2000 dari total penerimaan dana ZIS pada Bazis DIY.

Sementara itu, cakupan pelayanan yang diberikan oleh Bazis DIY kepada masyarakat yang berhak menerima zakat (mustahiq) sangatlah luas, yaitu seluruh wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang meliputi; Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Sleman, Kulonprogo, dan Kabupaten Gunung Kidul. Jumlah dana ZIS yang disalurkan pada tahun 1999 sebesar Rp 95.899.329 dari total pengumpulan dana ZIS sebesar Rp 104.017.860 dan bulan September 2000 sampai dengan bulan Nopember 2001 dana yang disalurkan sebesar Rp 76.260.000,00 Kabupaten terbanyak menerima bantuan adalah Kabupaten Sleman dengan jumlah bantuan sebesar Rp 21.350.000,00 atau sebesar 27,99 persen.

G. Kondisi Keuangan Bazis DIY

Perkembangan kondisi keuangan Bazis DIY untuk tahun 1999-2000 dapat dilihat dari laporan keuangan Bazis yang terdiri dari Dana Amanah Zakat, Infaq, dan Shadaqah (dalam bentuk Laporan Penerimaan, Penyaluran, dan Perubahan) dan dari Dana Operasional dari Pemda DIY dan Jasa Bank BPD DIY (dalam bentuk Laporan Penerimaan, Belanja, dan Perubahan).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka diketahui hasil perkembangan jumlah asset yang dimiliki Bazis DIY pada tahun 1999 sebesar Rp 95,899,329 (saldo dari dana Amanah ZIS) dan sebesar Rp 26,625,799 (saldo dari dana Operasional). Bila keduanya digabungkan, maka jumlah asset Bazis DIY tahun 1999 sebesar Rp 122,525,128 dan pada tahun 2000 menurun menjadi Rp 109,926,083 (saldo dari dana Amanah ZIS dan dana Operasional). Namun demikian, apabila dilihat dari segi penerimaan/pengumpulan dana ZIS, maka total penerimaan ZIS pada tahun 1999 sebesar Rp 104,017,860 menjadi Rp 147.916.507 pada tahun 2000. Artinya, terjadi kenaikan 25 persen lebih dan asset Bazis DIY yang ada sekarang disimpan pada BPD DIY Cabang Senopati Yogyakarta.

Sedangkan asset lainnya berupa peralatan-peralatan kantor (komputer, meja, kursi, dan lain-lain) apabila dirupiahkan diperkirakan berjumlah lebih kurang sebesar Rp 14.100.000,00 dan semuanya berada di Sekretariat Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta, Gedung Mataram Islamic Center, Jalan Ring Road Utara, Sleman, Yogyakarta (Sumber: Laporan Keuangan Bazis DIY Tahun 1999-2000).

Bab 4

Analisis Lingkungan Strategis

Eksistensi sebuah organisasi tidak terlepas dari pihak-pihak yang berkepentingan dengannya. Organisasi tidak dapat dipisahkan dari dunia dan lingkungan hidupnya. Bahkan bisa dikatakan bahwa organisasi dapat tumbuh dan berkembang manakala organisasi itu memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan lingkungannya. Pendek kata, organisasi yang ingin berhasil haruslah memperhatikan lingkungan dan pihak-pihak yang berkepentingan dengannya. Sukses tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan pula oleh kemampuan organisasi itu beradaptasi pada perubahan lingkungan strategik yang mempengaruhi kehidupan organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akan dapat tumbuh berkembang. Sebaliknya, organisasi yang tidak mau dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategik akan mengalami kemunduran (Ancok, 2001). Bahkan bisa saja organisasi itu menjadi mati. Karena kelangsungan hidup suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengantisipasi apa yang terjadi di depan dengan memperhatikan situasi lingkungannya. Perubahan lingkungan organisasi menuntut adanya perubahan strategi dalam berorganisasi agar organisasi tersebut dapat menjadi organisasi yang efektif.

Oleh sebab itu sangat diperlukan bagi organisasi untuk memahami perubahan lingkungan strategik tersebut. Perubahan lingkungan strategik menuntut adanya perubahan paradigma di dalam mengelola organisasi. Untuk membuat atau menentukan tujuan, sasaran dan strategi-strategi yang akan diambil diperlukan suatu analisis mendalam serta komprehensif mengenai lingkungan strategik di mana organisasi itu berada. Lingkungan strategik dimaksud adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi. Lingkungan eksternal adalah sesuatu kekuatan yang berada di luar organisasi di mana organisasi tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya, sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal ini akan mempengaruhi aktivitas dan kinerja organisasi.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan eksternal yang akan dianalisis antara lain meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, pelanggan (wajib zakat/muzakki, dan mustahik), serta kolaborator termasuk aspek kompetitor. Dari sekian banyak aspek tersebut, akan diidentifikasi berbagai peluang yang perlu dan dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu dihindari/dihilangkan pada masa yang akan datang. Sedangkan lingkungan internal adalah lebih difokuskan pada analisis internal organisasi dalam rangka menilai dan mengidentifikasi berbagai kekuatan/potensi yang perlu digali, dikembangkan, dan dipertahankan serta kelemahan/hambatan yang perlu dibenahi, diperbaiki, dan ditingkatkan. Berkenaan dengan itu, maka organisasi dapat melakukan monitor terhadap berbagai sumberdaya (input), strategi sekarang (proses) serta kinerja (output).

A. Identifikasi Mandat dan Misi

1. Mandat

Mandat bagi sebuah organisasi merupakan tugas-tugas dan kewajiban yang diemban oleh organisasi untuk dijalankan oleh organisasi yang bersangkutan, baik yang bersifat formal maupun informal. Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai organisasi yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah adalah suatu organisasi yang diselenggarakan berdasarkan atas asas non profit/tidak mencari keuntungan. Dalam Kepulusan Bersama antara Menteri Dalam Negeri dengan Menteri Agama Nomor 29 dan Nomor 47 Tahun 1991, antara lain disebutkan bahwa Bazis adalah lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang mengelola penerimaan, pengumpulan, penyaluran, dan pemanfaatan ZIS.

Dalam melaksanakan tugasnya, badan amil zakat dan lembaga amil zakat bertanggung jawab kepada pemerintah sesuai dengan tingkatannya (Pasal 9 UU Nomor 38/1999). Untuk Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta, dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta. Ketua badan pelaksana Badan Amil Zakat Daerah Istimewa Yogyakarta bertindak dan bertanggungjawab untuk dan atas nama badan Zakat ke dalam maupun ke luar (Pasal 14 Keputusan Menteri Agama Nomor 581/1999).

Mandat yang diemban oleh Badan Amil Zakat berdasarkan Pasal 1 ayat (1) Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 dinyatakan sebagai berikut: "Badan Amil Zakat adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah dengan tugas mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama."

2. Misi

Pada akhir abad XX dan menjelang abad XXI atau memasuki milenium ketiga, visi dalam sebuah organisasi sudah menjadi suatu keharusan. Karena dengan visi yang jelas, semua energi dan potensi yang dimiliki organisasi akan diarahkan untuk menuju dan mencapai cita-cita atau tujuan organisasi yang bersangkutan. Sehingga segala sesuatu yang tidak menunjang tercapainya visi akan dihilangkan atau ditiadakan. Hanya hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian visi sajalah yang akan diadakan, dibentuk, didayagunakan, dioptimalkan, atau diberdayakan, selain itu tidak akan dijadikan agenda dalam organisasi karena akan membuang energi dan pikiran saja atau akan terjadi pemborosan/mubazir.

Berkenaan dengan itu, sesuai dengan informasi yang disampaikan Ketua Pelaksana Harian Bazis DIY (5/01/2002), sampai sekarang sampai sekarang Bazis DIY belum mempunyai visi. Namun demikian, aktivitas yang dilakukan oleh Bazis DIY senantiasa berpedoman kepada misi organisasi. Misi menurut Bryson (1999) adalah menjelaskan tujuan organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan apa yang dilakukannya.

Sehubungan dengan hal di atas, misi Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tanggal 12 Januari 1996 adalah sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan tugas administratif dan teknis pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat;
- b. Mengumpulkan dan mengolah data yang diperlukan untuk penyusunan rencana pengelolaan zakat;

- c. Menyelenggarakan bimbingan di bidang pengelolaan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
- d. Menyelenggarakan tugas penelitian dan pengembangan, komunikasi, informasi, dan edukasi pengelolaan zakat.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dalam rangka untuk mengetahui bagaimana perkembangan dan keterkaitannya dengan pelaksanaan dan penyelenggaraan mandat serta pencapaian misi sebuah organisasi. Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal organisasi, maka diharapkan semua bentuk ancaman dan peluang terhadap pelaksanaan dan pencapaian misi organisasi secepatnya akan diketahui atau ditemukan. Sehingga dengan demikian dapat disiapkan berbagai rencana atau program untuk mengantisipasinya. Oleh sebab itu pula, analisis lingkungan eksternal organisasi bersifat prediktif dan proyektif karena memperkirakan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang yang berkaitan dengan faktor-faktor eksternal tersebut.

Adapun lingkungan eksternal yang akan dianalisis antara lain adalah, aspek politik; aspek ekonomi; sosial, dan aspek teknologi (PEST); aspek muzakki (wajib zakat) dan mustahiq (penerima zakat); serta kolaborator.

1. Aspek Politik

Diwajibkan zakat sebenarnya merupakan keputusan politik dalam Islam yang sangat penting. Ada fungsi dan peran tersembunyi dibalik ditetapkannya zakat sebagai satu-satunya Rukun Masyarakat dalam Rukun Islam. Zakat merupakan cadangan devisa. Perannya ternyata sebagai *Social Justice*, *Social Equilibrium*, *Social Guarantee*, *Social Insurance*, dan Modal

Pembangunan Masyarakat. Maka jelas, zakat merupakan keputusan politik paling penting dalam Islam (Republika, 15/01/2002).

Ditinjau dari rukun Islam, zakat merupakan satu-satunya rukun yang ditujukan untuk masyarakat. Mengabaikan zakat artinya sama dengan meruntuhkan sendi-sendi masyarakat. Bila zakat tidak dijalankan dan dikelola maka akan banyak pihak yang dirugikan. Karena zakat adalah merupakan hak orang lain (dhuafa). Kalau hal ini terus berlarut, kehidupan orang-orang bawah akan semakin sukar. Akhirnya terjadilah perbedaan dan kesenjangan yang sangat menyolok yang merupakan bibit penyakit dalam masyarakat. Dengan terlantamnya si miskin, si kaya merasa jijik. Sebaliknya rasa benci si miskin semakin subur karena dibiarkan menderita. Sehingga kehidupan masyarakat pun menjadi tidak tenteram, maka untuk itu zakat memang merupakan keputusan politik penting.

Menyadari hal itu, maka pemerintah menaruh perhatian terhadap pengelolaan zakat sekaligus memberikan dukungannya. Dukungan politis pemerintah terhadap masalah ZIS antara lain adalah dengan dikeluarkannya Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama Nomor 29 Tahun 1991/47 Tahun 1991 tentang Pembinaan BAZIS. Lalu, pada tanggal 23 September 1999, Presiden B.J. Habibie mengesahkan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, yang diikuti dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Selanjutnya, Presiden pada Peringatan Nuzulul Qur'an di Masjid Istiqlal Jakarta tanggal 2 Desember 2001 yang lalu telah mencanangkan "Gerakan Sadar Zakat yang juga merupakan bentuk dukungan politik dari pemerintah

terhadap upaya pengelolaan zakat, infaq, dan shadaqah dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Khusus bagi pengelolaan ZIS di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, Pemerintah Provinsi DIY dengan Surat Keputusan Gubernur DIY Nomor 9/KPTS/1996 tanggal 125/1996 tanggal 12 Januari 2006 telah membentuk dan mengukuhkan kepengurusan BAZIS Daerah Istimewa Daerah Istimewa Yogyakarta. Selanjutnya, sebagai salah satu dukungan politis pemerintah daerah terhadap Bazis DIY, yaitu dengan menyediakan tempat khusus bagi Bazis DIY untuk melakukan aktivitasnya, berupa kantor atau sekretariat di Gedung Mataram Islamic Jalan Ring Road Utara Yogyakarta. Disamping itu, setiap tahun Pemda DIY memberikan bantuan/sumbangan dana Operasional untuk berbagai kegiatan Bazis DIY, antara lain untuk gaji staf Sekretariat Bazis DIY. Biaya Transportasi, Peningkatan kualitas Bazis, Biaya Administrasi, dan lain-lain.

Sementara itu, untuk mendukung Bazis DIY dalam upaya pengumpulan dana ZIS, Gubernur DIY telah memberikan hak "monopoli" kepada Bazis DIY untuk memungut/mengambil dana ZIS di lingkungan instansi Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, mulai dari Lingkungan Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan (DPRD), Dinas-dinas daerah, kantor-kantor, badan-badan daerah, sampai kepada kantor-kantor kecamatan. Untuk itulah Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan surat Gubernur DIY Nomor 451.12/0327 tanggal 9 Pebruari 2000, yang ditujukan/dialamatkan kepada para Kepala Instansi/Dinas, Pimpinan Satuan TNI/Polri, Pimpinan PTN/PTS, Pimpinan BUMD/BUMN, Bupati/Walikota dalam wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yang isinya antara lain menghimbau kepada seluruh pegawai/karyawan

yang beragama Islam, terutama yang berada di bawah kendali Gubernur DIY (Pegawai Daerah) untuk mengeluarkan zakat penghasilan (profesi) sebesar 2,5 persen dari gaji yang diperoleh setiap bulan yang selanjutnya disetorkan ke Bazis DIY lewat Bank Pembangunan Daerah (BPD) DIY dengan Nomor Rekening 20.05.6.0013 atau melalui BRI dengan Nomor Rekening 33-04-1579-8 dan juga bisa melalui BNI dengan Nomor Rekening 004.780601.029.

2. Aspek Ekonomi

Berbagai aspek yang berkaitan dengan ekonomi perlu dianalisis, terutama yang berhubungan dan berpengaruh langsung ataupun tidak langsung dengan upaya pengumpulan dana ZIS. Ada beberapa indikator yang dapat digunakan dalam rangka menganalisis pengaruh aspek ekonomi lingkungan eksternal terhadap pengumpulan dana ZIS oleh Bazis DIY, antara lain: Kondisi perekonomian masyarakat serta tabungan (*saving*) masyarakat di berbagai bank dan lembaga keuangan lainnya. *Pertama*, kondisi perekonomian masyarakat. Aspek yang satu ini sangat berpengaruh terhadap pengumpulan dana ZIS, karena bila kondisi perekonomian masyarakat membaik, maka diharapkan jumlah muzakki (wajib zakat) pun ikut bertambah. Dan pada gilirannya pengumpulan ZIS pun menjadi semakin meningkat. Untuk itu perlu diketahui bagaimana perkembangan kondisi perekonomian masyarakat di DIY. Untuk melihat kondisi perekonomian masyarakat tersebut, dapat dilihat dari data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), baik atas dasar harga berlaku maupun atas dasar harga konstan.

Kedua, posisi tabungan (*saving*) masyarakat. Salah satu faktor untuk melihat kesejahteraan suatu daerah dapat pula dilihat

dari saving (tabungan) masyarakat, itkarena dengan menabung berarti masyarakat telah mampu memenuhi kebutuhan pokoknya sehari-hari sehingga kelebihan dan juga kelebihan dari kebutuhan pokok tersebut ia simpan, baik yang disimpan pada bank maupun pada lembaga-lembaga keuangan lainnya. Sektor jasa-jasa merupakan sektor yang paling besar pertama dalam memberikan sumbangan/kontribusi terhadap PDRB Provinsi DIY yaitu pada tahun 1996 sebesar 20,90 persen menjadi sebesar 20,90 persen menjadi 21,13 persen pada tahun 1997 dan pada tahun 1998 sebesar 20,85 persen dan meningkat menjadi 21,12 persen pada tahun 1999, yang kedua adalah sektor perdagangan, hotel dan restoran yang memberikan kontribusi sebesar 15,63 persen pada tahun 1996 meningkat menjadi 15,67 persen pada tahun meningkat lagi sebesar 16,08 persen pada tahun 1999, sedangkan sektor pertanian menempati urutan ketiga dengan kontribusi terhadap PDRB sebesar 15,57 persen pada tahun 1996 dan menurun menjadi sebesar 15,50 persen pada tahun 1997 dan kemudian meningkat menjadi menjadi 15,48 persen pada tahun 1999. Sedangkan sektor industri pengolahan menempati urutan keempat dalam memberikan kontribusi terhadap PDRB DIY. yaitu sebesar 13,61 persen pada tahun 1996 menjadi 14,41 persen pada tahun 1999. Laju pertumbuhan ekonomi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 1999 secara umum semakin membaik dibandingkan tahun 1996. Berdasarkan perhitungan PDRB atas dasar harga konstan, laju pertumbuhan ekonomi Provinsi DIY tahun 1999 adalah sebesar 1,01 persen. Nilai PDRB atas dasar harga konstan pada tahun 1999 adalah 4,737 triliun rupiah. Dari 9 sektor ekonomi yang ada pada PDRB tahun 1996-1999, ada beberapa sektor ekonomi yang mengalami kenaikan dan ada juga mengalami penurunan. Sektor ekonomi yang

mengalami pertumbuhan tertinggi yang pertama adalah sektor Jasa-jasa, yang kedua sektor Perdagangan, Hotel & Restoran dan yang ketiga adalah sektor Industri Pengolahan. Sedangkan sektor yang mengalami penurunan adalah sektor Pertanian, Pertambangan dan Penggalian, sektor Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan.

Bila dilihat dari perkembangan PDRB tersebut di atas, maka di Provinsi DIY telah terjadi pergeseran lapangan usaha dari sektor pertanian ke sektor-sektor yang lain, seperti sektor Bangunan, sektor Jasa-jasa, sektor Pengangkutan, Komunikasi, kemudian sektor Listrik, Gas dan Air Bersih, sektor perdagangan Hotel & Restoran dan sektor Industri Pengolahan.

Selanjutnya, untuk melihat tingkat kesejahteraan suatu daerah juga dilihat dari Jumlah Simpanan Masyarakat di Bank atau lembaga keuangan lainnya. Adapun jumlah tabungan/simpanan masyarakat di Bank menurut jenisnya selama kurun waktu 1994-1999 di Provinsi Daerah Istimewa. Berdasarkan data PDRB DIY 1998-1999, dapat dilihat bahwa gairah masyarakat untuk menabung di wilayah Provinsi DIY cukup tinggi, tabungan masyarakat dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Bahkan dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1999 tidak pernah terjadi penurunan tabungan/saving dari masyarakat. Peningkatan tabungan masyarakat yang paling tajam terjadi antara tahun 1997-1998 sebesar 58,30 persen, padahal pada tahun-tahun itu krisis ekonomi dan moneter sedang menerpa bangsa Indonesia dengan krisis yang cukup parah, namun ternyata masyarakat DIY justru banyak menyimpan/menabungkan uangnya pada lembaga-lembaga keuangan, terutama di bank. Pada tahun 1997 posisi tabungan masyarakat sebesar Rp 2.649.181 (juta) meningkat sebesar Rp 4.543.460 (juta) pada tahun 1998. Bila

diasumsikan dari jumlah total tabungan masyarakat pada tahun 1999 sebesar Rp 5.375.537 (juta) tersebut, sebanyak 30 persen diantaranya adalah milik umat Islam, maka akan diperoleh dana sebesar Rp 1.612.661 (juta). Andaikan 10 persen saja yang akan membayarkan zakatnya, maka akan diperoleh dana sebesar Rp 161.266,1 (juta) dan dari dana tersebut dikeluarkan zakatnya sebesar 2,5 persen, maka akan terkumpul dana zakat sebesar Rp 4.031,65 (juta) atau Rp 4 milyar lebih pertahun/Rp 335,97 (juta) perbulan atau Rp 300juta lebih perbulan. Jadi, dari dana tabungan masyarakat saja potensi zakat di DIY sudah lumayan besar. Belum lagi bila ditambah dengan berbagai potensi-potensi yang lain, seperti potensi zakat (profesi, harta, fitrah, perdagangan, pertanian, atau juga zakat peternakan dll). Bila semuanya dapat digali maka akan diperoleh dana yang lebih besar lagi.

3. Aspek Sosial

Aspek sosial mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi usaha pengumpulan dana ZIS, karena secara umum kegiatan pengumpulan ZIS dapat terbantu manakala aspek sosial juga ikut mendukung. Aspek-aspek sosial yang perlu dikaji dan dianalisis antara adalah : masalah kependudukan, pendidikan masyarakat; jenis pekerjaan masyarakat dan aktivitas keagamaan (Islam). Pertama, aspek kependudukan. Selama kurun waktu tahun 1980-2000 perkembangan jumlah dan laju pertumbuhan penduduk Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta terus terjadi penambahan jumlah penduduk. Hal ini dimungkinkan karena banyak sekali penduduk yang berdatangan ke DIY yang notabene adalah para pelajar dan mahasiswa” karena memang Yogyakarta dikenal dengan sebutan “Kota Pelajar”. Sehingga setiap tahun ribuan bahkan mungkin jutaan orang berdatangan dari berbagai penjuru tanah air untuk menuntut ilmu di sini, dan banyak juga

yang datang dari mancanegara. Pada waktu musim sekolah tiba maka otomatis jumlah penduduk DIY bertambah.

Jumlah penduduk di Provinsi DIY tahun 1980 sebanyak 2.750.813 jiwa meningkat menjadi 2.913.054 pada tahun 1990 dengan laju pertumbuhan penduduk rata-rata 0,57 persen dan kembali meningkat pada tahun 2000 menjadi 3.109.142 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk rata-rata 0,68 persen. Persentase jumlah penduduk perempuan adalah 50,56 persen dan penduduk laki-laki adalah 49,44 persen. Dengan luas wilayah 3.185,80 km², kepadatan penduduk di DIY 1.034,31 per km², dengan jumlah rumah tangga adalah 729.868 sehingga rata-rata dalam 1 rumah tangga terdapat 4-5 jiwa. Persentase penduduk WNI adalah 99,96 persen dan WNA adalah 0,04 persen.

Berdasarkan hasil Susenas, persentase terbesar penduduk DIY berdasarkan kelompok umur adalah kelompok usia remaja yaitu umur 15-19 tahun sebesar 9,71 persen dan kelompok umur lansia yaitu umur 60 tahun ke atas sebesar 15,61 persen (DIY Dalam Angka 2000). Pada tahun 2000 jumlah penduduk DIY sebesar 3.109.142 jiwa, 92 persen atau 2.859.285 jiwa adalah umat Islam. Hal ini menunjukkan bahwa umat Islam di wilayah DIY cukup besar. Umat yang besar ini disatu sisi bisa menjadi suatu kekuatan, namun disisi yang lain bisa juga menjadi kelemahan. Apabila jumlah umat yang besar ini memiliki keunggulan, baik berupa material maupun kekayaan intelektual serta mempunyai kesadaran untuk mengeluarkan ZIS, maka dia bisa menjadi suatu kekuatan yang dahsyat. Tetapi manakala jumlah yang besar tadi diiringi dengan segala kekurangannya, seperti kemiskinan, baik kemiskinan harta, ilmu, ataupun kemiskinan kesadaran dalam beragama, maka jumlah yang besar tadi akan menjadi kelemahan dan beban. Kedua, tingkat pendidikan masyarakat. Harkat dan

martabat seseorang dimata masyarakat akan meningkat apabila dia cerdas, tingkat kecerdasan seseorang pada titik waktu tertentu adalah produk gabungan dari turunan (hereditary), pendidikan dan pengalamannya. Prestasi pembangunan masyarakat akan diukur dengan seberapa jauh masyarakat tersebut telah menggunakan sumber dayanya untuk memberikan fasilitas kepada warganya agar menjadi lebih cerdas. Kehidupan yang sehat dan cerdas akan meningkatkan kemampuan produktivitas seseorang (Sudarsono, 1995).

Pendidikan merupakan salah satu indikator dari tingkat kesejahteraan masyarakat. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka diharapkan semakin tinggi pula produktivitas masyarakat. Ahli hikmah mengatakan "Pendidikan bukanlah segala-galanya, tetapi tanpa pendidikan segala-galanya bisa menjadi sulit untuk dilakukan". Dalam kaitannya dengan pengumpulan zakat, infaq, dan shadaqah, diasumsikan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan masyarakat atau semakin cerdas masyarakat, maka semakin tahu pula ia dengan hak dan kewajibannya selaku warga negara atau selaku umat beragama. Salah satu kewajiban umat beragama (Islam) adalah shalat dan membayar zakat. Masyarakat yang mengerti akan kewajiban ini akan senantiasa melakukan atau menunaikan kewajibannya, diantaranya adalah membayar zakat bagi mereka mampu atau yang telah memenuhi persyaratan syari'ah.

Berkaitan dengan hal tersebut, persentase penduduk DIY 10 tahun keatas menurut jenjang pendidikan tertinggi yang ditamatkan, berdasarkan Statistik Kesejahteraan Rakyat, BPS Provinsi DIY, Tahun 2000, dapat dilihat bahwa jenjang pendidikan yang ditamatkan oleh penduduk DIY yang berumur 10 tahun keatas sebagian besar adalah tamat sekolah dasar (SD) yaitu sebesar

24,34 persen, kemudian tamat SMTP sebesar 16,62 persen. dan yang tidak/belum sekolah sebanyak 16,46 persen. Bila dilihat dari persentase tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sebagian besar penduduk DIY adalah penduduk usia sekolah, hal ini dimaklumi karena Yogyakarta adalah merupakan “kota pelajar”. Ketiga, jenis pekerjaan masyarakat. Kemakmuran masyarakat tergantung atas jumlah barang dan jasa yang berhasil disediakan oleh masyarakat bagi warganya. Dengan semakin banyaknya produksi masyarakat atau penghasilan masyarakat akan semakin makmur pula kehidupan warganya. Bila kecerdasan atau pendidikan berkaitan dengan kemampuan masyarakat untuk meningkatkan produktivitasnya, maka kemakmuran berkaitan dengan seberapa jauh warga masyarakat dapat menikmati hasil pekerjaannya profesionalnya. Sedangkan Persentase Penduduk 10 Tahun keatas yang bekerja menurut Jenis Pekerjaan Utama di Provinsi D.I. Yogyakarta (Laki-laki dan Perempuan) tahun 2000 dapat dijelaskan sebagai berikut: Pekerjaan utama penduduk DIY sebagian besar adalah Tenaga TU, Penjualan dan Usaha Jasa Tingkat Rendah sebesar 29,29 persen, anggota TNI/Polri, yaitu sebesar 20.34 persen, kemudian dilanjutkan dengan Tenaga Produksi dan Angkutan Tingkat menengah sebesar 16,42 persen. Sesuai dengan data-data tersebut di atas, artinya pekerjaan utama paling banyak penduduk DIY adalah sektor jasa-jasa, baik sebagai tenaga tata usaha (pegawai negeri/pegawai swasta), penjualan maupun usaha jasa tingkat rendah, dan diikuti oleh profesi sebagai anggota TNI/Polri. Sedangkan yang berprofesi sebagai PNS, baik pegawai pusat maupun pegawai daerah dapat dijelaskan bahwa jumlah penduduk yang berprofesi sebagai pegawai negeri sipil (PNS) cukup besar, yaitu sebesar 104.185 atau sebesar (3,35 persen) dari jumlah penduduk DIY yang

pada tahun 2000 sebanyak 3.109.142 jiwa. Andaikan 75 persen diantaranya adalah umat Islam, maka akan didapatkan sebanyak 78.139 orang PNS yang beragama Islam.

Tingkat pendidikan PNS terbanyak adalah SLTA Kejuruan sebanyak 34.999 orang (33,60 persen) dari total seluruh PNS yang ada, kemudian tingkat pendidikan terbanyak kedua adalah sarjana (S1) sebanyak 21.758 orang (20,90 persen), dan kemudian terbanyak ketiga adalah tingkat pendidikan sarjana muda (D3) dengan jumlah sebanyak 21.496 orang (20,63 persen).

Manakala tingkat pendidikan untuk tingkat sarjana muda dan sarjana (S1, S2, dan S3) digabung menjadi satu, maka akan didapatkan jumlah PNS sebanyak 44.254 orang atau sebesar 42,53 persen dari jumlah PNS keseluruhan. Artinya, ditinjau dari tingkat/jenjang pendidikan, maka SDM aparatur (PNS) yang ada di lingkungan Provinsi DIY sudah cukup berkualitas.

Dengan melihat dan memperhatikan hal tersebut, maka wajar saja apabila persentase golongan tertinggi dari 104.185 orang PNS tersebut adalah PNS golongan III (tiga) yaitu sebesar 49,10 persen atau sebanyak 51.139 orang. Apabila dana zakat itu diambil dari PNS golongan III (51.139 orang) dan golongan IV (11.436 orang) saja, maka akan terdapat 62.575 orang PNS. Misalkan 75 persen di antara mereka adalah beragama Islam, maka akan didapatkan sebanyak 46.931 orang PNS golongan III dan IV yang beragama Islam. Dari 46.931 orang pegawai tersebut, yang membayarkan zakatnya katakanlah sebanyak 50 persen saja, maka akan diperoleh sebanyak 25.400 orang PNS yang akan menjadi muzakki (wajib zakat). Seandainya mereka akan membayarkan zakatnya (zakat profesi) sebesar Rp 20.000,00 setiap bulan, maka akan terhimpun dana zakat sebesar Rp 469.300.000,00 setiap bulan atau sebesar Rp 5 milyar lebih setiap tahun.

Jadi, dengan mengefektifkan pengumpulan dana zakat melalui PNS saja, maka dana ZIS yang akan terkumpul atau yang dapat dikumpulkan Bazis DIY sudah sangat besar. Apalagi seperti yang dikatakan oleh Pengelola Bazis, bahwa: “segmen Bazis DIY terbatas pada muzakki yang ada di instansi pemerintah saja, dan hanya sebagian kecil yang bersifat individu/personal, karena Bazis DIY tidak mau mematikan lembaga sejenis yang segmen pengambilan dana ZIS mereka berasal dari muzakki yang bersifat personal individu, seperti Bazais Muhammadiyah, DSUQ, PKPU, dan lembaga-lembaga amil zakat lainnya” (Wawancara, 12/01/2002).

Keempat, aktivitas keagamaan (Islam). Aspek ini dalam kaitannya dengan pengelolaan zakat, terutama dengan upaya pengumpulan dana zakat, infaq, dan shadaqah sangatlah strategis dan menentukan. Penulis berasumsi bahwa semakin tinggi tingkat aktivitas keagamaan, maka semakin tinggi pula kesadaran mereka untuk menunaikan kewajibannya. Salah satu indikator untuk melihat bagaimana aktivitas keagamaan (Islam) dilakukan adalah berupa tersedianya fasilitas ibadah, baik berupa masjid, mushalla, ataupun langgar. Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, fasilitas ibadah, baik berupa masjid dan mushalla setiap tahunnya semakin bertambah kecuali langgar. Dari 46.931 orang pegawai tersebut, yang membayarkan zakatnya katakanlah sebanyak 50 persen saja, maka akan diperoleh sebanyak 25.400 orang PNS yang akan menjadi muzakki (wajib zakat). Seandainya mereka akan membayarkan zakatnya (zakat profesi) sebesar Rp 20.000,00 setiap bulan, maka akan terhimpun dana zakat sebesar Rp 469.300.000,00 setiap bulan atau sebesar Rp 5 milyar lebih setiap tahun.

Jadi, dengan mengefektifkan pengumpulan dana zakat melalui PNS saja, maka dana ZIS yang akan terkumpul atau yang dapat dikumpulkan Bazis DIY sudah sangat besar. Apalagi seperti yang dikatakan oleh Pengelola Bazis, bahwa: "...segmen Bazis DIY terbatas pada muzakki yang ada di instansi pemerintah saja, dan hanya sebagian kecil yang bersifat individu/personal, karena Bazis DIY tidak mau mematikan lembaga sejenis yang segmen pengambilan dana ZIS mereka berasal dari muzakki yang bersifat personal individu, seperti Bazis Muhammadiyah, DSUQ, PKPU, dan lembaga-lembaga amil zakat lainnya" (Wawancara, 12/01/2002).

Selanjutnya, indikator kesadaran beragama yang lain juga bisa dilihat dari seberapa besar dan seberapa banyak umat Islam yang menunaikan ibadah haji yang juga merupakan ukuran status sosial umat Islam dalam masyarakat. Karena semakin banyak umat Islam yang menunaikan ibadah haji, berarti semakin meningkat pula penghasilan dan taraf kesejahteraan mereka. Berdasarkan Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Angka 1999 dan 2000 (data diolah) jumlah jamaah haji di DIY berdasarkan sering terjadi fluktuasi. Kadangkala jumlahnya meningkat dan kadangkala menurun. Kenaikan jumlah jamaah haji yang sangat fantastis terjadi pada tahun 1998 yaitu sebanyak 18.164 orang atau 68 persen dari jumlah keseluruhan jamaah haji dari tahun 1995-2000. Padahal pada tahun-tahun tersebut, Indonesia sedang dilanda krisis moneter dan ekonomi, namun kesadaran umat Islam DIY tidak terpengaruh dengan kondisi seperti itu dan dengan kesadaran beragama yang tinggi, justru umat Islam DIY banyak yang menunaikan ibadah haji, padahal biayanya pun sangat besar.

Hal ini menandakan bahwa secara umum kesadaran menjalankan perintah agama dan penghasilan masyarakat DIY sudah cukup baik. Apabila setiap tahun para jamaah calon haji tersebut membayarkan zakatnya sebelum berangkat ke tanah suci sebesar Rp 1,00 juta per orang, maka pada tahun 2000 saja sudah dapat terkumpul dana zakat sebanyak (1.500 orang dikali Rp 1,00 juta sama dengan Rp 1,5 miliar). Artinya, bila Bazis DIY bisa menghimpun dana dari sektor ini saja, setiap tahun pengumpulan dana ZIS sudah sangat besar. Untuk itu peluang ini harus secepatnya diambil oleh Bazis DIY melalui kerja sama dengan Pemda dan Kanwil Departemen Agama Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan uraian di atas, baik secara intelektual, material, maupun kesadaran beragama di DIY, sudah cukup lumayan. Artinya, dibanding dengan provinsi lain, pendidikan masyarakat sudah cukup bagus, demikian pula dengan kepemilikan harta atau kekayaan, termasuk dengan semangat dalam beragama sudah cukup memadai. Hal ini wajar saja karena Yogyakarta terkenal dengan “kota pelajar”, sehingga modal intelektual cukup lumayan.

4. Aspek Teknologi

Kemajuan teknologi yang sangat pesat pada akhir abad XX dan awal abad XXI menuntut organisasi untuk selalu mengikuti perubahan teknologi ini agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi, telah merubah secara mendasar cara-cara pengelolaan organisasi. Kehadiran komputer dengan tingkat kecanggihan yang semakin meningkat menyebabkan semakin banyak pekerjaan diganti oleh komputer.

Selain itu kegiatan organisasi semakin diwarnai oleh persaingan kecepatan waktu. Penggunaan *internet, website, local area network (LAN)* semakin marak dalam dunia organisasi. Organisasi harus berpacu untuk mengikuti perkembangan teknologi. Kalau tidak demikian, maka organisasi tersebut akan ketinggalan. Sebagai kota pelajar, fasilitas internet sudah tersedia cukup banyak di Yogyakarta. Baik dalam bentuk warnet (warung internet), pemakaian internet secara pribadi di rumah tangga ataupun fasilitas internet yang ada di kampus-kampus dan di perkantoran. Dengan demikian orang atau muzakki (wajib zakat) bisa berhubungan langsung dengan Bazis DIY dari rumah, kantor atau dari kampus atau warnet. Pekerjaan tersebut bisa dilakukan dari jarak jauh, tidak harus ke sekretariat Bazis DIY. Untuk itu Bazis DIY sudah seharusnya membuka website tersendiri yang bisa diakses oleh para stakeholders, terutama oleh para muzakki dan calon muzakki. Melalui itu pula Bazis DIY dapat menginformasikan berbagai program kerjanya, termasuk hasil-hasil pengumpulan ZIS, pendayagunaan ZIS serta penyalurannya. Semuanya bisa diinformasikan melalui jaringan internet tersebut. Upaya tersebut dapat pula dilakukan melalui media masa (TV, Radio, Koran, atau brosur dan buletin khusus). Apalagi dengan keberadaan perguruan tinggi yang sangat banyak di DIY dapat memberikan peluang melakukan transformasi IPTEK kepada Bazis DIY dalam upaya pengumpulan ZIS, terutama pemanfaatan teknologi komputer dan internet. Pemanfaatan teknologi tersebut diharapkan para stakeholders (muzakki atau mustahiq) dapat mengetahui secara terbuka/transparan tentang apa saja yang telah dilakukan oleh lembaga amil zakat atau badan amil zakat tersebut. Artinya dari segi pemanfaatan perkembangan teknologi sangat memberikan

peluang yang besar bagi Bazis DIY dalam usaha pengumpulan ZIS di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya.

Namun demikian, sampai sekarang ini, fasilitas yang dimiliki oleh Bazis DIY masih sangat minim. Satu-satunya alat komunikasi yang ada hanya 1 buah pesawat telepon, ini pun masih milik bersama dengan Sekretariat IPHI dan Gerakan Wakaf Buku, sedangkan faksimile dan jaringan internet belum dimiliki oleh Bazis DIY. Padahal sekarang ini, fasilitas berupa jaringan internet dan faksimile merupakan sarana yang sangat menunjang bagi keberhasilan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, termasuk dalam usaha pengumpulan dana ZIS. Karena fasilitas-fasilitas tersebut telah digunakan oleh organisasi serupa, seperti Bazis DKI, Dompot Dhuafa (DD) Republika, PKPU, DSUQ dan lain-lain. Dengan pemanfaatan teknologi dimaksud, organisasi pengelola dana ZIS ini telah cukup berhasil dalam melakukan berbagai aktivitasnya, termasuk usaha pengumpulan dana ZIS.

5. Aspek Muzakki (wajib zakat) dan penerima zakat (mustahik)

Aspek ini merupakan salah satu unsur yang terpenting dalam pengelolaan dana ZIS oleh Bazis DIY. Sebab muzakki/wajib zakat dan mustahiq penerima zakat adalah merupakan sasaran yang harus diperhatikan dengan seksama oleh organisasi Bazis atau lembaga amil zakat lainnya sebagai organisasi pelayanan publik. Muzakki akan memberikan pengaruh terhadap besar kecilnya jumlah pengumpulan dana ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY, disamping itu muzakki juga dapat memberikan masukan bagi Bazis DIY dalam baik atau tidaknya pelayanan yang dilakukan serta dapat pula memberikan penilaian apakah pengelolaan ZIS oleh Bazis DIY transparan atau tidak.

Berkaitan dengan hal tersebut, pelayanan dan pengelolaan ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY sebagaimana disampaikan oleh salah seorang muzakki (pembayar zakat) yang bersifat perorangan mengatakan bahwa: "...pelayanan yang dilakukan oleh Bazis DIY kurang baik, terutama pada waktu kami menyerahkan dana zakat, demikian pula laporan tentang penggunaan dana zakat yang telah saya bayarkan tersebut juga tidak pernah ada dan penggunaannya pun belum jelas. Seharusnya harus ada laporan, sehingga kami mengetahuinya, seperti pengelola zakat yang lain, ada yang melalui televisi, koran dan lain-lain" (Wawancara, 22/01/2002).

Demikian pula halnya dengan mustahiq. Mustahiq selaku pihak yang berhak atas dana zakat yang dikumpulkan oleh Bazis DIY merupakan unsur/bagian yang harus diperhatikan oleh Bazis DIY. Karena sebanyak apapun dana ZIS yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY namun apabila tidak banyak memberikan perbaikan atau merubah kondisi mereka, tentu upaya pengumpulan dana ZIS pun tidaklah banyak artinya bagi pengentasan kaum dhuafa. Untuk itulah diperlukan database tentang kedua sasaran tersebut, baik muzakki maupun mustahiq.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, apabila dilihat dari komposisi penyeter/pembayar zakat (muzakki) pada Bazis DIY, maka sebagian besar adalah merupakan wajib zakat yang berasal/atas nama instansi/lembaga baik swasta maupun negeri, sedangkan penyeter zakat yang mengatasmakan perorangan masih sangat sedikit.

Berdasarkan data pada tahun 1999 jumlah penyeter ZIS sebanyak 96 penyeter atau 78,04 persen atas nama lembaga/instansi, sedangkan 27 penyeter atau 21,95 persen atas nama perorangan/pribadi. Kemudian pada tahun 2000 terjadi penurunan jumlah

muzakki, dari 123 orang pada tahun 1999 turun menjadi 113 orang dengan pembagian 90 penyetor atau 79,65 persen atas nama lembaga/instansi dan 23 orang penyetor atau 20,35 persen atas nama pribadi/perorangan. Mengapa muzakki atas nama perorangan sangat sedikit? Salah seorang muzakki (wajib zakat) mengatakan bahwa: "Kami tidak menyetorkan zakat kepada Bazis karena kami sudah menyetorkan zakat kami kepada orang-orang miskin secara langsung yang kebetulan masih kerabat kami dan juga ada yang tetangga kami. Kami khawatir kalau zakat kami diberikan kepada Bazis, nanti malah tidak sampai kepada mereka" (Wawancara, 09/01/2002).

Adapun alasan mengapa mereka membayarkan zakatnya ke Bazis DIY, informan (muzakki) yang lain mengemukakan bahwa: "...agar ada organisasi yang menghimpun dana zakat sehingga dana zakat tersebut dimanfaatkan lebih bagus lagi, daripada dibayarkan sendiri langsung kepada peneriman zakat, kami juga membayarkan zakat via masjid, pondok pesantren, dan warga sekitar dan famili yang memerlukan biaya. Artinya, pemberian dana zakat kami dibagi-bagi, tidak hanya kepada Bazis DIY" (Wawancara, 22/01/2002).

Demikian juga mengapa sebagian besar pembayar zakat berasal dari instansi/lembaga pemerintah? Menurut Pengelola Bidang informasi dan Pendayagunaan Bazis DIY: "...karena Bazis DIY lebih terfokus pada muzakki yang bersifat mengatasnamakan lembaga instansi dan juga karena Bazis DIY tidak mau mematkan lembaga sejenis seperti Bazis Muhammadiyah, DSUQ, PKPU, dan lain-lain yang segmen mereka lebih terfokus pada muzakki yang bersifat lainindividu/persona, maka Bazis DIY tidak terlalu gencar untuk mengumpulkan dana ZIS dari muzakki yang bersifat individu" (Wawancara, 12/01/2002).

Disamping itu, karena Bazis DIY merupakan organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah, maka upaya pengumpulan ZIS pun tentu melalui bantuan Pemerintah Daerah (Gubernur DIY), oleh karenanya dengan otoritas yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah (Gubernur), maka semua PNS yang beragama Islam dihimbau oleh Gubernur untuk membayarkan zakat atau ZIS-nya kepada Bazis DIY. Sebagaimana diungkapkan oleh seorang informan (muzakki) yang mewakili instansi pemerintah, mengatakan bahwa: “kami membayarkan ZIS kepada Bazis DIY karena ada himbuan dari Gubernur melalui Surat Edaran, agar para PNS di lingkungan Pemda DIY membayarkan zakat, infag, dan shadaqahnya kepada Bazis DIY dan kalau tidak ada semacam himbuan, mungkin kami membayarkan ZIS kepada lembaga (amil zakat) yang lain, jadi karena ada himbuan itu saja maka kami membayarkannya kepada Bazis DIY (Wawancara, 29/01/2002).

Berdasarkan data tersebut, secara nominal jumlah pengumpulan dana ZIS bertambah, tetapi bila dilihat dari jumlah muzakki ternyata berkurang. Baik penyeter yang bersifat kelembagaan maupun yang bersifat pribadi/individu. Menurut informasi dari pengelola Bazis DIY ada beberapa sebab mengapa terjadi pengurangan jumlah muzakki, antara lain adalah: (1) ada muzakki (PNS) yang tidak bersedia dipotong sebesar 2,5 persen dengan alasan karena mereka telah membayar pada mustahiq secara langsung, (2) ada kantor instansi yang dilikuidasi, (3) ada beberapa instansi/kantor yang membayarkan ZIS-nya kepada Bazis Kabupaten/Kota tempat dimana kantor itu berada (seperti kantor Pegadaian), (4) ada lembaga/instansi yang telah mempunyai program pengelolaan ZIS tersendiri (seperti bank),

dan (5) ada muzakki yang telah menyetorkan zakatnya melalui lembaga amil zakat yang lain (wawancara, 12/01/2002).

Sementara itu, untuk penyaluran dana ZIS dari tahun 1996-2000 terus mengalami peningkatan. Penyaluran dana ZIS diberikan kepada 8 asnaf (penerima zakat) berdasarkan Q.S. At-Taubah, ayat 60: "Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah; dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana."

Namun demikian, khusus untuk Bazis DIY, menurut informasi dari Pengelola Bazis bahwa: "...penyaluran dana ZIS hanya diberikan kepada 6 asnaf saja, yaitu kepada orang-orang fakir, orang-orang miskin, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang-orang yang sedang dalam perjalanan, Sedangkan 2 asnaf yang lain, yaitu untuk memerdekakan budak dan pengurus zakat (amil) tidak diberikan. Untuk yang pertama memang dianggap tidak ada lagi, sedangkan untuk yang kedua (amil), memang sudah menjadi kesepakatan para Pengurus Bazis DIY, bahwa seluruh Pengurus Bazis DIY tidak mengambil bagian dari dana ZIS yang terkumpul. Sehingga yang seharusnya proporsi pembagian dana ZIS sebesar 1/8 (seperdelapan) akhirnya dibuat menjadi 1/6 (seperenam) saja karena sudah dikurangi 2 asnaf" (Wawancara, 12/01/2002),

Namun demikian, pembagian dana ZIS inipun masih disesuaikan dengan prioritas. Pada umumnya dana ZIS digunakan dalam tiga bentuk kegiatan utama, yaitu konsumtif, produktif, dan fasilitatif.

Dana yang konsumtif digunakan untuk biaya sarana pendidikan, kegiatan pendidikan, bea siswa, bantuan panti asuhan, bantuan yayasan sosial keagamaan, bantuan tempat ibadah, dan bantuan untuk fakir miskin. Dana kegiatan produktif digunakan untuk bantuan modal bergulir, dan dana kegiatan fasilitatif digunakan untuk bantuan penyediaan fasilitas administrasi, seperti alat-alat tulis, mebeleir, dan sarana ibadah.

Penyaluran atau penggunaan dana ZIS bentuk Pembangunan Masjid, Musholla, dan TPA (Sabilillah), yaitu sebesar 40,67 persen dari total penerimaan dana ZIS tahun 1999 sebesar Rp 111.700.000, persentase terbesar kedua adalah penyaluran dana ZIS dalam bentuk Bantuan Modal Usaha, yaitu sebesar 26,82 persen dan ketiga adalah penyaluran Fakir Miskin sebesar 22,16 persen. Pada tahun 2000 terjadi peningkatan penyaluran yang cukup tajam, dan total penerimaan dana ZIS pada tahun 2000 sebesar Rp 153.053.500, sebesar 75,92 persen atau sebesar Rp 111.651.500 diantaranya disalurkan dalam bentuk Pembangunan Masjid, Musholla, dan TPA (Sabilillah), kemudian penyaluran yang terbesar kedua diberikan dalam bentuk Beasiswa dan Peningkatan SDM, yaitu sebesar 14,67 persen dari total pengumpulan ZIS pada tahun 2000.

Menurut informasi dari Sekretaris Bazis, bahwa prioritas penyaluran dana ZIS sangat tergantung kepada situasi dan kondisi di lapangan. Artinya, tidak ditentukan berdasarkan urutan-urutan asnaf yang delapan, tetapi sangat ditentukan kepada asnaf mana yang paling membutuhkan pada saat itu (Wawancara, 7/01/2002). Disamping itu, penyaluran dana ZIS juga disesuaikan dengan permintaan dari para mustahiq. Seperti contoh pada tahun 2000, permintaan dan ZIS yang paling banyak datang dari Kabupaten Sleman, maka pada tahun itu, dari total pengumpulan dana ZIS,

28,00 persen atau sebesar Rp 21.350.000 diantaranya disalurkan kepada mustahiq di wilayah Kabupaten Sleman.

Sementara itu, menurut salah seorang penerima zakat yang mewakili sebuah yayasan Islam yang bergerak pada bidang sosial mengatakan bahwa: "Permohonan kami dengan mengajukan proposal untuk mendapatkan bantuan dana dari Bazis DIY cukup lama, yaitu sebanyak tiga kali selama lebih kurang enam bulan baru kami dibantu. Dana yang diberikan oleh Bazis DIY sampai sekarang belum pernah dicek (ditinjau) oleh Bazis tentang penggunaan dana tersebut, tetapi setiap bulan kami selalu melaporkan dana tersebut kepada Bazis DIY" (Wawancara, 16/01/2002).

Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa pihak Bazis DIY nampaknya tidak mempunyai waktu yang cukup untuk melakukan monitoring terhadap penggunaan dana yang telah disalurkan kepada penerima dana ZIS. Dengan demikian, tentu hal ini tidak bisa dijadikan bahan evaluasi oleh Bazis tentang penyaluran dana ZIS yang telah diberikan, apakah penggunaan dana tersebut telah sesuai dengan peruntukannya atau tepat sasaran atautkah tidak tepat, semuanya tidak jelas. Seyogyanya dari pihak Bazis harus ada semacam pemantauan terhadap bantuan dana ZIS yang telah diberikan, sehingga bisa dilihat apakah sebuah yayasan masih layak untuk dibantu atautkah tidak. Hal ini bisa dilihat dari perkembangan yayasan yang bersangkutan. Sedangkan penyaluran yang bersifat konsumtif, yaitu penyaluran yang diberikan kepada fakir miskin, musyafir, dan lain-lain, dilakukan melalui kerja sama dengan Kanwil Departemen Agama DIY, dengan masjid-masjid, yayasan, dan musholla. Hal ini dilakukan oleh Bazis DIY karena kalau hanya mengandalkan dua orang staf Bazis DIY, tentu tidak akan mampu

dilakukan, sedangkan ke-41 orang pengurus Bazis DIY yang lain, seperti telah diuraikan dimuka, memang tidak ada waktu untuk melakukan aktivitas pada Bazis DIY.

Adapun data-data yang berkaitan dengan fakir miskin diperoleh dari Kanwil Departemen Agama DIY, masjid-masjid, yayasan, dan musholla. Penyalurannya pun dilakukan oleh lembaga-lembaga tersebut. Bazis DIY memberikan dana ZIS untuk disalurkan kepada fakir miskin dan kemudian menerima laporan dari hasil penyaluran tersebut.

6. Aspek Kolaborator

Organisasi adalah institusi yang merupakan kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas kerja organisasi sangat tergantung pada kemampuan membangun kerjasama ini. Intelektual kapital/modal intelektual baru akan tumbuh bila masing-masing orang berbagi wawasan. Untuk dapat berbagi wawasan, organisasi/orang harus membangun jaringan hubungan sosial dengan organisasi/orang lainnya. Semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas jaringan hubungan sosial (social networking) semakin tinggi nilai seseorang (Ancok, 2001).

Demikian pula dengan organisasi, semakin banyak dan semakin luas organisasi melakukan hubungan dan jalinan kerjasama dengan pihak lain, maka organisasi semakin dikenal oleh masyarakat luas dan pada gilirannya pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah untuk diwujudkan. Berkaitan dengan hal tersebut, mengingat pengumpulan dana ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY relatif masih sedikit/kecil, sementara potensi zakat di wilayah DIY cukup besar, maka dalam rangka meningkatkan jumlah pengumpulan dana ZIS atau menambah jumlah para muzakki/wajib zakat, maka pada masa-masa

yang akan datang perlu dilakukan berbagai kerja sama dengan lembaga-lembaga lain, seperti kepada perusahaan-perusahaan swasta, para pengusaha, kontraktor, dan berbagai unsur-unsur masyarakat lainnya. Terutama kepada organisasi pengelola zakat yang dikelola oleh masyarakat, seperti DSUQ, PKPU, Bazais Muhammadiyah, DDS Al-Falah, Al-Khairaat, dan lain-lain.

Apabila Bazis DIY dapat melakukan jalinan kerja sama atau kemitraan dengan berbagai unsur/lembaga yang telah disebutkan di atas, maka diharapkan pada masa yang akan datang pengumpulan dana ZIS akan semakin meningkat, baik jumlah muzakkinya maupun jumlah dana ZIS yang terkumpul.

Selama ini memang Bazis DIY dalam upaya melakukan pengumpulan dana ZIS telah melakukan kerja sama dengan berbagai instansi, tetapi sebagian besar baru sebatas pada instansi/ lembaga pemerintah, sedangkan untuk lembaga-lembaga swasta dan perorangan masih sangat sedikit. Sedangkan kerja sama dengan organisasi pengelola zakat seperti telah disebutkan di atas, nampaknya belum dilakukan oleh Bazis DIY. Kerja sama dengan organisasi pengelola zakat tersebut dimaksudkan adalah kerja sama dalam bentuk tukar menukar informasi tentang data-data muzakki, data-data mustahik, kantong-kantong kemiskinan, termasuk pula kerja sama dalam pelatihan manajemen zakat, publikasi dan lain-lain. Sehingga penanganan terhadap masalah kemiskinan di Daerah Istimewa Yogyakarta dapat ditangani secara lebih komprehensif dan juga diharapkan pendistribusian dana ZIS tidak akan terjadi tumpang tindih.

Kerja sama dengan pihak-pihak lain (instansi pemerintah, swasta, perorangan, kontraktor, dan lain-lain) juga sangat diperlukan. Sebagai contoh dan perbandingan pada Bazis DKI Jakarta. Bazis DKI Jakarta telah berhasil menjalin kerjasama dengan berbagai

komponen masyarakat, terutama masyarakat dalam wilayah DKI Jakarta, baik kepada lembaga (BUMN/BUMD/Perusahaan Swasta) maupun kepada personal/individu (pengusaha pejabat/para maupun kepada orang-orang kaya lainnya), sehingga hasil dari jalinan kerjasama yang baik tersebut, kontraktor dan lain-lain), maka pengumpulan ZIS yang dilakukan oleh Bazis DKI kian meningkat dan bertambah besar, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Hasil pengumpulan ZIS oleh Bazis DKI sampai tanggal 28 Nopember 2001, yakni dari ZIS di lima wilayah Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta sebesar Rp 2.7 miliar, ZIS calon jemaah haji Rp 1,08 miliar, melalui Bank Mitra Rp 614 juta dan ZIS unit kerja Rp 628 juta. Dana yang terkumpul juga berasal dari 15 pengusaha sebanyak Rp 360 juta, pejabat sebanyak Rp 79 juta, Rp 100 juta dari PT Indocement, Rp 50 juta dari Pengusaha The Nin King, serta dari PT Pembangunan Jaya sebanyak Rp 15 juta. Lebih lanjut Gubernur DKI Sutiyoso mengingatkan kepada para pengusaha yang belum mengeluarkan 215 agar segera menunaikan kewajiban tersebut (www.republika.co.id/cetak).

Dengan mengadakan kerjasama dengan instansi, badan, lembaga atau pihak lain, khususnya dalam pengembangan pengelolaan zakat, infak sedekan, maka ke depan diharapkan pengelolaan dan ZIS oleh Bazis DIY akan lebih produktif lagi, terutama dari sisi pengumpulan dana ZIS dalam wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

C. Analisis Lingkungan Internal

Hal-hal yang menjadi perhatian dalam melakukan analisis lingkungan internal ini antara lain adalah yang berkaitan dengan

sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya fisik fasilitas, sistem informasi serta mekanisme dan proses kerja. Dari hasil analisis terhadap beberapa aspek tersebut di atas, akan dapat diketahui bagaimana sesungguhnya aspek-aspek tersebut dapat merupakan suatu kekuatan atau potensi yang dapat dikembangkan oleh Bazis DIY atau justru malah sebaliknya, yaitu bisa menjadi atau merupakan kelemahan atau hambatan bagi Bazis DIY dalam upaya pengumpulan dana ZIS yang harus diatasi, diwaspadai, disempurnakan atau ditingkatkan, sehingga dapat dijadikan modal dasar (internal) dalam upaya pengelolaan dana ZIS, terutama aspek pengumpulannya untuk masa yang akan datang.

1. Sumber Daya Manusia

Sebagaimana telah diuraikan pada profil organisasi Bazis DIY dalam Bab sebelumnya, sumber daya manusia (pengelola ZIS) yang ada pada Bazis DIY secara kuantitas dan kualitas sudah lebih dari cukup. Karena sebanyak 78,05 persen atau 32 orang dari 41 orang pengurus berpendidikan Sarjana (S1), bahkan 21,95 persen diantaranya bergelar profesor, doktor, dan master/magister. Artinya, baik ditinjau dari segi tingkat pendidikan, untuk organisasi seperti Bazis DIY telah melebihi dari cukup. Demikian pula dengan jumlah (kuantitasnya) tidaklah kurang. Untuk itu sudah sangat beralasan bila pengelolaan Bazis DIY akan lebih baik, karena didukung oleh SDM seperti telah disebutkan di atas.

Berdasarkan data dari Bazis DIY tahun 2000, yang menjadi persoalan adalah, sebagian besar para pengelola Bazis DIY berprofesi sebagai PNS (53,66 persen), Pengusaha/Wiraswasta (26,83 persen). dan selebihnya mempunyai profesi-profesi yang lain, seperti politisi/anggota DPR. Walikota/Bupati dan lain-

lain. Boleh dikatakan tidak ada para pengurus/pengelola Bazis DIY yang sama mengelola/mengurus organisasi Bazis DIY secara full time, karena sebagian besar aktivitasnya dihabiskan untuk menekuni profesi utamanya masing-masing. Sebagaimana dikatakan oleh Ketua Bazis DIY (05/01/2002), bahwa dan sekian banyak pengurus pengelola Bazis DIY, yang dapat aktif sekitar 2-3 orang dibantu oleh 2 orang staf sekretariat Bazis DIY. Berkenaan dengan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa pengelolaan Bazis DIY belum profesional.

Hal itu cukup beralasan bila dikatakan belum profesional. Bukan karena SDM (pengelolanya) yang kurang berpendidikan/kurang ahli, tetapi karena pengelolaannya yang tidak profesional. Semenjak dikukuhkan pada tanggal 12 Januari 1996 berdasarkan Keputusan Gubernur DIY Nomor 9/KPTS/1996 hingga sekarang tahun 2000, para pengelola Bazis DIY baru mampu mengumpulkan dana ZIS sebesar Rp 518.623.152,00 padahal potensi ZIS di DIY cukup besar. Untuk itu, perlu dipikirkan lebih lanjut dalam penyusunan Pengurus Bazis DIY pada masa-masa yang akan datang. Bukan hanya karena ia dikenal sebagai tokoh masyarakat atau sebagai pejabat pemerintah atau pengusaha, tetapi lebih jauh dari pada itu, ia haruslah orang yang mempunyai banyak waktu untuk mengelola Bazis DIY, sehingga kedepan diharapkan pengelolaan Bazis DIY akan lebih baik lagi, terutama dari sisi pengumpulan dana ZIS.

Berkenaan dengan hal tersebut, menurut Hidayat Nurwahid: "...apabila bisa memunculkan sebuah pengelolaan ZIS yang profesional dan transparansi, maka saya yakin akan memudahkan muzakki mengeluarkan zakatnya, sehingga akan terkumpul jumlah yang seharusnya. Jumlah (dana) tersebut bisa dikelola oleh amil, Bazis dan sebagainya dengan transparan. Maka kita

berkeyakinan akan ada perbaikan yang konkret” (www.geocities.com//Senate/3005/zaka4).

Selama ini, menurut berbagai informasi dari para pengurus, sebagian besar aktivitas organisasi Bazis DIY lebih banyak dilakukan dan dilaksanakan oleh (dua) orang staf sekretariat Bazis DIY (bukan Pengurus Bazis). Baik yang sifatnya pengumpulan, pendayagunaan, hingga kepada penyaluran dana semuanya dilakukan/dilaksanakan oleh staf sekretariat Bazis tersebut. Sehingga apabila salah satu saja diantara keduanya tidak bisa hadir/berhalangan hadir ke sekretariat Bazis, maka aktivitas Bazis DIY akan mengalami kemacetan. Sehingga pelayanan pun sulit untuk dilakukan, baik pelayanan kepada para muzakki maupun kepada para mustahik termasuk berhubungan dengan para pengelola Bazis DIY itu sendiri.

Menurut salah seorang informan (muzakki), “pengurus Bazis DIY tidaklah harus banyak seperti sekarang. Jangan terlalu gemuk. Para pengurus yang ada sekarang ini, karena mereka sibuk, tetapi dikenal baik oleh masyarakat, namun tidak ada waktu lagi untuk mengelola Bazis, maka sebaiknya mereka berada di luar struktur Bazis DIY tetapi mereka berupaya menggerakkan para orang-orang kaya untuk mengeluarkan zakatnya, untuk itu diperlukan inventarisir kantong kantong pembayar zakat atau semacam peta muzakki di wilayah DIY” (Wawancara, 22/01/2002).

2. Sumber Daya Fisik/Fasilitas

Ketersediaan sarana dan prasarana bagi penyelenggaraan kegiatan sebuah organisasi sangatlah mutlak diperlukan. Sekretariat (Gedung perkantoran), ruang-ruang kerja, ruang rapat, sampai kepada peralatan kantor seperti; mebeleur, alat-alat komunikasi dan informasi, alat transportasi dan lain sebagainya

sangat dibutuhkan oleh organisasi guna mendukung kegiatan-kegiatan organisasi tersebut.

Dengan memperhatikan struktur organisasi Bazis DIY serta melihat jumlah pengelola Bazis DIY yang cukup besar dan banyak (41 orang) ditambah 2 orang staf Sekretariat Bazis DIY, tentu diperlukan dan dibutuhkan fasilitas dan sarana fisik yang tidak sedikit. Tanpa itu semua, maka pelaksanaan dan penyelenggaraan kegiatan organisasi Bazis DIY akan mengalami banyak hambatan, seperti yang selama ini terjadi.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh pada Bazis DIY, dapat dikatakan bahwa fasilitas fisik atau sarana dan prasarana yang ada pada Bazis DIY masih sangat kurang, seperti telepon masih meminjam/menumpang kepada Sekretariat GWB (Gerakan Wakaf Buku), itupun hanya bisa menerima tidak bisa mengirim, padahal telepon ini merupakan sarana yang paling vital bagi sebuah organisasi besar seperti Bazis DIY, demikian pula dengan faksimile, internet dan lain-lain. Kalau hanya mengandalkan sarana yang ada tersebut di atas dengan kualitas dan kuantitas yang sangat terbatas, maka sulit bagi Bazis DIY untuk melakukan berbagai aktivitasnya apalagi untuk melakukan pelayanan yang prima kepada stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan), seperti muzakki ataupun mustahiq.

Menurut staf Sekretariat Bazis DIY bahwa: “dengan fasilitas yang ada sekarang, pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan oleh Bazis DIY, terutama oleh staf Bazis DIY belum dapat dilakukan secara optimal, terutama menyangkut sarana komunikasi dan informasi yang sangat dibutuhkan. Ditambah lagi dengan letak sekretariat/kantor Bazis DIY yang kurang strategis, banyak orang yang tidak tahu dimana letak sekretariat Bazis DIY. Disamping letaknya yang kurang strategis, untuk mengunjunginyapun sangat sulit,

apalagi bagi yang tidak memiliki kendaraan sendiri. Padahal sebagian besar para mustahiq tidak memiliki kendaraan sendiri, terutama yang berasal dari daerah Gunung Kidul, Kulonprogo, atau dari daerah Bantul (Wawancara, 17/01/2002).

Karena fasilitas, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Bazis DIY masih sangat terbatas, maka tentu sulit bagi Bazis DIY untuk melakukan berbagai program kerja yang telah disusun; seperti upaya peningkatan pengumpulan dana ZIS, pendayagunaan, dan penyaluran dana ZIS kepada para mustahiq.

3. Sumber Daya Keuangan

Dilihat dari kemampuan keuangan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta, pada tahun 2000 telah memiliki total asset sebesar Rp 109.926.083 yang terdiri atas Saldo Akhir Dana Amanah ZIS 31 Desember 2000 sebesar Rp 90.762.336 dan Saldo Akhir Dana Operasional 31 Desember sebesar Rp 19.163.747. Sumber dana diperoleh dari : (a) Sumber Dana ZIS yang terdiri dari Saldo Awal Dana ZIS 1 Januari 2000 sebesar Rp 95.899.329 dan Penerimaan Dana ZIS Januari-Desember 2000 sebesar Rp 147.916.507. dengan jumlah total sebesar Rp 243.815.836, (b) Sumber Dana Operasional yang terdiri dari Saldo Awal Dana Operasional 1 Januari 2000 sebesar Rp 26.625.799, Penerimaan Jasa Bank sebesar Rp 9.285.104, dan Sumbangan Operasional dari Pemda DIY sebesar Rp 6.500.000, dengan jumlah total sebesar Rp 42.410.903. Laporan Keuangan Bazis DIY Tahun 1999 dan Tahun 2000 sebagai berikut (Sumber: Staf Sekretariat Bazis DIY, Tahun 2001).

Apabila dilihat dari perkembangan besarnya pengumpulan ZIS selama periode 1996-2000, nampak bahwa kemampuan Bazis DIY dalam usaha pengumpulan dana ZIS masih sangat kurang/rendah, terutama bila dibandingkan dengan potensi zakat yang

di Daerah Istimewa Yogyakarta. Oleh karena itu untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan upaya optimalisasi pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah, terutama instansi yang di bawah lingkup kewenangan Gubernur DIY. Selanjutnya, perlu juga dilakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain, terutama kepada pihak-pihak lembaga swasta (perusahaan, CV, PTS, dan LSM) serta para pengusaha, kontraktor yang sering mengerjakan proyek-proyek Pemda DIY dan para aghniya' (orang-orang kaya). Dan yang tak kalah penting lagi adalah melakukan promosi dan sosialisasi kepada masyarakat luas dalam rangka ikut serta memasyarakatkan "Gerakan Sadar Zakat" yang telah dicanangkan oleh Presiden beberapa waktu yang lalu, sehingga dengan demikian akan lebih dapat meningkatkan kemampuan kinerja Bazis DIY, khususnya dalam upaya pengumpulan dana ZIS.

4. Sistem Informasi

Sejalan dengan berkembangnya pembangunan Teknologi Informasi (Nusantara 21) dan pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia pada khususnya dan perkembangan teknologi informasi pada umumnya, maka penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dan jaringan merupakan suatu indikator pertumbuhan kemajuan teknologi sekaligus pertumbuhan ekonomi suatu bangsa dan negara (Tung, 2001). Pemanfaatan teknologi informasi tidak hanya berguna bagi sektor ekonomi, pendidikan, dan sektor lainnya, namun juga ini harus dapat dimanfaatkan oleh pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan terhadap tuntutan masyarakat yang semakin beragam (Gumelar, 2000).

Peran informasi saat ini menjadi sangat penting. Lebih perkembangan informasi saat ini nampak begitu cepat. Hal ini terutama disebabkan oleh adanya media baru yang memudahkan arus informasi ke berbagai penjur. Perkembangan demikian sudah sepantasnya diantisipasi oleh berbagai organisasi, termasuk oleh Bazis DIY sekarang ini. Ketrampilan untuk mendapatkan sumber-sumber informasi, mengolah informasi, serta menyediakan informasi bagi para stakeholder (pihak-pihak yang berkepentingan) terutama para muzakki dan mustahiq sudah barang tentu sangat diperlukan saat ini. Tidak kalah pentingnya adalah ketrampilan dalam bidang teknologi informasi, termasuk akses internet, mendesain web, automasi layanan informasi dan lain sebagainya. Sehingga dengan penguasaan keterampilan tersebut diharapkan semua program kerja Bazis DIY, terutama dan sisi pengumpulan zakat, infaq, dan shadaqah dapat dilakukan secara optimal Berkaitan dengan hal tersebut karena sistem informasi bagi suatu organisasi sangat memegang peranan penting dalam melakukan setiap aktivitas atau kegiatan, maka tersedianya sarana dan prasarana, seperti telepon, faksimil, komputer, sangat dibutuhkan oleh Bazis DIY. Namun kenyataannya, sarana yang baru dimiliki oleh Bazis DIY hanyalah telepon (inipun digunakan secara bersama-sama dengan organisasi lainnya di Gedung Mataram *Islamic Centre*), sebuah sepeda motor bebek sebagai kendaraan operasional dan seperangkat komputer (belum ada jaringan internetnya). Dengan sarana yang masih sangat kurang tersebut untuk melayani para muzakki dan mustahiq yang cukup banyak serta cakupannya yang sangat luas (se wilayah DIY), tentu tidak akan berjalan secara efisien dan efektif. Terutama dalam upaya pengumpulan zakat, infaq, dan shadaqah. Hal ini terbukti dari masih kecil/sedikitnya ZIS yang dapat dikumpulkan oleh Bazis DIY.

5. Mekanisme dan Proses kerja

Mekanisme dan proses kerja yang dilakukan oleh Bazis DIY tidak terlepas dari adanya kebijakan akuntansi yang diterapkan oleh organisasi Bazis DIY, dalam hal ini didasarkan atas:

5.1. Sistem Akuntansi Penerimaan Setoran ZIS

A. Deskripsi Kegiatan

Semua penerimaan ZIS berasal dari instansi pemerintah, swasta maupun perseorangan yang disetorkan melalui bank yang ditunjuk (BPD, BNI, dan BRI) atau secara langsung disetorkan ke Bazis. Jadi ada 2 macam penerimaan, yaitu penerimaan via bank dan penerimaan yang langsung disetorkan ke Bazis. Dalam hal penerimaan setoran ZIS via bank, bank mengirimkan bank statement (laporan bank) satu bulan sekali. Dan laporan bank ini akan diketahui jumlah setoran ZIS setiap bulannya.

B. Dokumen yang digunakan

- Bukti Penerimaan Kas Tunai (BPKT). Dokumen ini digunakan untuk mendokumentasikan penerimaan dari setoran tunai yang diterima langsung oleh staf Bazis.
- Bank Statement (Rekening Koran). Dokumen ini merupakan pemberitahuan dari bank yang berisi ringkasan transaksi selama satu bulan.

C. Catatan Akuntansi yang Digunakan

1. Jurnal Umum digunakan untuk: a) Menjurnal penerimaan Zis, yakni kegiatan untuk mencatat sejumlah setoran ZIS dari masyarakat yang selanjutnya akan disalurkan. b) Menjurnal Dana Operasional, yakni kegiatan untuk mencatat jumlah dana operasional yang

berasal dari jasa bank dan sumbangan dari berbagai pihak untuk operasional Bazis.

2. Buku Besar. Buku Besar terdiri dari Buku Besar Penerimaan ZIS dan Buku Besar Dana Operasional. Kedua Buku Besar tersebut digunakan untuk meringkas jurnal penerimaan ZIS dan jurnal dana Operasional.

D. Fungsi yang terkait dan Prosedur Kegiatan

- a. Staf Bazis / bertanggung jawab untuk:

Melakukan penyesuaian saldo buku tabungan setiap akhir bulan;

- Menerima bank statement (lembar 2) kepada bendahara Bazis;
- Membuat semua catatan akuntansi (Jurnal dan Buku Besar);
- Mengarsipkan Bank Statement (lembar 1) dan BPKT (lembar 1)urut berdasarkan tanggal.

- b. Staf Bazis II bertanggung jawab untuk:

- Menerima setoran dana ZIS masyarakat dengan membuatkan BPKT;
- untuk Mengirimkan BPKT (lembar 1) pada staf Bazis I untuk pencatatan;
- Menyetorkan penerimaan setoran dana ZIS ke bank pada han juga; dan mengirimkan BPKT (lembar 2) ke Bendahara Bazis.

- c. Bendahara Bazis bertanggung jawab untuk:

- Menerima rekening koran (lembar 2) yang dikirimkan olen Bazis;

- Mengarsipkan bank statement (lembar 2)urut berdasarkan tanggal; dan
- Menerima BPKT (lembar 2) dan mengarsipkannya menurut tanggal.

E. Unsur Pengendalian Intern

1. Organisasi. Dilibatkannya pihak ketiga dalam penerimaan setoran dalam hal ini pihak bank akan menjamin keandalan sistem akuntansi penerimaan setoran ZIS dari masyarakat. catatan akuntansi yang diselenggarakan Insya Allah dapat dipercaya. Adanyan pemisahan antara fungsi penerimaan setoran ZIS dengan fungsi pencatatan (dalam prosedur penerimaan setoran ZIS langsung).
2. Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan. Pencatatan ke dalam catatan akuntansi di dasarkan pada bank statement yang diterima dan BPKI yang dilampiri dengan dokumen pendukung, yaitu buku tabungan.
3. Praktik yang sehat. Adalah apabila semua setoran yang diterima langsung harus disetorkan ke bank pada hari itu juga serta penggunaan preprinted number untuk semua formulir.

5. 2. Sistem Akuntansi Penyaluran ZIS

- A. Deskripsi Kegiatan Zakat, infaq, dan shadaqah yang diterima oleh Bazis DIY disalurkan berlandaskan Q.S. At-Taubah : 60 Al Quran Surat At-Taubah, ayat 60: "Sesungguhnya zakat-zakat itu, hanyalah untuk orang-orang fakir, orang orang miskin, pengurus-pengurus zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk memerdekakan) budak, orang-orang yang berhutang, untuk jalan Allah dan orang-orang

yang sedang dalam perjalanan, sebagai sesuatu ketetapan yang diwajibkan Allah; dan Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.”

Ada dua jenis penyaluran ZIS, yaitu penyaluran yang telah terencana dan penyaluran yang mendadak, dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Penyaluran yang terencana. Ditetapkan oleh rapat Pengurus Harian BAZIS DIY, bantuan jenis ini dibayarkan dengan menggunakan cek atas nama atau melalui transier bank (untuk jumlah tertentu sesuai keputusan Bendahara BAZIS) Bantuan jenis ini misalnya: Bantuan Pembangunan Masjid dan Musholla TPA, Sekolah, Rumah Sakit, dan Badan Sosial lainnya. Pendidikan / Beasiswa Bantuan kepada pegawai instansi Bantuan modal usaha Pengembangan SDM
2. Penyaluran mendadak. Bantuan jenis ini diberikan kepada Musyafir. Muallaf, dan bantuan bantuan lain yang mendadak sifatnya misalnya orang sakit. Jenis bantuan dibiayai dengan melakukan penarikan tunai di BMT Mitra Nugraha yang dilakukan oleh staf BAZIS sesuai kebutuhan.

B. Dokumen yang digunakan

1. Surat Keputusan Rapat Pengurus Harian. Dokumen ini dibuat rapat PH yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan besarnya penyaluran ZIS dan siapa yang berhak menerima.
2. Bukti Pengeluaran Kas (BPK). Dokumen ini digunakan untuk mencatat penyaluran ZIS yang sebelumnya harus diotorisasi dahulu oleh bendahara ZIS. Dokumen

ini merupakan dokumen sumber untuk melakukan penjurnalan.

3. Cek Bukti Transfer. Dokumen ini digunakan pada saat penyaluran dana ZIS diberikan kepada pemohon bantuan. Kedua dokumen ini merupakan dokumen pendukung dalam melakukan penjurnalan.

C. Catatan Akuntansi Yang Digunakan

1. Jurnal Umum. Digunakan untuk mencatat menjurnal penyaluran ZIS untuk masing-masing penyaluran yang berdasarkan pada klasifikasi tertentu sesuai dengan rekening yang dibentuk.
2. Buku Besar. Digunakan untuk meringkas jurnal penyaluran ZIS untuk masing-masing klasifikasi penyaluran.

D. Fungsi yang terkait dan Prosedur kegiatan

1. Penyaluran terencana
 - a. Staf Bazis bertanggung jawab untuk:
 - Menerima proposal bantuan yang diajukan kepada Bazis DIY;
 - Melakukan survey lapangan terhadap proposal yang (untuk permintaan dana yang melebihi pagu tertentu ditetapkan oleh SK Bendahara Bazis DIY;
 - Mengirimkan proposal kepada Pengurus Harian KR Mempersiapkan cek dan meminta otorisasi Bendahara Bazis; dan meminta otorisasi cek kepada Membuat Bukti Pengeluaran Kas; dan

- Meminta pemohon untuk mencap/memberi stempel bonggol cek;
 - Menyerahkan cek kepada pemohon, Mengisi register cek;
 - Melakukan transfer bank untuk penyaluran dengan jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh Bendahara Bazis;
 - Membuat catatan akuntansi (jurnal umum dan buku besar);
 - Mengarsipkan Bukti Pengeluaran Kas dan Surat Keputusan (lembar 3)urut berdasarkan nomor sedangkan proposal dan bukti transfer bank diarsipkan urut berdasarkan tanggal untuk mencap/memberi stempel pada
- b. Bendahara Bazis bertanggung jawab untuk:
- Membuat SK (Surat Keputusan) pagu jumlah bantuan untuk penyaluran yang harus dilakukan transfer bank dan yang harus di survey dahulu oleh staf Bazis;
 - Menerima cek dan Bukti Pengeluaran Kas yang diterima dari Staf Bazis dan mengotorisasinya setelah membandingkan dengan Surat Keputusan rapat PH Bazis;
 - Membuat surat kuasa kepada Staf Bazis untuk melakukan penyaluran dana ZIS melalui transfer bank;
 - Menyerahkan cek dan Bukti Pengeluaran Kas yang telah diotorisasi kepada staf Bazis; Mengarsipkan SK (lembar 2) dan tembusan

Bukti Pengeluaran Kas urut berdasarkan nomor.

- c. Pengurus Harian Basis bertanggung jawab untuk:
 - Membuat Surat Keputusan penyaluran ZIS;
 - Mendistribusikan tembusan Surat Keputusan kepada Bendahara Basis dan staf Basis;
 - Mengarsipkan Surat Keputusan (lembar 1) urut berdasarkan tanggal.
2. Penyaluran Tidak terencana
 - a. Staf Basis bertanggung jawab untuk:
 - Menerima permohonan bantuan yang diajukan kepada be DIY;
 - Mempersiapkan slip penarikan tunai dan foto kopi;
 - Melakukan penarikan tunai dan melegalisasi foto kopi slip;
 - Menyerahkan uang kepada pemohon;
 - Mempersiapkan Bukti Pengeluaran Kas;
 - Mengirimkan Bukti Pengeluaran Kas dan foto kopi slip kepada Bendahara Basis;
 - Meminta otorisasi Bukti Pengeluaran Kas;
 - Membuat catatan akuntansi (jurnal dan buku besar),
 - Mengarsipkan Bukti Pengeluaran Kas dan foto kopi slip urut berdasarkan nomor.
 - b. Bendahara Basis bertanggung jawab:

- Menerima Bukti Pengeluaran Kas dan foto kopi slip;
- Mengotorisasi Bukti Pengeluaran Kas; Mengirimkan Bukti Pengeluaran Kas yang telah di-otorisasi dan foto kopi slip kepada staf Bazis;
- Mengarsipkan tembusan Bukti Pengeluaran Kasurut berdasarkan nomor.

E. Unsur Pengendalian Intern

1. Organisasi

Transaksi penyaluran ZIS baik yang sudah direncanakan sebelumnya maupun yang bersifat mendadak tidak dilaksanakan sendiri oleh staf Bazis dari awal hingga akhir, melainkan melibatkan Bendahara Bazis dan Pengurus Harian Bazis. Hal ini penting untuk menciptakan *internal check* dalam organisasi sehingga keamanan Kas ZIS dan ketelitian catatan akuntansi yang diselenggarakan Insya Allah dapat dijamin.

2. Sistem Organisasi dan Prosedur Pencatatan.

- Penyaluran ZIS harus mendapat otorisasi dari Bendahara Bazis.
- Pencatatan dalam jurnal umum didasarkan pada Bukti Pencatatan dalam jurnal umum Pengeluaran kas yang sudah di-otorisasi oleh bendahara Bazis dan didukung oleh dokumen seperti Surat Keputusan.

3. Praktik yang sehat

- Penyaluran ZIS dilakukan dengan menggunakan cek atas nama pemohon dan transfer bank

untuk bantuan jumlah tertentu dalam transaksi penyaluran ZIS terencana.

- Dilakukan perhitungan kas (*cash count*) sewaktu-waktu/mendadak.
- Semua nomor cek dan nomor Bukti Pengeluaran Kas dipertanggung jawabkan oleh staf Bazis.
- Penggunaan *preprinted number* untuk semua formulir yang digunakan.

Bab 5

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis pada uraian sebelumnya, maka diperoleh gambaran tentang aspek-aspek pada lingkungan eksternal yang dapat memberikan peluang-peluang dan juga yang dapat menjadi ancaman bagi pengelolaan ZIS oleh Bazis DIY, terutama yang berkaitan dengan upaya pengumpulan ZIS pada masa yang akan datang. Begitu pula dengan aspek pada lingkungan internal yang merupakan kekuatan-kekuatan dan juga dalam usaha yang merupakan kelemahan-kelemahan bagi Bazis DIY pengumpulan ZIS di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dalam rangka mengidentifikasi isu-isu strategis yang harus dijawab oleh Bazis DIY, maka perlu dilakukan analisis SWOT untuk memformulasikan aspek aspek mana saja yang merupakan peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal Bazis DIY. SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Analisis SWOT suatu organisasi memungkinkan bagi para pengambil keputusan dalam menggunakan kerangka berpikir logis dalam pembahasan yang akan mereka lakukan yang menyangkut situasi dimana organisasi itu berada, identifikasi dan analisis berbagai

alternatif yang layak untuk dipertimbangkan yang pada akhirnya menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling tepat dan sesuai untuk organisasi yang bersangkutan.

A. Peluang-peluang (*Opportunities*)

Ada beberapa aspek eksternal yang dapat dijadikan peluang bagi Bazis DIY untuk mewujudkan upaya peningkatan pengumpulan dana ZIS. Berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan, baik data yang bersifat primer maupun yang reifit sekunder dari faktor eksternal, maka berbagai peluang yang dimanfaatkan oleh Bazis DIY adalah sebagai berikut:

1. Adanya dukungan pemerintah pusat dan daerah

Salah satu bentuk dukungan dan komitmen pemerintah adalah dengan dikeluarkannya UU Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dalam Pasal 14 ayat (3) UU tersebut, dinyatakan bahwa “Zakat yang telah dibayarkan kepada badan amil zakat atau lembaga yang zakat dikurangkan dari laba/pendapatan sisa kena pajak dari wajib pajak yang bersangkutan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”, kemudian di dalam penjelasan disebutkan bahwa pengurangan zakat dari laba/pendapatan sisa kena pajak dimaksudkan agar wajib pajak tidak terkena beban ganda, yakni membayar zakat dan pajak. Kesadaran membayar zakat dapat memacu kesadaran membayar pajak. UU tersebut selanjutnya diikuti dengan Keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38/1999 tentang Pengelolaan Zakat. Dan Selanjutnya ditindaklanjuti dengan Keputusan Dirjen Bimas Islam Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Kemudian, pada Peringatan Nuzulul

Qur'an di Masjid Istiqlal Jakarta pada tanggal 2 Desember 2001, Presiden telah mencanangkan "Gerakan Sadar Zakat".

Khusus untuk Bazis DIY, Gubernur DIY telah memberikan berbagai fasilitas kepada Bazis DIY, seperti: Sekretariat Bazis DIY, dan himbauan kepada para PNS di DIY, terutama yang telah memenuhi nisabnya agar membayarkan zakat kepada Bazis DIY, untuk itu Gubernur DIY telah mengirimkan suratnya kepada para pimpinan instansi/lembaga agar para PNS menyalurkan zakat profesinya sebesar 2,5 persen kepada Bazis DIY. Lalu, agar dalam aktivitas Bazis DIY tidak menggunakan dana ZIS yang ada, maka untuk dana operasional, termasuk untuk membaya honor dua orang staf Sekretariat Bazis DIY, Pemda DIY telah mengalokasikan dana khusus (Dana Operasional Bazis DIY) dalam APBD Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Meningkatnya nilai tabungan (*saving*) masyarakat.

Bila dilihat dari perkembangan saving/tabungan masyarakat, ternyata dari tahun ke tahun terus terjadi peningkatan. Peningkatan tabungan masyarakat yang paling tajam terjadi antara tahun 1997-1998 sebesar 58,30 persen, padahal pada tahun-tahun itu sedang terjadi krisis ekonomi dan moneter yang cukup parah, namun ternyata masyarakat DIY justru banyak menyimpan/menabungkan uangnya pada bank atau lembaga-lembaga keuangan lainnya. Pada tahun 1997 posisi jumlah tabungan masyarakat sebesar Rp 2.649.181 (juta) meningkat sebesar Rp 4.543.460 (juta) pada tahun 1998.

3. Meningkatnya jumlah penduduk dengan potensi zakat yang sangat besar

Jumlah penduduk di Provinsi DIY tahun 1980 sebanyak 2.750.813 jiwa meningkat menjadi 2.913.054 pada tahun 1990 dengan laju

pertumbuhan penduduk rata-rata 0,57 persen dan kembali meningkat pada tahun 2000 menjadi 3.109.142 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk rata-rata 0,68 persen. Dengan jumlah penduduk yang 92% beragama Islam, maka potensi zakat pun sangatlah besar pula. Jika diasumsikan dari jumlah penduduk yang beragama Islam itu yang menjadi muzakki (wajib zakat) minimal 2 atau 0,5 persen saja, maka akan diperoleh muzakki sebanyak 14.296 orang lebih. Misalkan setiap orang akan membayarkan zakat (zakat harta, perdagangan, pertanian, zakat profesi atau jenis zakat lainnya sebesar Rp 500.000,00 pertahun atau sebesar Rp 41.600 perbulan, akan terkumpul dana zakat sebesar Rp 500 juta lebih perbulan atau Rp 60 milyar lebih pertahun. Belum lagi jika ditambah dengan zakat fitrah, zakat emas dan perak, sedekah, dan wakaf. Tentu akan didapatkan/ diperoleh angka yang lebih besar lagi.

Dari sekian banyak penduduk DIY, 3,35% diantaranya adalah PNS yaitu sebanyak 104.185 orang. PNS golongan III dan IV merupakan jumlah terbanyak, yaitu 60% (62.575 orang). Apabila 30% saja yang membayar berarti terdapat 18.772 orang yang akan menjadi muzakki. Misalkan setiap orang membayarkan zakatnya sebesar Rp 25.000,00 perbulan, maka akan diperoleh dana zakat sebesar Rp 469 juta lebih dan bila dikalikan setahun berarti akan diperoleh dana zakat sebesar Rp 5 milyar lebih pertahunnya.

4. Meningkatnya kesadaran beragama

Meningkatkannya kesadaran beragama dapat dilihat dari semakin bertambahnya sarana ibadah (masjid dan mushalla). Tahun 1999 jumlah masjid di DIY sebanyak 5.435 buah dan pada tahun 2000 bertambah menjadi 5.536 buah, demikian juga dengan mushalla, dari 1.210 pada tahun 1999 menjadi 1,479 pada

tahun 2000. Disamping itu, semangat orang untuk menunaikan ibadah haji juga terus meningkat, kegiatan-kegiatan keagamaan semakin sering dilaksanakan oleh umat Islam, berbagai majelis taklim kian marak dan persentase penerimaan zakat juga semakin meningkat. Krisis yang telah melanda Indonesia sejak 1997 tidak mengurangi kesadaran umat untuk berzakat. Sebaliknya, jumlah dana yang disalurkan melalui DD Republika justru meningkat tajam. Kondisi serupa juga dialami oleh lembaga-lembaga serupa seperti Mer-C, PKPU ataupun Bazis (www.imz.or.id).

5. Perkembangan perguruan tinggi dan teknologi (komputer, internet dll)

Keberadaan perguruan tinggi yang sangat banyak di DIY, yaitu sebanyak 86 buah memberikan peluang dalam melakukan transformasi IPTEK kepada pengelolaan ZIS di DIY, seperti penggunaan program-program komputer dan pemanfaatan teknologi internet. Kehadiran teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan tingkat kecanggihan yang semakin meningkat menyebabkan semakin banyak pekerjaan diganti oleh komputer. Selain itu kegiatan organisasi semakin diwarnai oleh persaingan kecepatan waktu. Penggunaan *internet*, *website*, *local area network* (LAN) semakin marak dalam dunia organisasi.

Bagi organisasi seperti Bazis DIY, perkembangan teknologi sangat menolong dalam rangka melaksanakan berbagai aktivitasnya, seperti upaya pengumpulan zakat, infaq, dan sedekah, penjelasan tentang berbagai hal mengenai zakat, perhitungan-perhitungan zakat, serta informasi mengenai agenda-agenda kegiatan Bazis DIY, informasi mengenai dana ZIS yang terhimpun, pendayagunaan dana ZIS, serta penyalurannya dan lain-lain.

Upaya tersebut dapat melalui media masa (TV, Radio, Koran, bahkan internet, medos dan lain-lain). Dengan demikian diharapkan masyarakat atau *stakeholders* dapat mengetahui secara terbuka/transparan tentang apa yang telah dilakukan oleh lembaga amil zakat atau badan amil zakat. Melalui internet semuanya bisa diakses kapan saja dan dimana saja, apalagi sekarang ini penggunaan internet ini sudah menjadi sesuatu yang lumrah dan di Yogyakarta dimanfaatkan oleh masyarakat luas.

B. Ancaman-ancaman (*Threats*)

Ada beberapa aspek internal yang dapat memberikan ancaman atau hambatan terhadap upaya pengumpulan dana ZIS oleh Bazis DIY diantaranya adalah:

1. Rendahnya kepercayaan masyarakat dan jumlah muzakki yang semakin berkurang

Hal ini dapat dilihat dari masih sedikitnya para muzakki yang membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY. Bahkan terkesan terjadi pengurangan jumlah muzakki. Pada tahun 1999 jumlah muzakki (lembaga atau perorangan) sebanyak 123 penyeter menurun menjadi 113 pada tahun 2000. Seorang muzakki yang mewakili instansi pemerintah mengatakan bahwa: "Zakat, infaq, dan shadaqah yang telah kami bayarkan atau setorkan kepada Bazis DIY melalui bank BPD DIY setiap bulan saat gajian, sampai sekarang tidak ada laporannya kepada kami, berapa besar ZIS yang terkumpul dan kemana saja dana itu dibagikan tidak jelas. Akhirnya banyak kawan-kawan PNS menanyakan untuk apa dana ZIS yang dikumpulkan oleh Bazis DIY tersebut? Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan dana ZIS oleh Bazis DIY kurang atau fidak transparan, ujanya" (Wawancara, 29/01/2002).

Dengan memperhatikan pernyataan tersebut di atas maka sebenarnya masyarakat kurang atau tidak percaya pada Bazis DIY. Apalagi bila dilihat dari segi pengumpulan ZIS, selama lima tahun (1996-2000) baru terhimpun dana ZIS sebesar Rp 518.623.152 padahal potensi zakat di DIY cukup besar. Sekedar contoh, selama tahun 2001 Dompot Dhuafa (DD) Republika perwakilan Bandung berhasil mengumpulkan dana dari umat sebesar Rp 650 juta. Nilai tersebut naik 100 persen dibandingkan tahun 2000 (Republika, 04/01/2002). Sedangkan Bazis DIY dalam jangka waktu 5 tahun baru terkumpul dana ZIS sebesar lebih kurang lima ratus juta rupiah.

2. Masyarakat belum terbiasa menyalurkan zakat pada badan/ lembaga amil zakat

Berdasarkan informasi dari berbagai komponen masyarakat bahwa mereka membayarkan zakatnya tidak melalui lembaga amil (Bazis misalnya) tetapi langsung diberikan kepada penerima zakat (fakir miskin, yatim piatu, dll). Hal ini telah menjadi kebiasaan mereka, apalagi yang miskin tersebut masih famili dekat atau para pembantu rumah tangganya, atau orang-orang miskin di kampungnya.

3. Krisis ekonomi yang berkepanjangan

Krisis ekonomi yang sedang melanda bangsa Indonesia sampai hari ini nampaknya belum akan segera berakhir, kondisi tersebut diperparah lagi dengan datangnya berbagai bencana alam, serta nilai tukar rupiah yang semakin melemah, harga barang dan kebutuhan pokok yang semakin meningkat yang pada akhirnya mengakibatkan daya beli masyarakat semakin berkurang. Bila kondisi seperti itu terus berlangsung lama, maka dikhawatirkan angka kemiskinan akan semakin bertambah dan merebak

kemana-mana, termasuk di DIY. Tidak menutup kemungkinan orang yang selama ini termasuk dalam kategori muzakki (pembayar zakat) berubah menjadi mustahiq (penerima zakat).

4. Masyarakat belum memahami apa yang harus dizakati, dan yang dikenal selama ini barulah sebatas zakat fitrah

Fenomena ini dapat dilihat pada bulan-bulan ramadhan (puasa) dan menjelang Hari Raya Idul Fitri banyak sekali orang membayarkan zakat fitrah. Bahkan secara umum masyarakat awam mengatakan bahwa zakat itu ialah zakat fitrah. Mereka sebagian besar tidak kenal apa yang namanya zakat harta, zakat, perdagangan, pertanian, zakat profesi, dan lain-lain. Apalagi tentang perhitungan zakat, batas nishab, dan lain sebagainya.

C. Kekuatan-kekuatan (*Strength*)

Ada beberapa aspek lingkungan internal yang merupakan kekuatan bagi Bazis DIY dalam upaya pengumpulan ZIS. Kekuatan-kekuatan tersebut adalah:

1. Kualitas, kuantitas, dan moral SDM (Pengelola Bazis DIY) yang bagus

Hal ini dapat dilihat dari komposisi kepengurusan Bazis DIY yang berjumlah 41 orang. Dari 41 orang tersebut, 6 orang (14,63%) berpendidikan S3 (Profesor/Doktor), 3 orang (7,32%) sarjana S2, sarjana S1 sebanyak 32 orang (78,05%), D3 dan SLTA masing-masing 1 orang. Kemudian mereka pun dikenal baik oleh masyarakat, ada tokoh ulama, cendekiawan muslim, pengusaha sukses, politisi, dan lain-lain. Sebagai bukti, sekarang ada yang menjadi walikota, bupati, ketua DPRD, anggota DPR RI, bahkan ada yang pernah menjadi menteri keuangan.

2. Adanya perintah kewajiban membayar zakat dalam Al-Qur'an (27 Kali).

Rukun Islam ada 5, satu diantaranya adalah zakat. Kalau pada rukun-rukun yang lain, seperti shalat, puasa, bahkan haji, orang tidak asing lagi. Artinya, karena ketiganya merupakan ibadah pribadi yang bersifat vertikal maka pelaksanaannya pun boleh dikatakan tidak menemui hambatan. Tetapi lain halnya dengan zakat. Zakat sebagai ibadah sosial kemasyarakatan terkesan tidak begitu banyak memberikan manfaat langsung bagi pembayarannya. Padahal sebagaimana shalat, zakat pun nilai wajibnya sama, apalagi sebanyak 27 kali perintah membayarkan zakat selalu digandengkan dengan perintah melaksanakan shalat (seperti “tegakkan shalat dan tunaikan zakat”).

c. Adanya kejelasan misi

Peter Drucker dalam Bryson (1999) menekankan bahwa tanpa pemahaman mengenai tujuan, kita benar-benar akan tersesat. Selain itu, pemahaman mengenai tujuan akan sangat membantu untuk memperluas misi menjadi “visi keberhasilan”. Misi, dengan kata lain, menjelaskan tujuan apa yang organisasi, atau mengapa organisasi harus melakukan dilakukannya.

Bazis DIY dalam melakukan aktivitasnya telah memiliki misi yang jelas. Dengan misi inilah Bazis DIY menyelenggarakan tugas administratif dan teknis pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; Mengumpulkan dan mengolah data yang diperlukan untuk penyusunan rencana pengelolaan zakat; Menyelenggarakan bimbingan di bidang pengelolaan, pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat; Menyelenggarakan tugas penelitian dan pengembangan, komunikasi, informasi, dan edukasi pengelolaan zakat.

4. Mekanisme dan proses kerja yang cukup bagus

Hal dapat dilihat dari Sistem Akuntansi Bazis DIY. Sistem akuntansi ini menjelaskan bagaimana sistem akuntansi penerimaan setoran ZIS yang terdiri dari dokumen yang digunakan, catatan akuntansi yang digunakan, fungsi yang terkait dengan penerimaan ZIS, prosedur kegiatan (penerimaan dana ZIS via bank dan penerimaan ZIS secara langsung), serta unsur pengendalian intern.

Demikian pula dengan dokumen yang digunakan untuk sistem akuntansi penyaluran ZIS. Baik penyaluran yang telah terencana ataupun penyaluran yang bersifat mendadak, fungsi yang terkait dengan kegiatan penyaluran, prosedur kegiatan dan unsur pengendalian intern. Semua proses tersebut melalui prosedur dan pencatatan dengan rapi dan dapat dipertanggung jawabkan (Sumber : Sistem Akuntansi Bazis DIY).

D. Kelemahan-kelemahan (*Weaknesses*)

Ada beberapa aspek yang merupakan kelemahan internal Bazis DIY dalam melakukan pengumpulan ZIS. Aspek-aspek tersebut adalah:

1. SDM (pengelola zakat) belum profesional

SDM (pengelola zakat) belum profesional karena mengelola zakat masih merupakan kerja sambilan saja, hal ini dapat dilihat dari hampir semua pengelola Bazis mempunyai profesi utama masing-masing. Dari 41 orang pengelola, 22 orang (53,00 persen) diantaranya berprofesi sebagai PNS/Dosen/Pejabat, Pengusaha/Wiraswasta 11 orang (26,83 persen), dan selebihnya mempunyai profesi-profesi yang lain, seperti politisi/anggota DPR, Walikota/Bupati dan lain-lain.

Boleh dikatakan hampir tidak ada para pengurus/pengelola Bazis DIY yang dapat mengelola/mengurus organisasi Bazis DIY secara full time, karena sebagian besar aktivitasnya dihabiskan untuk menekuni profesi utamanya tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut menurut Hafidhuddin (Republika, 2000), melihat tugasnya yang demikian berat dan banyak, maka Amil Zakat itu harus full-time, tidak boleh asal-asalan dan tidak boleh pula sambilan. Di samping itu Amil Zakat harus pula memenuhi beberapa syarat, yaitu : 1) Dia harus seorang Muslim, 2) Dia harus seorang mukallaf, 3) Dia harus seorang yang jujur, 4) Memahami hukum-hukum zakat, dan 5) Memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila Amil Zakat telah memenuhi syarat seperti tersebut, maka ia berhak menerima bagian dari zakat (mustahiq). Lebih lanjut Didin Hafidhuddin mengemukakan bahwa apabila pekerjaannya adalah sambilan atau pasif menunggu saja atau hanya pada bulan Ramadhan, sesungguhnya tidak termasuk kategori Amil Zakat, paling paling sekadar Panitia (lajnah) Zakat. Karena itu jika diberi bagian, hanyalah untuk kepentingan administrasi dan transportasi saja, ataupun sekadar uang lelah saja, ujar Didin Hafidhuddin.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas. Bazis DIY nampaknya belumlah memenuhi persyaratan tersebut, hal ini sebagaimana dikatakan oleh Ketua Bazis DIY: "...bahwa dari sekian banyak pengurus/pengelola Bazis DIY, yang dapat an sekitar 2-3 orang dan dibantu oleh 2 orang staf sekretariat Bazis DIY dan satu pun Pengelola Bazis DIY yang mendapatkan atau diberikan kompensasi baik berupa gaji, honor, atau insentif. Tetapi untuk dua orang staf Sekretan Bazis (bukan Pengurus Bazis) diberikan honor/gaji yang diambilkan dan Jasa Bank atas simpanan dana ZIS di BPD DIY serta Sumbangan Operasional Pemda DIY melalui

dana APBD (Wawancara, 05/01/2002).) Jadi, dengan pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa pengelolaan Bazis DIY belum profesional.

2. Data muzakki dan mustahik yang belum akurat

Keberadaan data-data tentang muzakki (wajib zakat) dan penerima zakat (mustahiq) sangat diperlukan. Dari data-data inilah bisa dikembangkan untuk membuat berbagai perencanaan dan program kerja. Siapa saja orang-orang Islam yang aghniya' (kaya), dimana saja tempat tinggal mereka, demikian pula tentang mustahiq, siapa saja mereka dan dimana kantung-kantung dhuafa' (fakir miskin) berada. Data-data ini terus dilakukan pembaharuan setiap triwulan, enam bulan atau satu tahun sekali. Namun kenyataannya, database tentang muzakki dan mustahik ini sampai sekarang belum memadai. Padahal dalam UU No. 38 Tahun 1999 pada Pasal 22 sebagai salah satu syarat pengukuhan lembaga amil zakat, maka lembaga amil zakat yang bersangkutan harus memiliki data muzakki dan mustahiq.

3. Transparansi dan akuntabilitas yang masih kurang dari pengelola zakat

Salah satu indikator dari keterbukaan adalah adanya pelaporan dari semua aktivitas yang dilakukan, mulai dari jumlah pengumpulan ZIS, pendayagunaan, sampai kepada pendistribusian (pentasyarufan) kepada yang berhak menerimanya. Pelaporan ini sangat diperlukan dalam rangka menjaga kepercayaan masyarakat/umat, terutama dari para muzakki yang telah menyetorkan uangnya kepada Bazis. Mereka ingin tahu tentang perjalanan uang yang telah diberikannya ke Bazis. Namun kenyataannya hal ini belumlah dilakukan secara baik sebagaimana dikatakan oleh seorang muzakki:

“bahwa pelayanan yang dilakukan oleh Bazis DIY kurang baik, terutama pada waktu kami menyerahkan dana zakat demikian pula laporan tentang penggunaan dana zakat yang telah saya bayarkan tersebut juga tidak pernah ada dan penggunaannya pun belum jelas. Seharusnya harus ada laporan, sehingga kami mengetahuinya, seperti pengelola zakat yang lain, ada yang melalui televisi, koran, brosur dan lain-lain, ujarnya” (Wawancara, 22/01/2002)

d. Belum adanya visi yang jelas

Suatu visi menurut Bennis dan Mische (2002) adalah artikulasi dari citra, nilai, arah, dan tujuan yang akan memandu masa depan organisasi. Kalau misi menggambarkan kehendak organisasi, maka visi lebih jauh lagi, kata Lonnie Helgeson dalam Salusu (2003) yaitu menjelaskan bagaimana rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Misi belum menjelaskan bagaimana rupa organisasi itu kalau sudah berhasil. Inilah tugas visi. Suatu visi keberhasilan yang jelas akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi. Anggota organisasi dapat memperoleh gambaran apa yang dapat mereka harapkan. Dengan begitu, mereka tidak akan asal kerja tetapi tahu bagaimana rupa organisasinya itu kelak kalau ia bekerja keras dan bagaimana kalau ia tidak sungguh-sungguh.

Berkecenderungan dengan hal tersebut, setiap organisasi pengelola zakat seperti Bazis DIY harus memiliki visi dan misi yang jelas. Hanya dengan visi dan misi inilah maka aktivitas/kegiatan akan terarah dengan baik. Jangan sampai program yang dibuat cenderung ‘sekedar bagi-bagi uang’. Apalagi tanpa disadari dibuat program ‘pelestarian kemiskinan’.

Bazis DIY dapat merumuskan visi tentang apa yang dicitakan oleh Bazis DIY selama 5 atau 10 tahun ke depan. Sehingga segala aktivitas yang dilakukan menjadi jelas, yaitu dalam rangka mencapai visi itu tadi, dan aktivitas apa saja yang tidak akan mendukung keberhasilan dalam mencapai visi tersebut sudah seharusnya dihilangkan. Termasuk penyusunan struktur organisasi, apabila ada bidang atau bagian tertentu yang dipandang tidak akan mendukung tercapainya visi yang telah ditetapkan. Karena Bazis DIY ini adalah organisasi pengelola zakat, maka sudah barang tentu visi yang dirumuskan pun yang berkaitan dengan perintah diwajibkannya syariat ini.

Menurut 'Umar bin Khattab, zakat disyariatkan untuk mengubah mereka yang semula sebagai mustahiq (penerima) menjadi muzakki (pemberi/pembayar zakat). Kalau memang ini merupakan visi, maka segala potensi yang ada pada Bazis DIY haruslah dimanfaatkan dalam rangka mencapai syariat tersebut. Namun sayang hingga sekarang Bazis DIY menurut Ketua Bazis DIY, belum mempunyai visi yang jelas.

5. Masih kurangnya publikasi, promosi dan sosialisasi

Agar suatu produk dikenal orang, maka produk tersebut harus dipublikasi atau dipromosikan dan disosialisasikan (dimasyarakatkan). Begitu pula dengan Bazis DIY, agar masyarakat lebih mengenal Bazis DIY, maka mau tidak mau organisasi yang bertujuan mulia ini harus dipublikasi kepadamasyarakat (publik). Tentu dengan cara yang indah, dikemas sedemikian rupa dengan berbagai slogan yang cantik. Organisasi serupa yang mengelola zakat juga telah melakukan hal ini, untuk di Yogya saja seperti DSUQ, PKPU, dan DDS Al-Falah begitu gencarnya mempromosikan organisasinya masing-masing. Ada yang melalui buletin khusus, ada pula yang melalui

brosur-brosur yang ditata dengan indah disertai pula dengan berbagai program kerjanya, atau juga melalui koran, bahkan ada yang melalui internet. Sehingga organisasi-organisasi tersebut sekarang ini telah begitu dikenal oleh masyarakat luas. Bazis DIY nampaknya tidak begitu segenyar mereka, sehingga eksistensi Bazis DIY walaupun telah lebih dahulu berdiri keberadaannya belum begitu dikenal luas oleh masyarakat, termasuk juga program-program kerjanya, dan aktivitasnya yang lain. Sehingga para muzakki tidak perlu bertanya-tanya tentang penggunaan dana ZIS yang telah terkumpul selama ini, sebagaimana diungkapkan oleh seorang muzakki bahwa:

“Zakat, infaq, dan shadaqah yang telah kami bayarkan atau setorkan kepada Bazis DIY melalui bank BPD DIY setiap bulan saat gaji, sampai sekarang tidak ada laporannya kepada kami, berapa besar ZIS yang terkumpul dan kemana saja dana itu dibagikan tidak jelas. Akhirnya banyak kawan-kawan PNS menanyakan untuk apa dana ZIS yang dikumpulkan oleh Bazis DIY tersebut? (Wawancara, 29/01/2002).

Untuk itu tidak ada salahnya bila Bazis DIY juga membuat brosur-brosur kerja dan produk-produk atau buletin yang berkaitan dengan program layanan dari Bazis DIY. Dengan demikian diharapkan Bazis DIY akan lebih dikenal oleh masyarakat Yogyakarta, kalau perlu dengan memanfaatkan jaringan internet. Fasilitas, sarana dan prasarana yang masih kurang serta letak sekretariat yang kurang tidak strategis.

Keberadaan sarana dan prasarana bagi suatu organisasi sangatlah urgen dan menentukan. Tanpa adanya fasilitas yang memadai, tentu sulit bagi organisasi untuk melakukan aktivitasnya. Bazis DIY dengan sarana dan prasarana yang ada sekarang masih kurang, salah seorang staf Sekretariat Bazis DIY mengatakakan:

“...bahwa dengan fasilitas yang ada sekarang, pekerjaan atau aktivitas dilakukan oleh Bazis DIY, terutama oleh staf Bazis DIY belum dapat dilakukan secara optimal, terutama menyangkut sarana komunikasi dan informasi yang sangat dibutuhkan. Ditambah lagi dengan letak sekretariat/kantor Bazis DIY yang kurang strategis, banyak orang yang tidak tahu dimana letak sekretariat Bazis DIY. Di samping letaknya yang kurang strategis, untuk mengunjunginya pun sangat sulit, apalagi bagi yang tidak memiliki kendaraan sendiri. Padahal sebagian besar para mustahiq tidak memiliki kendaraan sendiri, terutama yang berasal dari daerah Gunung Kidul, Kulonprogo, atau dari daerah Bantul (Wawancara, 17/01/2002).

Dari hasil analisis pada lingkungan eksternal dan internal tersebut di atas, maka untuk memudahkan analisis berikutnya, masing-masing peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal Bazis DIY tersebut dimasukkan ke dalam Matrik SWOT Bazis DIY (Diagram 1).

Diagram 1. Matriks SWOT Bazis DIY
dalam Usaha Pengumpulan Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS)

	<i>Strength (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	<ol style="list-style-type: none">1. Kualitas, kuantitas, dan moral SDM (Pengelola ZIS) yang bagus2. Adanya kejelasan misi3. Proses/ mekanisme kerja yang bagus4. Adanya kewajiban membayar zakat dalam AlQuran	<ol style="list-style-type: none">1. Pengelolaan Bazis belum profesional2. Database tentang muzakki dan mustahiq belum akurat3. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas4. Kurangnya publikasi, promosi dan sosialisasi5. Fasilitas, sarana dan prasarana masih kurang serta letak sekretariat yang kurang strategis

Analisis SWOT

<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya dukungan Pemda 2. Pendapatan dan tabungan masyarakat yang semakin meningkat 3. Meningkatnya jumlah penduduk dan potensi zakat yang besar 4. Meningkatnya kesadaran ber agama 5. Adanya perkembangan 6. Perguruan tinggi dan teknologi 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mengoptimalkan pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah ● Memperluas segmen muzakki pada instansi swasta dan perorangan 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Meningkatkan profesionalisme pengelolaan Bazis DIY ● Melengkapi sarana dan prasarana sekretariat Bazis DIY
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Bazis DIY 2. Jumlah muzakki yang menyetorkan ZIS-nya pada Bazis DIY makin berkurang 3. Masih banyak masyarakat yang belum tahu tentang zakat (zakat yang baru dikenal hanya zakat fitrah) 4. Adanya krisis ekonomi 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Meningkatkan kepercayaan publik masyarakat (muzakki) terhadap Bazis DIY ● Melakukan Penyuluhan dan sosialisasi tentang ZIS 	<p>Strategi WT</p> <p>Tidak ditemukan strategi WT</p>

Sumber : Hasil Analisis SWOT Bazis DIY (2002)

E. Penetapan Isu Strategis

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang meliputi lingkungan eksternal dan internal organisasi Bazis DIY, maka kemudian dilakukan identifikasi terhadap berbagai isu strategis yang muncul. Berkaitan

dengan itu, ada tiga pendekatan bagi identifikasi isu strategis (Barry dalam Bryson, 1999), kemungkinannya adalah:

1. Pendekatan langsung (*the direct approach*)
2. Pendekatan tujuan (*the goals approach*)
3. Pendekatan visi keberhasilan (*the vision of success approach*)

Pendekatan mana yang terbaik tergantung pada sifat organisasi atau komunitas. Dalam melakukan identifikasi terhadap isu-isu yang muncul, maka penelitian ini dilakukan melalui pendekatan langsung (*the direct approach*) yang biasa digunakan oleh organisasi pelayanan publik atau organisasi non profit. Dengan mengkaji kembali mandat, misi dan analisis SWOT melalui berbagai pertanyaan (Bryson, 1999) sebagai berikut:

1. Apa isunya?
2. Faktor-faktor apa (mandat, misi dan SWOT) yang membuatnya sebagai isu strategis?
3. Apa konsekuensi kegagalan menangani isu itu?

Untuk mengukur besarnya tingkat strategis dari suatu isu yang muncul atau yang dihadapi, dapat dilakukan melalui Litmus Test sebagai berikut:

Analisis SWOT

Tabel 2. Tes Litmus untuk Isu-isu Strategis

No	Pertanyaan	Operasional ----- Strategis		
		(1)	(2)	(3)
1	Pertanyaan Kapan isu-isu strategis tersebut menjadi tantangan atau peluang bagi organisasi?	Sekarang	Tahun depan	Dua tahun atau lebih
2	Seberapa besar/luas dampak isu tersebut bagi organisasi?	Satu unit/bidang	Beberapa bidang	Seluruh bidang
3	Seberapa besar resiko/ peluang keuangan bagi organisasi?	Kecil (kurang 10% dari anggaran)	Sedang (10-25% dari anggaran)	Besar (25% lebih dari anggaran)
4	Akankah strategi-strategi bagi pemecahan isu akan memerlukan: Pengembangan sasaran dan program pelayanan baru? Perubahan signifikan dalam sumber-sumber atau jumlah pajak/zakat? Pengaturan pemerintah secara signifikan? Penambahan atau modifikasi fasilitas utama? Penambahan staf yang signifikan?	Tidak Tidak Tidak Tidak Tidak		Ya Ya Ya Ya Ya
5	Seberapa mudahkah pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahan isu?	Siap diimplementasikan	Parameter luas, agak terperinci	Terbuka luas
6	Level terendah manakah yang dapat dilakukan untuk pemecahan isu?	Supervisor	Kepala/Ketua Bidang	Ketua Umum/ Ketua Harian

7	Konsekuensi apakah yang akan terjadi bila isu tidak diselesaikan?	Kesulitan, inefisiensi	Hambatan dalam pelayanan, pemborosan	Hambatan pelayanan jangka panjang, kerugian besar
8	Berapa banyak organisasi yang harus terlibat dalam pemecahannya?	Tidak ada	1-3	4 atau lebih
9	Berapa banyak organisasi yang harus terlibat dalam pemecahannya? Bagaimana sensitivitas isu ini terhadap nilai-nilai sosial, politik, agama, atau budaya masyarakat?	Lunak/tidak sensitif	Sedang	Keras

Sumber : Bryson (1999)

Dari hasil jawaban atas beberapa pertanyaan/ pernyataan dari instrumen *Litmus Test*, maka dapat diindikasikan bahwa untuk nilai 1 merupakan operasional, sedangkan untuk hal-hal yang bersifat strategis memiliki nilai 3, sehingga dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kelompok tidak strategis dengan jumlah nilai (13-21)
2. Kelompok cukup strategis dengan jumlah nilai (22-30)
3. Kelompok strategis dengan jumlah nilai (31-39)

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis dari seluruh pertanyaan pada *Litmus Test* yang dilakukan serta berdasarkan hasil wawancara dan data data yang diperoleh di lapangan, maka penilaian secara keseluruhan terhadap isu-isu tersebut dalam penelitian ini dilakukan sebagai berikut:

- I. **Pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah (Sekretariat Daerah, Kantor Daerah, Badan-badan Daerah, Dinas-dinas Daerah BUMD, dll.) belum optimal**

1. Isu tersebut menjadi peluang bagi Bazis DIY baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang, mengingat sampai sekarang ini zakat yang dapat dihimpun dari instansi pemerintah relatif masih sedikit. Padahal apabila dana zakat itu diambil dari PNS golongan III (51.139 orang) dan golongan IV (11.436 orang) saja, maka akan terdapat 62.575 orang PNS. Misalkan 75 persen di antara mereka adalah beragama Islam, maka akan didapatkan sebanyak 46.931 orang PNS golongan III dan IV yang beragama Islam. Dari 46.931 orang pegawai tersebut, yang membayarkan zakatnya katakanlah sebanyak 50 persen saja, maka akan diperoleh sebanyak 23.465 orang PNS yang akan menjadi muzakki (wajib zakat). Seandainya mereka akan membayarkan zakatnya (zakat profesi) sebesar Rp 20.000,00 setiap bulan, maka akan terhimpun dana zakat sebesar Rp 469.300.000,00 setiap bulan atau sebesar Rp 5 milyar lebih setiap tahun. (Nilai: 2).
2. Dampak yang akan muncul bagi Bazis DIY terhadap isu tersebut akan mencakup seluruh bidang (seluruh pengurus) mengingat pengumpulan ZIS memerlukan adanya sinergi dan keterpaduan dari seluruh unsur kepengurusan. Dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan pengumpulan dana ZIS secara optimal, terutama muzakki yang berasal dari instansi pemerintah. (Nilai: 3).
3. Dilihat dari aspek keuangan Bazis DIY, maka tingkat pengumpulan dana ZIS yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY selama ini masih sangat sedikit. Bila dilihat dari potensi zakat yang ada, maka baru dapat terhimpun dana ZIS kurang dari 10 persen. Padahal potensi ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah sangat besar. (Nilai: 2).

4. a) Untuk meningkatkan pengumpulan zakat pada muzakki yang berasal dari instansi pemerintah, diperlukan metode pengumpulan ZIS yang efektif yang melibatkan pimpinan instansi yang bersangkutan serta dengan pelayanan yang memuaskan. (Nilai: 3).
- b) Dengan menjawab isu tersebut, diharapkan ada perubahan yang signifikan dalam menemukan sumber-sumber perolehan dana ZIS. Bila selama lima tahun baru terkumpul dana ZIS sebesar Rp 500 juta, maka dengan dioptimalkannya pengumpulan ZIS dari instansi pemerintah apalagi dengan pemanfaatan teknologi internet, maka Insya Allah pengumpulan zakat pun ikut meningkat/bertambah. (Nilai: 3)

Dalam hal ini, untuk meningkatkan pengumpulan ZIS dari para muzakki (yang berasal dari instansi pemerintah) pada masa yang akan adanya upaya pengaturan kerja sama dengan instansi-instansi pemerintah, baik instansi pemerintah daerah (pemda, Badan, Dinas-dinas, dll) maupun instansi pemerintah pusat (Kanwil, BUMN, TNI/Polri dll). agar mereka menyetorkan zakatnya kepada Bazis DIY dan Bazis DIY akan menyalurkan kepada yang bernak menerimanya sesuai kesepakatan dan ketentuan syariat. Bahkan bila memungkinkan, untuk memungut zakat dari muzakki pada instansi pemerintah ini perlu diatur dalam Perda tersendiri, sebagai tindak lanjut dari UU No. 38 Tahun 1999 dan Keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999 serta Gerakan Sadar Zakat yang telah dicanangkan oleh Presiden beberapa waktu yang lalu. (Nilai: 3).

d) Dalam upaya meningkatkan pengumpulan dana ZIS dari para muzakki, terutama dari instansi pemerintah, maka kualitas pelayanan harus lebih ditingkatkan lagi, diantaranya

kemudahan dalam penyetoran ZIS, kemudahan mengetahui penyalurannya, termasuk kemudahan mustahiq dalam mendapatkan haknya. Untuk itu pemanfaatan teknologi seperti internet sekarang ini sudah sangat mendesak. Selanjutnya, fasilitas utama seperti sekretariat atau gedung kantor Bazis DIY haruslah dimodifikasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan dilakukannya berbagai aktivitas dan program-program kerja Bazis DIY. Sekretariat yang ada sekarang ini nampaknya belumlah representatif, karena tempatnya kecil, terpencil, dan sifatnya masih numpang kepada Gedung Mataram Islamic Centre, Jalan Ring Road Utara, Sleman. Gedung ini ditempati oleh empat organisasi, diantaranya IPHI, GWB, BMT, dan Bazis DIY sendiri. Disamping itu, penambahan fasilitas-fasilitas yang lain, seperti komputer dan lain-lain juga sangat diperlukan untuk kelancaran usaha pengumpulan ZIS. (Nilai: 3).

e) Untuk melaksanakan huruf (d) di atas, maka pihak Bazis DIY harus melakukan penambahan sebanyak 5 orang staf sekretariat Bazis yang mengerti tentang manajemen zakat, fikih zakat, amanah dan tentunya yang mengerti dan mampu mengoperasikan atau membuat jaringan internet (website) yang dibuat khusus untuk Bazis DIY. (Nilai: 3).

5. Untuk meningkatkan jumlah pengumpulan ZIS dari instansi pemerintah, dan pemanfaatan teknologi informasi (internet misalnya), maka banyak aspek pendekatan yang harus diperhatikan oleh Bazis DIY, seperti besarnya biaya yang diperlukan, kondisi sosial ekonomi masyarakat (Islam), termasuk studi kelayakan di lapangan, untuk itu diperlukan adanya perencanaan strategis yang matang, sistematis, dan detail yang diharapkan dapat memenuhi peningkatan pengumpulan ZIS dimaksud. (Nilai: 2).

6. Peranan Ketua Umum dan Ketua Harian Bazis DIY sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan untuk menjawab atau pemecahan isu atau permasalahan yang dihadapi (seperti tersebut di atas) sehingga semua program dapat terlaksana dengan baik. (Nilai: 3).
7. Konsekuensi yang akan diterima manakala isu/hal tersebut tidak ditanggapi atau diantisipasi oleh Bazis DIY adalah akan mengakibatkan semakin minimnya perolehan dana ZIS, dan akhirnya pada masa yang akan datang banyak para mustahiq semakin kehilangan tempat mengharapkan bantuan, sehingga kemiskinan pun susah untuk dientaskan oleh Bazis DIY. (Nilai: 3).
8. Dalam rangka mengantisipasi permasalahan/isu tersebut, maka peranan Gubernur DIY, DPRD, Kanwil Departemen Agama DIY, Perguruan Tinggi (UGM, IAIN, UII) dan Ormas Islam lainnya sangat diperlukan dan diharapkan dalam rangka untuk meningkatkan semangat dan motivasi umat Islam, khususnya muzakki dari instansi pemerintah. Dengan demikian diharapkan pengumpulan zakat oleh Bazis DIY akan semakin meningkat. (Nilai: 3).
9. Zakat sebagai kewajiban individual, memiliki makna dan fungsi membangun kesalehan sosial bagi para aghniya' (hartawan). Mereka diwajibkan membayar zakat, setelah kekayaannya memenuhi batas minimal (nisab) dan batas waktu satu tahun (haul) untuk disalurkan kepada mustahiq (yang berhak menerima zakat) untuk mewujudkan pemerataan secara adil. Sebagai salah satu institusi ekonomi Islam, zakat merupakan potensi strategis bagi upaya membangun kesejahteraan umat. Dalam Islam, zakat itu merupakan manifestasi dari kegotong royongan antara hartawan dan fakir miskin. Pengeluaran zakat merupakan

perlindungan bagi masyarakat dari bencana kemasyarakatan, yaitu kemiskinan dan kelemahan fisik maupun mental. Dengan zakat masyarakat akan terpelihara dari berbagai bencana. Karena zakat itu menyuburkan masyarakat dan memelihara dari kelemahan, kemiskinan dan bencana-bencana kemasyarakatan yang lain. Oleh karena itu zakat harus ditanggulangi pelaksanaannya oleh orang/lembaga yang berwenang. Jadi isu tersebut sangat sensitivitas, apalagi pada kondisi sekarang ini, baik dirinjau dari nilai sosial, politik, budaya dan yang paling penting adalah dari segi agama. (Nilai: 2).

II. Segmen muzakki belum diperluas, terutama muzakki dari (perusahaan swasta, kontraktor, pengusaha, perguruan tinggi, dan lain-lain)

1. Isu tersebut menjadi peluang bagi Bazis DIY baik pada saat sekarang maupun pada masa yang akan datang, mengingat sampai sekarang ini zakat yang dapat dihimpun dari luar instansi pemerintah relatif masih sedikit. Karena memang nampaknya belum ada usaha Bazis DIY dalam memperluas cakupan segmen muzakki. Selama ini pengumpulan dana ZIS hanya mengandalkan dari muzakki pada instansi pemerintah. Data yang ada pada tahun 2000, menunjukkan bahwa muzakki terbanyak berasal dari instansi pemerintah, yaitu sebanyak 79,65 persen dan hanya 20,35 persen muzakki yang berasal dari instansi swasta dan yang bersifat perorangan. Untuk itu perlu diperluas lagi segmen muzakki, terutama dari perusahaan swasta, kontraktor, pengusaha, perguruan tinggi swasta dll. melalui pemanfaatan teknologi informasi (internet) yang saat sekarang ini sangat dibutuhkan oleh organisasi, seperti Bazis DIY. (Nilai: 1).

2. Dampak yang akan muncul bagi Bazis DIY terhadap isu tersebut akan mencakup seluruh bidang (seluruh pengurus) mengingat pengumpulan ZIS memerlukan adanya sinergi dan keterpaduan dari seluruh unsur kepengurusan. Dengan demikian diharapkan akan mampu meningkatkan pengumpulan dana ZIS pada Bazis DIY dengan memperluas segmen muzakki di luar instansi pemerintah. (Nilai: 3).
3. Dilihat dari aspek keuangan Bazis DIY, maka tingkat pengumpulan dana ZIS yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY selama ini masih sangat sedikit. Bila dilihat dari potensi zakat yang ada, maka baru dapat terhimpun dana ZIS kurang dari 10 persen. Padahal potensi ZIS sangat besar, terutama muzakki yang berasal dari instansi swasta (PTS, Perusahaan Swasta, dan perorangan). (Nilai: 1).
4.
 - a) Untuk meningkatkan pengumpulan zakat pada muzakki yang berasal dari luar instansi pemerintah, diperlukan metode pengumpulan ZIS yang efektif yang melibatkan pimpinan instansi swasta yang bersangkutan. Kemudian diperlukan juga pengembangan segmen muzakki dari perorangan (pemborong, kontraktor, tuan tanah, dll.) serta peningkatan kualitas pelayanan, baik kepada muzakki maupun kepada mustahiq dengan pemanfaatan teknologi internet. (Nilai: 3).
 - b) Dengan menjawab isu tersebut, diharapkan ada perubahan yang signifikan dalam menemukan sumber-sumber perolehan dana ZIS. Bila selama lima tahun baru terkumpul dana ZIS sebesar Rp 500 juta, maka dengan bertambahnya muzakki diluar instansi pemerintah, apalagi dengan pemanfaatan teknologi internet, maka Insyaa

Allah pengumpulan zakat pun akan semakin meningkat/ bertambah. (Nilai: 3)

- c) Dalam hal ini, untuk memperluas segmen muzakki, tidak adanya pengaturan pemerintah, karena peraturan yang berkaitan dengan pengumpulan sudah diatur dalam UU No. 38/1999. (Nilai: 1).
- d) Dalam upaya meningkatkan pengumpulan dana ZIS dari para muzakki di luar instansi pemerintah atau dengan memperluas segmen muzakki, maka kualitas pelayanan harus lebih ditingkatkan lagi, diantaranya kemudahan dalam penyeteran ZIS, kemudahan mengetahui penyalurannya, termasuk kemudahan mustahiq dalam mendapatkan haknya. Untuk itu pemanfaatan teknologi seperti internet sekarang sudah sangat mendesak. Selanjutnya, fasilitas utama seperti sekretariat atau gedung kantor Bazis DIY haruslah dimodifikasi sedemikian rupa sehingga memungkinkan dilakukannya berbagai aktivitas dan program program kerja Bazis DIY. Sekretariat yang ada sekarang ini nampaknya belumlah representatif. Disamping itu, penambahan fasilitas-fasilitas yang lain, seperti komputer dan lain-lain juga sangat diperlukan untuk kelancaran usaha pengumpulan ZIS. (Nilai: 3).
- e) Untuk melaksanakan huruf (d) di atas, maka pihak Bazis DIY harus melakukan penambahan staf sekretariat Bazis yang mengerti tentang manajemen zakat, fikih zakat, amanah dan tentunya yang mengerti dan mampu mengoperasikan atau membuat jaringan internet (website) yang dibuat khusus untuk Bazis DIY. (Nilai: 3).

5. Untuk meningkatkan jumlah pengumpulan ZIS, maka upaya memperluas seamen muzakki dan pemanfaatan teknologi informasi (internet misalnya) harus dilakukan dengan berbagai aspek pendekatan yang harus diperhatikan oleh Bazis DIY, seperti besarnya biaya yang diperlukan, kondisi sosial ekonomi masyarakat (Islam), termasuk studi kelayakan di lapangan, untuk itu diperlukan adanya perencanaan strategis yang matang, sistematis, dan detail yang diharapkan dapat memenuhi peningkatan pengumpulan ZIS dimaksud. (Nilai: 2).
6. Peranan Ketua Umum dan Ketua Harian Bazis DIY sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan untuk menjawab atau pemecahan isu atau permasalahan yang dihadapi (seperti tersebut di atas) sehingga keberhasilan semua program dapat terlaksana dengan baik. (Nilai: 5).
7. Konsekuensi yang akan diterima manakala isu/hal tersebut tidak ditanggapi atau diantisipasi oleh Bazis DIY adalah akan mengakibatkan terjadinya ketertinggalan dalam bentuk pelayanan yang modern, semakin minimnya perolehan dana ZIS, dan akhirnya pada masa yang akan datang banyak para mustahiq semakin kehilangan tempat mengharapakan bantuan, sehingga kemiskinan pun kian bertambah. (Nilai: 2).
8. Dalam rangka mengantisipasi permasalahan/isu tersebut, maka peranan Pemda DIY terutama Gubernur DIY, DPRD, Kanwil Departemen Agama DIY, Perguruan Tinggi (UGM, IAIN, UII) dan Ormas Islam lainnya sangat diperlukan dan diharapkan dalam rangka untuk meningkatkan semangat dan motivasi umat Islam, terutama para pengusaha, kontraktor, dan para aghniya' (orang-orang kaya) baik yang ada di Yogya ataupun di luar Yogya untuk membayarkan zakatnya kepada pengelola ZIS khususnya kepada Bazis DIY. Dengan demikian diharapkan peningkatan

pengumpulan zakat oleh Bazis DIY akan semakin meningkat. (Nilai: 3).

9. Zakat sebagai kewajiban yang harus ditunaikan, baik oleh perorangan maupun oleh lembaga milik orang Islam, memiliki makna dan fungsi membangun kesalehan sosial bagi para aghniya' (hartawan). Mereka diwajibkan membayar zakat, setelah kekayaannya memenuhi batas minimal (nisab) dan batas waktu satu tahun (haul) untuk disalurkan kepada mustahig (yang berhak menerima zakat) untuk mewujudkan pemerataan secara adil. Sebagai salah satu institusi ekonomi Islam, zakat merupakan potensi strategis bagi upaya membangun kesejahteraan umat. Dengan zakat masyarakat akan terpelihara dari berbagai bencana. Karena zakat itu menyuburkan masyarakat dan memelihara dari kelemahan, kemiskinan dan bencana-bencana kemasyarakatan yang lain. Oleh karena itu zakat harus ditanggulangi pelaksanaannya oleh orang/lembaga yang berwenang. Jadi isu tersebut sangat sensitivitas, apalagi pada kondisi sekarang ini, baik dirinjau dari nilai sosial, politik, budaya dan yang paling penting adalah dari segi agama. (Nilai: 2).

III. Pengelolaan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta belum profesional

1. Isu tersebut menjadi tantangan bagi Bazis DIY, baik sekarang apalagi pada masa yang akan datang, mengingat ketidak-profesionalan pengelolaan Bazis selama ini telah menyebabkan pelaksanaan program program Bazis tidak mampu dilakukan secara optimal, terutama dalam upaya pengumpulan ZIS. Ketidak-profesionalan tersebut dapat dilihat dari 41 orang pengelola/pengurus Bazis DIY, hanya 2-3 orang saja yang bisa terlibat langsung pada kegiatan-kegiatan Bazis, itupun frekuensinya

masih sangat kurang, karena sebagian besar/seluruhnya para pengelola/ pengurus Bazis DIY mempunyai pekerjaan utama (profesi) masing-masing adapun kepengurusannya dalam Bazis DIY hanyalah bersifat “sambilan” saja. Bahkan secara “sambilan” pun mungkin tidak sempat lagi, karena tidak ada lagi waktu untuk mengelola mengurus Bazis DIY. Semua kegiatan Bazis DIY akhirnya diserahkan sepenuhnya kepada 2 orang staf Sekretariat Bazis dan hanya kegiatan yang bersifat prinsip saja yang harus dilaporkan, seperti minta tanda tangan kepada pengurus harian Bazis DIY. Di samping itu, dari 41 orang pengurus Bazis DIY, tidak satu orang pun yang mendapatkan kompensasi (reward). baik berupa hak bagian dari amil (pengurus), gaji, insentif atau honor lainnya. Untuk itu, tidak ada alasan lagi bagi Bazis DIY untuk meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan Bazis ini, karena amil zakat sekarang sudah merupakan sebuah “profesi” yang harus ditekuni dengan baik agar kegiatan yang dilakukan dapat berdaya guna dan berhasil guna. Profesionalisme itu, menurut Habibie (1999), “dibutuhkan karena pengelolaan zakat secara paruh waktu, apalagi kalau hanya manajemen tradisional, akan sulit mencapai sasaran yang optimal.” Upaya tersebut bisa dilakukan dengan pergantian pengurus atau dengan merekrut/ menambah jumlah staf Sekretariat Bazis (yang sekarang baru 2 orang) yang mengerti tentang manajemen zakat, fikih zakat, amanah, profesional, transparan, dan lain-lain sesuai kebutuhan dan kemampuan dana. (Nilai: 3)

2. Dampak yang akan muncul bagi Bazis DIY terhadap isu tersebut adalah akan mempengaruhi atau mencakup seluruh unsur/ bidang dalam kepengurusan Bazis DIY, karena bidang-bidang tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan pengelolaan yang profesional tersebut, maka diharapkan

segala program kerja dapat berjalan dengan baik, terutama dalam upaya pengumpulan ZIS yang diharapkan akan semakin meningkat. (Nilai: 3).

3. Resiko keuangan bagi Bazis DIY manakala isu tersebut tidak diantisipasi atau dengan kata lain apabila Bazis DIY tetap seperti sekarang ini, mana sumber-sumber keuangan yaitu berupa pengumpulan dana 215 tentu akan semakin menurun dan tidak menutup kemungkinan dan pengumpulan ZIS yang sudah "sedikit" ini akan semakin berkurang lagi dan pada akhirnya nanti hanyalah sekedar "papan nama". Jadi dengan pengelolaan yang profesional diharapkan peluang keuangan akan lebih besar lagi dari anggaran keuangan selama ini. (Nilai: 3).
4.
 - a) Untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan Bazis DIY, diperlukan usaha-usaha pengembangan sasaran, terutama dalam bentuk pelatihan-pelatihan manajemen zakat, akuntansi zakat, dan bentuk-bentuk pelayanan sebuah organisasi yang profesional dan modern kepada pengelola, terutama pada staf Sekretariat Bazis DIY. (Nilai: 3).
 - b) Rendahnya tingkat profesionalisme pengelolaan Bazis DIY akan berpengaruh secara signifikan terhadap sumber-sumber penerimaan/pengumpulan ZIS. Semakin profesional, maka diasumsikan akan semakin besar sumber-sumber penerimaa/pengumpulan zakat yang dapat dihimpun, begitu juga sebaliknya. (Nilai: 3).
 - c) Untuk meningkatkan profesionalisme pengelolaan Bazis, maka diperlukan aturan dan persyaratan yang jelas bagi pengelola Bazis, seperti amanah, transparan dan lain-lain. Untuk Bazis provinsi, kiranya perlu diatur dengan Perda

tersendiri yang tentunya disesuaikan dengan kondisi masyarakat di DIY. Artinya, ada modifikasi terhadap UU No. 38 Tahun 1999 dan keputusan Menteri Agama No. 581 Tahun 1999 agar sesuai dan cocok untuk Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. (Nilai: 3).

- d) Dalam rangka profesionalisme pengelolaan Bazis DIY, maka seiring dengan hal itu diperlukan perubahan berbagai fasilitas utama, seperti sekretariat/kantor (besarnya, letaknya, beserta kelengkapannya yang lain, misalnya telepon, komputer, faksimile dan lain-lain). Tanpa adanya perubahan, penambahan atau modifikasi terhadap berbagai fasilitas tersebut, maka akan sulit bagi Bazis DIY untuk melaksanakan berbagai program secara profesional. (Nilai : 3).
 - e) Untuk maksud pada poin (d) di atas, maka penambahan staf Sekretariat Bazis DIY sangat diperlukan, tentunya yang mempunyai keahlian pada bidangnya, terutama sekali yang mengerti tentang manajemen zakat, fikih zakat, dan bersifat amanah serta komitmen dengan nilai-nilai Islam. (Nilai: 3).
5. Untuk memecahkan isu tersebut, maka perlu dilakukan berbagai pendekatan kepada masyarakat secara luas, terutama kepada para muzakki, mustahiq, dan ormas-ormas Islam lainnya, sehingga diharapkan pengelolaan Bazis yang profesional dapat dipahami, dimengerti serta diterima oleh semua pihak. (Nilai: 3).
 6. Dalam rangka pemecahan masalah tersebut, maka peranan kebijakan Ketua Umum dan Ketua Harian Bazis DIY sangat menentukan berhasil tidaknya upaya peningkatan pengelolaan yang profesional pada Bazis DIY. (Nilai: 3)

7. Apabila isu tersebut tidak direspon atau diselesaikan oleh Bazis DIY, maka pada saat sekarang dan pada masa-masa yang akan datang, upaya pengelolaan Bazis DIY, dari mulai pelayanan terhadap para muzakki dan mustahik, sampai kepada upaya pengumpulan 215 banyak menemui hambatan dan pada gilirannya akan banyak menderita kerugian. sebab mungkin saja para muzakki akan beralih kepada pengelola ZIS yang lebih profesional. (Nilai: 3).
8. Dalam rangka pemecahan isu tersebut, tentu harus melibatkan pihak pihak lain, seperti Pemda DIY, DPRD DIY, Kanwil Depag, UGM, IAIN, UII, UMY dan lain-lain yang bisa dijadikan sebagai narasumber dalam memberikan berbagai input, baik berupa konsep, panduan, dan berbagai kebijakan lainnya. (Nilai: 3).
9. Isu tentang pengelolaan Bazis yang profesional mempunyai sensitivitas yang cukup tinggi, baik dilihat dari nilai-nilai sosial, politik, agama, atau budaya. Dilihat dari nilai-nilai sosial, pengelolaan Bazis yang profesional akan sangat membantu persoalan-persoalan kemasyarakatan, seperti masalah kemiskinan, kesenjangan sosial, pengemis, dan lain-lain. Dilihat dari nilai politik, bahwa pengelolaan Bazis yang profesional adalah merupakan keputusan politik yang dapat menyejukkan dalam melakukan ibadah (berzakat), demikian pula dari sisi agama tentu sangat relevan, karena zakat merupakan perintah agama. Termasuk juga dari sisi budaya dan kemasyarakatan akan mengembangkan nilai-nilai budaya saling tolong-menolong, solidaritas kepada sesama dan lain-lain. (Nilai: 2).

IV. Sarana (fasilitas) dan prasarana Sekretariat Bazis DIY belum memadai

1. Isu tersebut menjadi tantangan bagi Bazis DIY, baik sekarang maupun pada masa yang akan datang, mengingat dengan kurangnya sarana dan prasarana dalam pengelolaan Bazis selama ini telah menyebabkan pelaksanaan program-program Bazis mampu dilakukan secara optimal, terutama dalam upaya pengumpulan ZIS. (Nilai: 2).
2. Dampak yang akan muncul bagi Bazis DIY terhadap isu tersebut adalah akan mempengaruhi seluruh unsur/bidang dalam kepengurusan Bazis DIY, karena bidang-bidang tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai, maka diharapkan segala program kerja dapat berjalan dengan baik, terutama dalam upaya pengumpulan ZIS yang diharapkan akan semakin meningkat. (Nilai: 3).
3. Resiko keuangan bagi Bazis DIY manakala isu tersebut tidak diantisipasi atau dengan kata lain apabila sarana/fasilitas dan prasarana Bazis DIY tetap seperti sekarang ini, maka sumber-sumber keuangan yaitu berupa pengumpulan dana ZIS tentu akan semakin menurun dan tidak menutup kemungkinan dari pengumpulan ZIS yang sudah “sedikit” ini akan semakin berkurang lagi karena tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Jadi dengan melengkapi sarana dan prasarana yang memadai diharapkan peluang keuangan akan lebih besar lagi dari anggaran keuangan selama ini. (Nilai: 2).
4. a) Untuk melengkapi sarana dan prasarana pada Bazis DIY, diperlukan usaha-usaha pengembangan modifikasi, terutama dalam bentuk sarana dan prasarana pelatihan

manajemen zakat, teknologi akuntansi Zakat (sekarang sudah ada softwarena). Kelebihan software ini : multi user dan terpadu, penggunaan software yang mudah (user friendly) dan perintahnya memakai bahasa Indonesia. Kemudian diperlukan juga pengembangan fasilitas dalam bentuk-bentuk pelayanan yang profesional dan modern kepada pengelola, terutama pada Sekretariat Bazis DIY. (Nilai: 3).

- b) Kurangnya sarana dan prasarana dalam pengelolaan Bazis DIY akan berpengaruh secara signifikan terhadap sumber-sumber penerimaan/pengumpulan ZIS. Semakin memadainya sarana dan prasarana, maka diasumsikan akan semakin besar sumber-sumber penerimaa pengumpulan zakat yang dapat dihimpun, begitu juga sebaliknya. (Nilai: 3).
- c) Untuk melengkapi sarana/fasilitas dan prasarana dalam pengelolaan Bazis DIY tidak perlu dilakukan pengaturan secara signifikan oleh pemerintah, karena masalah fasilitas, sarana dan prasarana sangat tergantung kepada situasi dan kondisi dari Bazis DIY serta kemampuan dalam memodifikasinya. (Nilai: 1).
- d) Dalam rangka peningkatan pengumpulan dana ZIS, maka seiring dengan hal itu diperlukan perubahan berbagai fasilitas utama, seperti sekretariat/kantor (besarnya, letaknya, beserta kelengkapannya yang lain, misalnya telepon, komputer, faksimile dan lain-lain). Tanpa adanya hal tersebut maka akan sulit bagi Bazis DIY untuk melaksanakan berbagai program secara berdaya guna dan berhasil guna. (Nilai: 3).

- e) Untuk maksud pada poin (d) di atas, maka penambahan staf Sekretariat Bazis DIY sangat diperlukan, tentunya yang mempunyai keahlian pada bidangnya, terutama sekali yang mengerti tentang manajemen zakat, fikih zakat tentang komputer, internet dan bersifat amanah serta komitmen dengan nilai-nilai Islam. (Nilai: 3).
5. Untuk memecahkan isu tersebut, maka perlu dilakukan berbagai pendekatan terutama kepada Pemda DIY. Namun pendekatan yang dilakukan memerlukan perencanaan dan pertimbangan pertimbangan yang lebih terperinci, karena menyangkut masalah sarana dan prasarana. Sehingga diharapkan melalui pendekatan tersebut, Pemda DIY dapat memberikan berbagai fasilitas yang dibutuhkan, apalagi Gubernur DIY secara pribadi adalah juga merangkap sebagai Ketua Umum Bazis DIY. (Nilai: 2).
6. Dalam rangka pemecahan masalah tersebut, maka peranan kebijakan Ketua Bidang Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Bazis DIY sangat menentukan berhasil tidaknya upaya peningkatan pengumpulan ZIS pada Bazis DIY. (Nilai: 2).
7. Apabila isu tersebut tidak direspon atau diselesaikan oleh Bazis DIY, maka pada saat sekarang dan pada masa-masa yang akan datang, upaya pengelolaan Bazis DIY, mulai dari pengelolaan dana, pelayanan terhadap para muzakki dan mustahik, sampai kepada upaya pengumpulan ZIS akan banyak menemui hambatan dan pemborosan. (Nilai: 2).
8. Dalam rangka pemecahan isu tersebut tentu harus melibatkan pihak pihak lain, yaitu Pemda, UGM, dan IAIN yang bisa dijadikan mitra dalam pengembangan berbagai fasilitas untuk melakukan usaha peningkatan pengumpulan dana ZIS melalui transformasi IPTEK dan teknologi informasi. (Nilai: 2).

9. Isu tentang kelengkapan sarana/fasilitas dan prasarana dalam pengelolaan Bazis mempunyai sensitivitas yang cukup tinggi, baik dilihat dari nilai-nilai sosial, politik, agama, atau budaya. Dilihat dari nilai-nilai sosial, pengelolaan Bazis dengan fasilitas yang memadai akan sangat membantu masyarakat terutama para muzakki dalam melakukan/menunaikan kewajibannya membayar zakat dan dengan demikian akan meningkatkan usaha pengumpulan dana zakat sehingga diharapkan persoalan-persoalan kemasyarakatan, seperti masalah kemiskinan, kesenjangan sosial, pengemis, dan lain-lain minimal dapat dikurangi. Dilihat dari nilai politik, bahwa pengelolaan Bazis dengan fasilitas yang memadai adalah merupakan keputusan politik yang dapat menyejukkan dalam melakukan ibadah (berzakat), demikian pula dari sisi agama tentu sangat relevan, karena zakat merupakan perintah agama. Termasuk juga dari sisi budaya dan kemasyarakatan akan mengembangkan nilai-nilai budaya saling tolong-menolong, solidaritas kepada sesama dan lain-lain. (Nilai: 2).

V. Kepercayaan publik/masyarakat (muzakki) terhadap Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta masih rendah/kurang

1. Isu tersebut menjadi tantangan bagi Bazis DIY, baik sekarang ini maupun pada masa yang akan datang. Kepercayaan (*trust*) publik merupakan syarat utama bagi badan/lembaga pengelola zakat seperti Bazis DIY. Kepercayaan publik akan memberi jaminan bahwa Bazis DIY akan sanggup menyediakan dana ZIS sebesar yang dibutuhkan oleh mustahiq. Ini juga memungkinkan terbentuk/terbangunnya jaringan muzakki yang akan memberikan jaminan tetap eksisnya Bazis DIY pada masa-masa yang akan datang. Banyak peluang yang dapat dimanfaatkan

oleh Bazis DIY dalam rangka menumbuhkan dan meningkatkan kepercayaan publik, terutama kepada para muzakki yang akan membayarkan zakatnya pada Bazis DIY. Antara lain dengan melakukan transparansi dan akuntabilitas terhadap seluruh aktivitas yang dilakukan oleh Bazis DIY. Dengan adanya transparansi dan akuntabilitas kepada publik (muzakki, mustahiq, dan pihak-pihak lainnya), maka akan semakin meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat (Islam) kepada Bazis DIY. Pada era sekarang ini, transparansi dan akuntabilitas sudah merupakan barometer baik tidaknya suatu organisasi, apalagi seperti Bazis DIY yang mengelola dana umat yang sangat rentan terhadap berbagai kekeliruan atau kekhilafan. Organisasi serupa seperti Bazis DKI, DD Republika, PKPU dan lain-lain telah melakukan transparansi dan akuntabilitas terhadap semua aktivitas yang dilakukannya, untuk itu organisasi tersebut sekarang ini sangat dipercaya oleh umat yang akan membayarkan atau menyetorkan ZIS-nya, sehingga sudah terlihat keberhasilan mereka dalam semua kegiatannya, terutama dalam upaya pengumpulan dana ZIS. (Nilai: 3).

2. Dampak yang akan dirasakan oleh Bazis DIY terhadap isu tersebut di atas akan mencakup seluruh komponen yang ada dalam struktur organisasi/kepengurusan Bazis DIY, seperti pembina, penasehat, ketua umum, majelis pertimbangan, badan pengawas, pelaksana dan beserta seluruh bidang-bidang yang lain, karena isu tersebut menuntut keterlibatan semua unsur agar dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. (Nilai: 3).
3. Dilihat dari aspek keuangan, maka dengan meningkatnya kepercayaan publik (muzakki dan mustahiq. dan komponen masyarakat lainnya), maka para muzakki akan termotivasi

untuk senantiasa membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY dan dengan demikian pada akhirnya akan meningkatkan jumlah pengumpulan dana ZIS pada Bazis DIY. Demikian pula bila sebaliknya, bila kepercayaan publik menurun, maka pada gilirannya peluang keuangan Bazis DIY akan semakin menurun. Hal ini telah terbukti dengan makin berkurangnya jumlah muzakki yang menyetorkan zakatnya kepada Bazis DIY. (Nilai: 2).

4. a) Untuk meningkatkan kepercayaan publik, tentu diperlukan pengembangan, baik pengembangan dalam bentuk pelayanan maupun dalam bentuk pemanfaatan berbagai sarana yang ada, seperti melalui brosur, tabloid, koran (KR, Bernas, atau yang lain), TVRI Jogja, atau internet. Dengan model layanan yang baik maka publik pun merasa senang dan pada akhirnya mereka memberikan kepercayaan kepada Bazis DIY dalam mengelola zakatnya. Jadi semakin baik layanan yang diberikan maka akan semakin banyak jumlah muzakki yang membayarkan zakatnya pada Bazis DIY. (Nilai: 3).
- b) Dengan menjawab dan mengantisipasi isu tersebut, diharapkan ada pubahan yang signifikan dalam mendapatkan sumber-sumber yang baru. Karena dengan meningkatnya kepercayaan publik maka para muzakki akan terus bertambah, dan dengan bertambahnya muzakki berarti akan bertambah pula jumlah pengumpulan ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY. Tanpa adanya kepercayaan maka sulit bagi Bazis DIY untuk mendapatkan atau menghimpun dana ZIS dari para muzakki. (Nilai: 3).
- c) Dalam kaitannya dengan meningkatkan kepercayaan publik, diperlukan adanya regulasi/aturan dari Pemda dan DPRD

agar mempunyai standar baku tentang transparansi dan akuntabilitas yang dapat diterima oleh semua pihak, baik oleh organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), maupun oleh masyarakat secara umum, terutama oleh muzakki. (Nilai: 3).

- d) Dalam upaya meningkatkan kepercayaan publik, maka sangat dibutuhkan penambahan berbagai fasilitas yang memadai, seperti sarana informasi (telepon, faksimile, jaringan internet dll), sarana transportasi (kendaraan operasional roda 2 dan roda 4), dan sarana fasilitas kesekretariatan lainnya serta sarana lain berupa pemanfaatan media masa (koran, TV, radio, atau brosur-brosur). Dengan demikian maka diharapkan pelayanan, transparansi dan akuntabilitas yang dilakukan akan berjalan dengan baik dan pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik pada Bazis DIY. (Nilai: 3).
 - e) Karena menumbuhkan/meningkatkan kepercayaan publik pada Bazis DIY memerlukan waktu, tenaga, dan pikiran yang cukup, maka tentu diperlukan tambahan SDM yang memadai. yang cakap pada bidangnya masing-masing dan yang lebih penting lagi. Karena yang dikelola ini adalah dana umat, adalah SDM yang amanah dan orang yang dikenal baik dalam masyarakat serta mempunyai komitmen yang bagus terhadap keislaman. Mengenai berapa jumlah tambahan SDM yang diperlukan, sangat tergantung kepada perencanaan dan anggaran dana. (Nilai: 3)
5. Karena upaya meningkatkan kepercayaan publik cukup rumit, maka diperlukan ketelitian dan kesabaran serta dibutuhkan sarana dan prasarana yang memadai. Untuk itu diperlukan berbagai pendekatan kepada berbagai pihak yang terkait, seperti

- kepada pihak media masa, perguruan tinggi (UGM, IAIN atau UII), pihak penerbitan, akuntan dan lain-lain. Dengan demikian diharapkan transparansi/keterbukaan dan akuntabilitas yang dilaksanakan dapat diterima oleh semua pihak dan dapat menumbuhkan kepercayaan para stakeholder. (Nilai: 3).
6. Untuk menjawab isu tersebut, diperlukan kebijakan dari Pengurus Harian Bazis DIY (Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Bidang-bidang lainnya). Apabila semuanya saling mendukung, maka diperlukan perencanaan yang matang untuk memanfaatkan semua potensi dan peluang yang ada dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik dimaksud. (Nilai: 3).
 7. Manakala isu tersebut dapat direspon dan diantisipasi dengan baik, maka diharapkan kepercayaan umat dengan Bazis DIY akan semakin meningkat dan pada gilirannya usaha pengumpulan zakat pada masa mendatang akan semakin meningkat pula. Tetapi apabila yang terjadi sebaliknya, yaitu tidak direspon dan diantisipasi oleh pengelola/pengurus Bazis DIY, maka Bazis DIY akan banyak mendapatkan kerugian, baik berkurangnya jumlah muzakki, maupun kerugian pada pihak mustahiq Jang selama ini banyak mendapatkan bantuan dari Bazis DIY. Kerugian tersebut akan dialami pada saat sekarang ini maupun pada masa yang akan datang. (Nilai: 3).
 8. Dalam pemecahan isu tersebut, ada beberapa organisasi yang harus dilibatkan agar upaya peningkatan keterbukaan dan akuntabilitas dapat berjalan sebagaimana mestinya. Diantaranya adalah pihak media masa (koran dan TVRI), ormas-ormas Islam, Pemda dan akuntan publik. (Nilai:3).
 9. Isu tentang keterbukaan dan akuntabilitas sekarang ini merupakan hal cukup sensitif dalam masyarakat, apalagi yang

menyangkut masalah keuangan akan lebih disoroti lagi oleh masyarakat. Isu ini akan berpengaruh pula terhadap nilai-nilai sosial, seperti kepercayaan publik kepada Bazis DIY, masalah kemiskinan yang sulit untuk diatasi, dan lain-lain. (Nilai: 2).

VI. Penyuluhan dan sosialisasi tentang ZIS dan Bazis DIY masih kurang

1. Isu tersebut menjadi tantangan bagi Bazis DIY, baik sekarang ini maupun pada masa yang akan datang. Dengan dilakukannya penyuluhan dan sosialisasi, diharapkan masyarakat (Islam) akan semakin tahu tentang zakat. Zakat yang selama ini dikenal oleh sebagian besar masyarakat hanyalah “zakat fitrah”. Sedangkan jenis zakat-zakat yang lain, seperti zakat pertanian, harta, emas, perak, zakat profesi masih sangat asing dalam masyarakat. Dengan makin mengertinya masyarakat dengan zakat (urgensi) zakat itu, maka diharapkan kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakatnya akan semakin meningkat, dan pada gilirannya jumlah pengumpulan zakat pun akan semakin meningkat pula. (Nilai:2).
2. Adapun dampak yang akan diakibatkan oleh isu tersebut bagi organisasi Bazis DIY cukup luas dan akan melibatkan beberapa bidang dalam struktur kepengurusan Bazis DIY, seperti Pengurus Harian dan Bidang Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan serta Bidang Pengumpulan. (Nilai: 2)
3. Apabila isu tersebut dapat diantisipasi dengan baik. Artinya penyuluhan dan sosialisasi dapat dilakukan, maka peluang keuangan bagi Bazis DIY akan cukup baik dan diharapkan akan meningkat sebesar 10-25% dari anggaran dana yang ada sekarang. (Nilai: 2)

4.
 - a) Dalam rangka mengantisipasi isu tersebut, maka tentu diperlukan pengembangan sasaran, terutama sasaran calon muzakki. Terutama pada pemukiman-pemukiman elit, pada masyarakat petani kaya, para pengusaha, perumahan pejabat, dan lain-lain. Begitu juga pengembangan bentuk-bentuk pelayanan yang mudah, lancar dan ramah. (Nilai: 3)
 - b) Pemecahan isu tersebut akan berakibat pada perubahan sumber sumber zakat, infaq, dan shadaqah yang cukup signifikan, karena dengan semakin mengertinya masyarakat tentang arti pentingnya zakat, maka sumber-sumber ZIS pun akan semakin banyak. (Nilai: 3)
 - c) Untuk pemecahan masalah/isu tersebut, tidak diperlukan pengaturan pemerintah, karena syariat tentang ZIS sudah jelas. (Nilai: 1)
 - d) Strategi untuk mengantisipasi isu tersebut dibutuhkan berbagai penambahan dan modifikasi terhadap fasilitas utama (seperti sekretariat Bazis DIY). Dengan fasilitas yang ada sekarang, nampaknya sulit bagi Bazis DIY untuk melakukan berbagai program kerjanya, seperti penyuluhan dan sosialisasi, termasuk dalam upaya pengumpulan 10. (Nilai: 3)
 - e) Dalam rangka menjawab isu tersebut, maka diperlukan penambahan staf sekretariat Bazis DIY, karena staf sekretariat Bazis DIY sekarang ini hanya dua orang, sedangkan wewenang dan cakupan wilayah kerja sangat luas. (Nilai: 3)
5. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk pemecahan isu tersebut tidaklah terlalu sulit dan rumit, karena dapat dilakukan dengan kerja sama kepada berbagai unsur masyarakat, dapat

pula dilakukan melalui pesan-pesan khotbah Jum'at, ceramah-ceramah agama, pengajian-pengajian, pemutaran film tentang zakat, dan lain sebagainya. (Nilai: 1)

6. Dalam rangka pemecahan isu tersebut, maka Ketua Bidang Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Bazis DIY dapat melakukan atau mengambil inisiatif untuk membuat program kerja penyuluhan dan sosialisasi tentang zakat, infaq, dan shadaqah pada masyarakat yang dipandang mempunyai potensi sebagai muzakki atau calon muzakki. (Nilai: 2)
7. Apabila isu tersebut tidak diantisipasi atau diselesaikan, maka masyarakat tidak akan mengetahui tentang arti pentingnya membayar zakat, dan pada gilirannya orang yang mau membayarkan zakatnya juga tidak akan bertambah. Akhirnya pengumpulan ZIS akan menemui hambatan sehingga jumlah pengumpulan ZIS pun kian berkurang. (Nilai: 2)
8. Dalam mengantisipasi isu tersebut, ada beberapa organisasi yang harus dilibatkan, seperti TVRI, RRI, Koran, Masjid, dan ormas Islam lainnya. (Nilai: 3)
9. Isu tersebut akan cukup berpengaruh terhadap nilai-nilai sosial, karena dengan dilakukannya penyuluhan dan sosialisasi tentu akan banyak melibatkan masyarakat dan sekaligus akan membangkitkan rasa solidaritas sosial. Apabila terjadi solidaritas sosial, maka secara politik kehidupan masyarakat pun menjadi lebih kondusif. Karena zakat adalah merupakan kewajiban agama (Islam) maka sangat berpengaruh pada kehidupan beragama dalam masyarakat serta menjadi indikator ketakwaan masyarakat terhadap ajaran agamanya. Dengan membayar zakat akan menciptakan budaya saling tolong menolong antara masyarakat yang mempunyai kepada masyarakat miskin, begitu sebaliknya. (Nilai: 1).

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil penilaian di atas, karena yang dinilai adalah organisasi non profit dan masuk dalam kategori organisasi publik, maka setiap nilai yang diperoleh, dimasukkan ke dalam kolom “Litmus Test” dari Bryson (Tabel 3)

Tabel 3. Hasil Penilaian Litmus Test Terhadap Isu Strategis

No	Isu	Nilai untuk setiap kelompok pertanyaan													Total nilai (Kategori)
		1	2	3	4					5	6	7	8	9	
					a	b	c	d	e						
1	Pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah belum optimal	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	2	33 (Strategis)
2	Segmen muzakki (Cukup pada instansi swasta dan Strategis) perorangan belum diperluas	1	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	3	2	30 (Cukup strategis)
3	Pengelolaan Bazis DIY belum profesional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	38 (Strategis)
4	Sarana (fasilitas) dan prasarana Sekretariat Bazis DIY belum memadai	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	30 (Cukup strategis)
5	Kepercayaan masyarakat/ publik (muzakki) terhadap Bazis DIY masih rendah	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	37 (Strategis)

6	Penyuluhan dan sosialisasi tentang ZIS pada muzakki/ calon muzakki masih kurang	2	2	2	3	3	1	3	3	1	2	2	3	1	28 (Cukup strategis)
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------------------

Sumber : Hasil penilaian Litmus Test (data diolah)

Berdasarkan hasil Tes Litmus di atas, maka diperoleh tiga isu strategis, yaitu (berdasarkan urutan nilai) adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan Bazis DIY belum profesional;
2. Kepercayaan masyarakat/publik (muzakki) terhadap Bazis DIY masih rendah;
3. Pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah belum optimal.

Setelah diperoleh tiga isu strategis tersebut di atas, maka langkah atau tahap berikutnya adalah secara langsung mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh Bazis DIY, yaitu sebagai berikut:

Isu Pertama: Mengapa Bazis DIY belum dikelola secara profesional serta upaya apa yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY dalam rangka meningkatkan profesionalisme tersebut? Menurut Widodo (2001), kriteria pengelolaan zakat yang sehat adalah pengelolaan zakat yang dilakukan dengan amanah, transparan dan profesional. Dan karena amil zakat (pengelola zakat) adalah merupakan sebuah profesi, maka kualifikasi yang sesuai untuk itu minimal mempunyai syarat-syarat minimum sebagai berikut : muslim, amanah (jujur dan teguh pada prinsip syariah), memahami fikih zakat, dan komitmen (tidak mudah putus asa). Tuntutan keterbukaan dan profesionalisme itu, menurut Habibie, dibutuhkan karena pengelolaan zakat secara paruh waktu, apalagi kalau hanya manajemen tradisional, akan sulit mencapai

sasaran yang optimal. Tuntutan itu juga mengharuskan lembaga-lembaga pengelola zakat untuk mengkaji ulang keberadaannya. “Apakah mereka sebuah yayasan atau lembaga lain yang dapat bertanggung jawab kepada publik.” Profesionalisme itu juga akan mendorong terciptanya sinergi aktivitas program pendayagunaan dana ZIS antarlembaga pengelola di seluruh Tanah Air (Kompas, 08/01/1999).

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, maka tuntutan profesionalisme sebuah lembaga pengelola ZIS, seperti Bazis DIY sekarang ini menjadi suatu hal yang mendesak. Penanganan zakat yang lebih profesional sebenarnya telah ditunjukkan oleh BAZIS DKI Jakarta yang bisa menjaring” dana ZIS mencapai 1 triliun rupiah. Model operasionalnya pun tidak semata-mata konsumtif, tapi diolah menjadi produktif, seperti dengan mendirikan pelatihan-pelatihan dan fasilitas usaha (www.percikaniman.com).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kemampuan Bazis DIY dalam upaya pengumpulan dana ZIS selama lima tahun, dari tahun 1996 sampai tahun 2000, relatif masih sedikit/kecil dibanding dengan pengelola ZIS serupa, seperti DSUQ, PKPU, atau DDS Al-Falah yang baru berdiri sekitar dua tahun lalu di wilayah DIY. Padahal sebagian besar segmen muzakki mereka adalah muzakki yang bersifat perorangan ditambah dengan usaha lain yaitu penebaran kotak amal di tempat-tempat keramaian. Hasil yang dapat mereka capai ternyata sudah cukup lumayan. Ada beberapa sebab mengapa pengumpulan ZIS yang dilakukan oleh Bazis DIY masih relatif sedikit dibanding dengan potensi yang ada. Antara lain yang cukup berpengaruh adalah kurangnya profesionalisme dalam pengelolaan dan kepengurusan

Bazis DIY. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya visi yang jelas, kurangnya transparansi (tidak memiliki activity plan dan publikasi yang masih kurang), sistem manajemen dan aturan main yang belum jelas. Dampak yang ditimbulkan akibat kurangnya profesional dalam pengelolaannya, yaitu makin berkurangnya jumlah muzakki dan masih sedikitnya/kecilnya ZIS yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY.

Mengapa dikelola dengan tidak profesional? Hal ini dikarenakan dari 41 orang pengurus Bazis DIY hanya 2-3 orang saja yang dapat terlibat langsung dengan pengelolaan Bazis DIY, itupun yang berkaitan dengan hal-hal yang prinsip saja (karena kedua atau tiga orang itu atau tiga orang itu adalah pengurus inti Bazis DIY, seperti ketua, sekretans, dan bendahara). Karena hampir semua pengurus tidak ada waktu untuk mengelola Bazis DIY (sibuk dengan profesinya masing-masing, ada yang PNS, dosen, anggota DPRD, anggota DPR/MPR, pengusaha, kepala sekolah, bahkan ada yang bupati/walikota dan ketua DPRD), maka akhirnya seluruh aktivitas Bazis DIY diserahkan kepada 2 orang staf sekretanat Bazis DIY. Tentu dengan hanya mengandalkan dua orang ini kegiatan Bazis DIY tidak dapat dilakukan secara optimal, apalagi secara profesional. Seperti upaya pengumpulan ZIS yang memang diperintahkan untuk diambil langsung kepada para muzakki secara proaktif (Penjelasan Pasal 12 ayat (1) UU No. 38/1999), maka kalau hanya 2 orang, sistem ini tidak akan bisa jalan, apalagi jumlah muzakki yang harus dihubungi/dilayani tersebar diberbagai instansi pemerintah, swasta dan termasuk perorangan. Disamping itu, dari 41 orang pengurus Bazis DIY, tidak seorang pun yang diberikan semacam *reward* kepada mereka, baik dalam bentuk gaji, honor, insentif, atau bagian dari amil (1/8). Hal ini memang sudah merupakan komitmen dari seluruh pengurus Bazis DIY bahwa mereka tidak akan mengambil bagian dari asnaf selaku amil zakat. Padahal sebagai sebuah profesi, amil zakat (pengelola

zakat) harus mendapatkan bagian dari haknya, yaitu 1/8, 11 atau 1/6 dari total pengumpulan zakat yang dihimpun oleh Bazis DIY. Sebagaimana amil-amil zakat yang ada pada organisasi pengelola zakat yang lain, seperti Bazis DKI Jakarta, DD Republika, DSUQ, PKPU dan lain-lain, mereka mendapatkan bagian dari hak amil tersebut karena memang mereka meluangkan waktu sepenuhnya untuk mengelola badan atau lembaga amil zakatnya. Sebagaimana dikemukakan oleh Hafidhuddin (1998), karena tugas yang diemban oleh amil zakat ini cukup penting, berat, sekaligus mulia maka mereka berhak menerima bagian zakat sebesar 1/8 atau 12,5 persen dari zakat yang terkumpul sebagai gaji (honor) kerja mereka. Untuk biaya administrasi, transportasi, serta keperluan lain yang berkaitan dengan tugas keamilan termasuk ke dalam bagian tadi. Zakat memang bukan ibadah ritual. Sehingga sukses tidaknya pemanfaatan zakat. bukan tergantung pada individu-individu muzaki yang mengeluarkan zakat. Melainkan pada pihak lain yakni amil atau pengelola zakat (Republika, 14/04/2001). Menurut Salim Segaf Al-Jufri, jika zakat dikelola secara jujur, amanah, dan profesional, dalam kurun waktu 10 tahun, insya Allah kemiskinan di Indonesia dapat dihapuskan (www.percikaniman.com/majalah/edisi).

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan profesionalisme pengelolaan Bazis DIY antara lain adalah: Melakukan perubahan/pergantian (*reshuffle*) pengurus Bazis DIY (yang sekarang memang sudah berjalan lima tahun masa kepengurusan) dan menempatkan orang-orang yang memang memenuhi kualifikasi untuk mengelola ZIS seperti disebutkan dalam Penjelasan Pasal 6 ayat (4) UU No. 38/1999, antara lain yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi. Orang-orang yang bisa meluangkan waktunya secara full time untuk mengelola Bazis. Kemudian dilakukan

penambahan jumlah staf Sekretariat Basis dengan kualifikasi yang sama serta diberikan hak mereka, baik berupa gaji, honor atau hak bagian dari amil zakat ($1/8$ atau $1/7$) dari total penerimaan zakat.

Isu Kedua: Upaya apa saja yang dapat dilakukan oleh Basis DIY dalam angka meningkatkan kepercayaan masyarakat (publik), terutama para muzakki kepada Basis DIY? Hafidhuddin mengatakan bahwa, "Selama ini, pemasukan Basis masih sangat rendah karena tidak transparan dalam penggunaannya." Akibat lain tertutupan pengelolaan zakat adalah terbukanya peluang bagi korupsi (www.imz.or.id). Sedangkan Hidayat Nurwahid, mengatakan jika zakat dikelola dengan baik, pemberdayaan umat Islam akan terjamin. Syaratnya, zakat mesti dikelola secara profesional dan transparan (www.geocities.com/zakat1.html).

Sementara itu, Habibie mengatakan, pengelolaan ZIS harus profesional dan transparan. Profesionalisme diperlukan para lembaga pengelola agar dapat mencapai hasil yang optimal, sementara transparansi diperlukan agar para pembayar ZIS dapat mengetahui penggunaan dananya. (Kompas, 08/01/1999). Menurut Syafé'i Antonio, salah satu mengapa masyarakat masih ragu membayarkan zakatnya kepada badan/lembaga pengelola zakat, antara lain disebabkan dari transparansi yang kurang dari pengelola zakat, cara pencatatannya juga masih lemah, cara pendistribusiannya belum efektif dan lain-lain (www.eramuslim.com).

Sehubungan dengan pernyataan-pernyataan tersebut di atas, Basis DIY dalam melakukan aktivitasnya, terutama dalam upaya pengumpulan, pendayagunaan, dan penyaluran ZIS nampaknya masih belum transparan, sebagaimana diungkapkan salah seorang muzakki (wajib zakat) bahwa: pelayanan yang dilakukan oleh Basis DIY kurang baik, terutama pada waktu kami menyerahkan dana zakat, demikian pula laporan tentang penggunaan dana zakat yang telah

saya bayarkan tersebut juga tidak pernah ada dan penggunaannya pun belum jelas. Seharusnya harus ada laporan, sehingga kami mengetahuinya, seperti pengelola zakat yang lain, ada yang melalui televisi, koran dan lain-lain" (Wawancara, 22/01/2002).

Salah seorang muzakki yang lain mengatakan: "Kami tidak menyetorkan zakat kepada Bazis DIY karena kami sudah menyetorkan zakat kami kepada orang-orang miskin secara langsung yang kebetulan masin kerabat kami dan juga ada yang tetangga kami. Kami khawatir kalau zakat kami diberikan kepada Bazis DIY, nanti malah tidak sampai kepada mereka" (Wawancara, 09/01/2002).

Bila memperhatikan penuturan muzakki tersebut, maka dapat dikatakan bahwa memang masyarakat (publik) belum begitu percaya kepada Bazis DIY. Seorang muzakki lain yang mewakili instansi pemerintah juga mengatakan bahwa: "Zakat, infaq, dan shadaqah yang telah kami bayarkan atau setorkan kepada Bazis DIY melalui bank BPD DIY setiap bulan saat gaji, sampai sekarang tidak ada laporannya kepada kami, berapa besar ZIS yang terkumpul dan kemana saja dana itu dibagikan tidak jelas. Akhirnya banyak kawan-kawan PNS menanyakan untuk apa dana ZIS yang dikumpulkan oleh Bazis DIY tersebut? Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan dana ZIS oleh Bazis DIY kurang atau tidak transparan, ujarnya" (Wawancara, 29/01/2002).

Ungkapan tersebut memang dapat dibenarkan, untuk menumbuhkan kepercayaan tersebut tentu harus dilakukan dengan berbagai cara dan strategi. Sebagaimana lembaga amil zakat yang lain seperti Dompot Dhuafa Republika dalam rangka menumbuhkan kepercayaan publik, lembaga tersebut telah melakukan pertanggungjawaban atau akuntabilitasnya kepada publik dan transparansi dalam semua kegiatannya, lembaga amil zakat tersebut pada setiap hari sabtu telah melaporkan pertanggungjawabannya

melalui Harian Umum Republika, bahkan juga melalui internet (www.dompetdhuafa.or.id) untuk melaporkan hasil-hasil pengumpulan ZIS dari masyarakat secara kontinyu, baik nama muzakkinya, alamatnya, besarnya ZIS yang diberikan, semuanya dilaporkan secara detail, demikian pula dengan penggunaan/penyalurannya juga tidak ketinggalan semuanya dilaporkan kepada masyarakat, sehingga dengan demikian masyarakatpun menjadi percaya kepada lembaga pengelola zakat tersebut. Apalagi laporan tersebut sudah merupakan hasil audit yang bukan oleh para akuntan publik yang terpercaya. Dan pada akhirnya hasil pengumpulan ZIS dari waktu ke waktu terus mengalami peningkatan yang sangat signifikan.

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan diberlakukannya UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, bagi badan/lembaga amil zakat yang sudah terakreditasi oleh Badan Amil Zakat Nasional (Baznas), maka kuitansinya (tanda terima) pembayar zakat bisa menjadi diskon untuk membayar pajak yang akan datang. Untuk mendapatkan akreditasi, badan/lembaga amil zakat harus bersedia diaudit, dia harus memiliki infrastruktur, mempunyai sistem pelaporan yang baik, harus mempunyai sistem pendistribusian yang rapi. Jika hal tersebut sudah dievaluasi, maka dia layak untuk mendapatkan sertifikat (terakreditasi). Dengan adanya hal ini diharapkan badan/lembaga pengelola zakat lebih transparan dan rapi. Kalau tidak maka para muzakki tentu akan membayarkan zakatnya kepada badan/lembaga amil zakat yang lain yang telah terakreditasi atau dipercaya, baik oleh pemerintah maupun oleh masyarakat umum.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Bazis DIY, antara lain adalah dengan merubah sistem pelayanan, melakukan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan ZIS dengan cara: Melakukan sistem kerja yang

auto respons dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) atau penggunaan komputer yang telah diprogram maupun cara-cara konvensional yang dirancang sedemikian rupa sehingga sistem yang dilaksanakan akan mampu mempertanggungjawabkan setiap aktivitas yang dilakukan. Tanggungjawab dimaksud menyangkut pelaporan, jaminan terhadap validitas data, serta jaminan bahwa dana ZIS yang disalurkan benar-benar sampai pada mustahiq atau yang membutuhkan. Sistem ini dirancang untuk dapat bekerja secara otomatis. Untuk itu perlu adanya transparansi, efektivitas, cepat, dan dapat dipertanggung jawabkan.

Dewasa ini semakin marak digunakannya internet sebagai penunjang kinerja badan/lembaga amil zakat. Untuk hal ini, perlu dipikirkan secara kreatif model implementasi teknologi yang bagaimana yang dapat digunakan. Apakah dengan membuka situs atau website tersendiri atas nama Bazis DIY atau dengan menggunakan situs organisasi lain. Kemudian, menginventarisir kembali nama-nama muzakki yang selama ini membayarkan ZIS-nya pada Bazis DIY, baik muzakki yang berada di instansi pemerintah (Pemda, dinas-dinas, kantor, badan, atau BUMN/BUMD) maupun muzakki yang berasal dari instansi swasta serta muzakki yang membayarkan ZIS-nya secara individu atau perseorangan, untuk selanjutnya dilaporkan kepada mereka berapa jumlah ZIS yang terkumpul dan berapa pula yang telah disalurkan serta kemana saja ZIS tersebut didistribusikan. Semuanya disampaikan kepada para muzakki, baik melalui buletin khusus ataupun melalui koran (KR misalnya) dan bila memungkinkan dilaporkan juga melalui internet. Untuk itu Bazis DIY harus membuka situs atau website tersendiri, misalnya (www.bazisdiy.or.id).

Dengan upaya-upaya tersebut di atas, maka diharapkan para stakeholder, terutama para muzakki akan menaruh kepercayaannya pada Bazis DIY dan pada gilirannya mereka tidak sungkan lagi untuk

mengeluarkan zakatnya dan sekaligus membayarkannya kepada Bazis DIY. Sesungguhnya jika Bazis DIY dapat diberdayakan secara baik, ideal, dan profesional, dengan sendirinya akan merangsang masyarakat untuk berzakat dan menimbulkan kepercayaan dari para muzakki untuk menyalurkan zakatnya melalui Bazis DIY. Bila demikian halnya, maka diharapkan masalah kemiskinan walaupun mungkin sulit untuk diselesaikan, minimal akan dapat dikurangi.

Isu Ketiga : Mengapa pengumpulan dana ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah (kantor, badan, atau dinas-dinas provinsi) belum optimal? Upaya apa yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY untuk mengoptimalkan pengumpulan zakat tersebut? Keputusan menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 Pasal 1 ayat (1) menyebutkan bahwa Badan Amil Zakat adalah organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah terdiri dari unsur masyarakat dan pemerintah dengan tugas mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama. Bazis DIY dibentuk oleh Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1992 dan selanjutnya, pada tanggal 12 Januari 1996 kepengurusan Bazis DIY kembali disempurnakan dan dikukuhkan berdasarkan Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tentang Pengukuhan Pengurus BAZIS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Selanjutnya, di dalam Pasal 25 huruf (b) Kepmenag No. 581/1999 dinyatakan bahwa lingkup kewenangan pengumpulan zakat oleh Bazis Provinsi adalah mengumpulkan zakat dari muzakki pada instansi/lembaga pemerintah dan swasta, perusahaan-perusahaan dan dinas daerah provinsi. Berdasarkan keputusan di atas, maka sudah seharusnya Bazis DIY menghimpun atau mengumpulkan zakat dari para muzakki seperti telah disebutkan di atas.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal, bahwa dari 3 juta lebih penduduk DIY. 3.35 persen atau sebanyak 104.185 orang diantaranya adalah PNS. PNS dengan golongan III dan IV sebanyak 60 persen atau sebanyak 62.575 orang PNS dari seluruh PNS (Pusat dan Daerah) yang ada. Andaikan dari jumlah tersebut yang beragama Islam sebanyak 80 persen, maka akan diperoleh PNS golongan III dan IV yang beragama Islam sebanyak 50 ribu orang lebih. Apabila mereka membayarkan ZIS-nya sebesar Rp 15.000,00 perbulan, maka akan diperoleh dana ZIS sebesar Rp 750 juta setiap bulannya. Artinya potensi ZIS pada muzakki dari instansi pemerintah sangat besar. Kalau upaya pengumpulan zakat dari instansi pemerintah lebih dioptimalkan, maka akan terkumpul dana ZIS cukup besar.

Namun kenyataan menunjukkan bahwa pengumpulan zakat yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY selama ini lima tahun (1996-2000) terakhir relatif masih sedikit. Padahal potensi zakat yang ada sangat besar. Pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah saja bila dilakukan secara optimal sudah sangat besar apalagi bila diperluas pada segmen muzakki lainnya. Peluang tersebut cukup besar karena Pemda DIY (Gubernur) telah memberikan kesempatan "monopoli" untuk memungut ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah yang ada di wilayah DIY. Untuk itu, dalam rangka optimalisasi pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah dan perluasan muzakki pada segmen lainnya, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh Bazis DIY antara lain adalah sebagai berikut: Melakukan pendataan kembali jumlah muzakki yang berada pada instansi pemerintah (kantor, badan, dinas-dinas daerah, PTN, BUMD, dan BUMN). Selanjutnya, berikan penyuluhan kepada mereka atau adakan seminar tentang arti pentingnya zakat dengan menghadirkan tokoh-tokoh yang selama ini aktif dalam pengelolaan ZIS, seperti dari Bazis DKI Jakarta, Dompot Dhuafa Republika, atau

dari Pos Keadilan Peduli Umat (PKPU) badan/lembaga amil zakat tersebut semuanya telah terakreditasi.

F. Strategi Pengembangan BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta

A. Penyusunan Strategi

Setelah dilakukan identifikasi terhadap isu-isu strategis yang dihadapi oleh Bazis DIY melalui pendekatan langsung (*the direct approach*), maka untuk tahap berikutnya adalah menentukan strategi apa yang harus dilakukan dalam rangka merespon berbagai isu strategis yang ada. Menurut Atmosudirdjo (1986) pengertian strategi adalah “*strategy is the direction where to go*” (tuntunan yang memberi arah perjalanan). Sementara itu, menurut Chandler dalam Rangkuti (2006) bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.

Menurut Clausewitz dalam Wahyudi (1996) strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran. Dalam bisnis, taktik merupakan sekumpulan program-program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya, menurut Wahyudi (1996) adalah; saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah Strategi. Sedangkan jika kita memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut Taktik.

Sedangkan menurut Drucker dalam Wahyudi (1996) strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)

dan taktik adalah mengenakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*) Columbus berkeinginan menemukan jalan pintan (strategi untuk menuju India dengan memutuskan untuk berlayar ke arah barat daripada ke timur (taktik). Berkenaan dengan berbagai rumusan tentang strategi tersebut di atas, Hax dan Majluf dalam Salusu (2003) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut. Strategi ialah: a) suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral, b) menentukan dan menampilkan luluhan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya, c) menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi, d) mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dan lingkungan oksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya, e) melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Mengingat definisi tersebut di atas terlalu panjang, maka dengan bertolak dari pemahaman McNichols, berikut ini ditawarkan satu definisi yang lebih sederhana yang dikemukakan oleh Salusu (2003), menurutnya, strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

B. Strategi Pengembangan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta

Berdasarkan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta berdasarkan hasil analisis SWOT dan Litmus Test, maka didapatkanlah tiga strategi pengembangan Bazis DIY dalam rangka meningkatkan pengumpulan ZIS dalam wilayah Provinsi DIY sebagai berikut:

B.1. Strategi untuk meningkatkan profesionalisme kepengurusan Bazis DIY

Strategi yang patut dilakukan oleh Bazis DIY dalam rangka meningkatkan profesionalisme kepengurusan Bazis DIY adalah dengan menggunakan strategi WO (Weaknesses - Opportunities) yaitu dengan mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada.

Strategi yang dapat diterapkan dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme Bazis DIY adalah:

1. Melakukan perubahan/pergantian (*reshuffle*) pengurus Bazis DIY (yang sekarang memang sudah berjalan lima tahun masa kepengurusan) dan menempatkan orang-orang yang memang memenuhi kualifikasi untuk mengelola ZIS seperti disebutkan dalam Penjelasan Pasal 6 ayat (4) UU No. 38/1999, antara lain yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi. Orang-orang yang bisa meluangkan waktunya secara full time untuk mengelola Bazis.
2. Orang-orang yang selama ini memang dikenal baik oleh masyarakat karena ketokohnya, namun tidak ada waktu untuk mengelola/mengurus Bazis DIY tetap bisa dimasukkan ke dalam struktur organisasi namun sifatnya tidak yang operasional atau bukan Pengurus Harian, tetapi masuk dalam jajaran Pembina, Penasehat, Majelis Pertimbangan atau Badan Pengawas. Penempatan tokoh-tokoh cendekiawan, ulama, dan para pengusaha berhasil dalam struktur memang diperlukan dalam rangka memberikan kepercayaan

masyarakat akan lembaga Bazis DIY tersebut serta dapat memberikan motivasi kepada orang (calon muzakki) agar membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY.

3. Membuat struktur organisasi yang sederhana, tidak terlalu gemuk, tapi canggih serta sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi di lapangan dan banyaknya stakeholders yang dilayani.
4. Karena staf Sekretariat Bazis DIY yang ada sekarang ini hanya 2 orang, maka penambahan staf ini sangat diperlukan mengingat tugas-tugas yang diemban oleh Bazis DIY cukup banyak dengan cakupan wilayah kerja yang sangat luas. Penambahan staf ini pun tidaklah sembarangan, karena yang dikelola adalah uang/dana umat, maka tentu diperlukan staf yang memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan seperti dalam poin (1) di atas.
5. Selanjutnya, agar upaya peningkatan profesionalisme dapat dilaksanakan dengan baik, maka fasilitas atau sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti sekretariat yang representatif beserta kelengkapannya, sarana komunikasi dan informasi serta fasilitas lainnya haruslah diadakan/dipenuhi.
6. Kemudian, seluruh yang mengelola ZIS pada Bazis DIY, baik dia sebagai Pengurus Bazis atau sebagai staf Bazis, sebagai konsekuensi dari tugas tugas atau profesi sebagai amil yang diamanahkan kepadanya, maka dia haruslah mendapatkan reward, baik berupa gaji, honor, insentif, atau berupa hak sebagai amil zakat, yaitu 1/8

dari total penerimaan/pengumpulan zakat. Dengan demikian, masing-masing orang yang terlibat dalam pengelolaan Bazis DIY akan timbul rasa “memiliki” organisasi tersebut.

B.2. Strategi untuk meningkatkan kepercayaan (trust) masyarakat (muzakki) kepada Bazis DIY.

Strategi yang dapat ditempuh oleh Bazis DIY adalah dengan melakukan strategi ST (Strength -Threats) yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk mengatasi berbagai ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan, transparansi dan akuntabilitas terhadap semua program kerja, hasil pengumpulan ZIS, pendayagunaan dan penyalurannya, baik kepada muzakki maupun kepada komponen masyarakat lainnya. Dengan melakukan hal tersebut diharapkan masyarakat akan menaruh kepercayaannya kepada Bazis DIY dalam mengelola dana ZIS.

Potensi zakat Yogyakarta di atas kertas sangat besar. Belum lagi jika ditambah infaq, shadaqah, serta wakaf. Namun hal tersebut barulah sekedar potensi, belum menjadi kenyataan. Kenyataannya, saat ini baru terkumpul lebih kurang Rp 500 juta per lima tahun (ini menurut data pengumpulan zakat oleh Bazis DIY Tahun 1996-2000). Itu artinya masih sangat jauh dari potensi yang ada. Apa masalahnya ? Salah satunya adalah faktor kepercayaan muzakki yang rendah terhadap organisasi pengelola zakat yang ada. Untuk itulah dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik terhadap Bazis DIY, maka strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan sistem kerja yang auto respons dengan menggunakan perangkat lunak (*software*) atau penggunaan komputer yang telah diprogram maupun cara-cara konvensional yang dirancang sedemikian rupa sehingga sistem yang dilaksanakan akan mampu mempertanggungjawabkan setiap aktivitas yang dilakukan. Tanggungjawab dimaksud menyangkut pelaporan, jaminan terhadap validitas data, serta jaminan bahwa dana ZIS yang disalurkan benar-benar sampai pada mustahiq atau yang membutuhkan. Sistem ini dirancang untuk dapat bekerja secara otomatis. Untuk itu perlu adanya transparansi, efektivitas, cepat, dapat dipertanggung jawabkan.
2. Dewasa ini semakin marak digunakannya internet sebagai penunjang kerja badan/lembaga amil zakat. Untuk hal ini, perlu dipikirkan secara kreatif model implementasi teknologi yang bagaimana yang dapat digunakan. Apakah dengan membuka situs atau website tersendiri atas nama Bazis atau dengan menggunakan situs organisasi lain.
3. Menginventarisir kembali nama-nama muzakki yang selama ini membayarkan ZIS-nya pada Bazis DIY, baik muzakki yang berada di instansi pemerintah (Pemda, dinas-dinas, kantor, badan, atau BUMN/BUMD) maupun muzakki yang berasal dari instansi swasta serta muzakki yang membayarkan ZIS-nya secara individu atau perseorangan.
4. Kemudian, kelompokkan para muzakki berdasarkan alamat atau tempat tinggalnya. Untuk memudahkan

dalam penyaluran zakat kepada mustahiq dimana para muzakki bertempat tinggal.

5. Menuliskan nama-nama muzakki, jumlah zakat, infaq atau shadaqahnya serta tempat tinggalnya. kemudian dilaporkan kepada mereka berapa jumlah ZIS yang terkumpul dan berapa pula yang telah disalurkan serta kemana saja zis tersebut didistribusikan. Semuanya disampaikan kepada para muzakki, baik melalui buletin khusus ataupun melalui koran (KR misalnya) dan bila memungkinkan dilaporkan juga melalui internet. Untuk itu Bazis DIY harus membuka situs atau website tersendiri, misalnya (www.bazisdiy.or.id).
6. Pada akhir tahun hasil pengumpulan dan penyaluran ZIS diaudit oleh akuntan publik untuk kemudian dilaporkan kemudian dilaporkan kembali secara global kepada masyarakat baik melalui koran atau internet secara berkala.

B.3. Strategi untuk mengoptimalkan pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah

Strategi yang dapat ditempuh Bazis DIY adalah dengan menggunakan strategi SO (*Strength - Opportunities*) yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk dapat memanfaatkan atau merebut semua peluang sebesar-besarnya. Strategi pengembangan yang dilakukan mengacu kepada keadaan di lapangan, yaitu dengan melihat kesiapan masyarakat, terutama para muzakki pada instansi pemerintah. Apakah memang mereka bersedia membayarkan zakatnya pada Bazis DIY? Kalau tidak bagaimana? Untuk itu perlu diambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pendataan kembali jumlah muzakki yang berada pada instansi pemerintah (kantor, badan, dinas-dinas daerah, PTN, BUMD, dan BUMN). Kemudian diklasifikasi berdasarkan golongan, pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Selanjutnya, berikan penyuluhan kepada mereka atau adakan seminar tentang arti pentingnya zakat dengan menghadirkan tokoh-tokoh yang selama ini aktif dalam pengelolaan ZIS, seperti dari Bazis DKI Jakarta, Dompot Dhuafa Republika, atau dari Pos Keadilan Peduli Umat (PKPU) badan/lembaga amil zakat tersebut semuanya telah terakreditasi.
2. Melakukan kerja sama dengan pihak eksekutif (Gubernur DIY), legislatif (DPRD DIY), dan pimpinan-pimpinan instansi/lembaga pemerintah untuk memberikan motivasi kepada seluruh stafnya yang beragama Islam dan telah memenuhi batas nishab untuk membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY dengan cara dilakukan pemotongan langsung dari gaji yang diterima setiap bulannya. Untuk itu perlu diatur semacam Perda khusus sebagai tindak lanjut dari UU No. 38/1999 tentang Pengelolaan Zakat dan juga sebagai tindak lanjut dari "Gerakan Sadar Zakat" yang telah dicanangkan oleh Presiden beberapa waktu yang lalu.
3. Kemudian, agar muzakki dari instansi pemerintah tidak merasa keberatan, maka penyaluran dana ZIS yang telah terhimpun tersebut, lebih diutamakan untuk membantu para PNS golongan I dan II di lingkungan instansi mereka yang membutuhkan biaya sekolah bagi

anak-anaknya, baik dalam bentuk beasiswa maupun dalam bentuk bantuan melanjutkan pendidikan tinggi atau dalam bentuk bantuan modal usaha rumah tangga dan lain-lain.

Strategi Pengembangan BAZIS Daerah Istimewa Yogyakarta

A. Penyusunan Strategi

Setelah dilakukan identifikasi terhadap isu-isu strategis yang dihadapi oleh Bazis DIY melalui pendekatan langsung (*the direct approach*), maka untuk tahap berikutnya adalah menentukan strategi apa yang harus dilakukan dalam rangka merespon berbagai isu strategis yang ada. Menurut Atmosudirdjo (1986) pengertian strategi adalah “*strategy is the direction where to go*” (tuntunan yang memberi arah perjalanan). Sementara itu, menurut Chandler dalam Rangkuti (2006) bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.

Menurut Clausewitz dalam Wahyudi (1996) strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran. Dalam bisnis, taktik merupakan sekumpulan program-program kerja yang dibentuk untuk melengkapi strategi bisnis. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya, menurut Wahyudi (1996) adalah; saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah Strategi. Sedangkan jika kita

memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu, itulah yang disebut Taktik. Menurut Drucker dalam Wahyudi (1996) strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengenakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*) Columbus berkeinginan menemukan jalan pintas (strategi untuk menuju India dengan memutuskan untuk berlayar ke arah barat daripada ke timur (taktik). Berkenaan dengan berbagai rumusan tentang strategi tersebut di atas, Hax dan Majluf dalam Salusu (2003) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut. Strategi ialah: a) suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral, b) menentukan dan menampilkan luluhan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya, c) menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi, d) mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dan lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya, e) melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Mengingat definisi tersebut di atas terlalu panjang, maka dengan bertolak dari pemahaman McNichols, berikut ini ditawarkan satu definisi yang lebih sederhana yang dikemukakan oleh Salusu (2003), menurutnya, strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya untuk mencapai sasaran melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

B. Strategi Pengembangan Basis Daerah Istimewa Yogyakarta

Berdasarkan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta berdasarkan hasil analisis SWOT dan

Litmus Test, maka didapatkanlah tiga strategi pengembangan Bazis DIY dalam rangka meningkatkan pengumpulan ZIS dalam wilayah Provinsi DIY sebagai berikut:

B.1. Strategi untuk meningkatkan profesionalisme kepengurusan Bazis DIY

Strategi yang patut dilakukan oleh Bazis DIY dalam rangka meningkatkan profesionalisme kepengurusan Bazis DIY adalah dengan menggunakan strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*) yaitu dengan mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada.

Strategi yang dapat diterapkan dalam upaya untuk meningkatkan profesionalisme Bazis DIY adalah:

1. Melakukan perubahan/pergantian (*reshuffle*) pengurus Bazis DIY (yang sekarang memang sudah berjalan lima tahun masa kepengurusan) dan menempatkan orang-orang yang memang memenuhi kualifikasi untuk mengelola ZIS seperti disebutkan dalam Penjelasan Pasal 6 ayat (4) UU No. 38/1999, antara lain yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi. Orang-orang yang bisa meluangkan waktunya secara full time untuk mengelola Bazis.
2. Orang-orang yang selama ini memang dikenal baik oleh masyarakat karena ketokohnya, namun tidak ada waktu untuk mengelola/mengurus Bazis DIY tetap bisa dimasukkan ke dalam struktur organisasi namun sifatnya tidak yang operasional atau bukan Pengurus Harian, tetapi masuk dalam jajaran Pembina, Penasehat, Majelis Pertimbangan atau Badan Pengawas. Penempatan tokoh-tokoh cendekiawan, ulama, dan para pengusaha

berhasil dalam struktur memang diperlukan dalam rangka memberikan kepercayaan masyarakat akan lembaga Bazis DIY tersebut serta dapat memberikan motivasi kepada orang (calon muzakki) agar membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY.

3. Membuat struktur organisasi yang sederhana, tidak terlalu gemuk, tapi canggih serta sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi di lapangan dan banyaknya stakeholders yang dilayani.
4. Karena staf Sekretariat Bazis DIY yang ada sekarang ini hanya 2 orang, maka penambahan staf ini sangat diperlukan mengingat tugas-tugas yang diemban oleh Bazis DIY cukup banyak dengan cakupan wilayah kerja yang sangat luas. Penambahan staf ini pun tidaklah sembarangan, karena yang dikelola adalah uang/dana umat, maka tentu diperlukan staf yang memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan seperti dalam poin (1) di atas.
5. Selanjutnya, agar upaya peningkatan profesionalisme dapat dilaksanakan dengan baik, maka fasilitas atau sarana dan prasarana yang dibutuhkan, seperti sekretariat yang representatif beserta kelengkapannya, sarana komunikasi dan informasi serta fasilitas lainnya haruslah diadakan/dipenuhi.
6. Kemudian, seluruh yang mengelola ZIS pada Bazis DIY, baik dia sebagai Pengurus Bazis atau sebagai staf Bazis, sebagai konsekuensi dari tugas tugas atau profesi sebagai amil yang diamanahkan kepadanya, maka dia haruslah mendapatkan reward, baik berupa gaji, honor, insentif, atau berupa hak sebagai amil zakat, yaitu $1/8$ dari total penerimaan/

pengumpulan zakat. Dengan demikian, masing-masing orang yang terlibat dalam pengelolaan Bazis DIY akan timbul rasa “memiliki” organisasi tersebut.

B.2. Strategi untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat (muzakki) kepada Bazis DIY. Strategi yang dapat ditempuh oleh Bazis DIY adalah dengan melakukan strategi ST (*Strength - Threats*) yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk mengatasi berbagai ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan kualitas pelayanan, transparansi dan akuntabilitas terhadap semua program kerja, hasil pengumpulan ZIS, pendayagunaan dan penyalurannya, baik kepada muzakki maupun kepada komponen masyarakat lainnya. Dengan melakukan hal tersebut diharapkan masyarakat akan menaruh kepercayaannya kepada Bazis DIY dalam mengelola dana ZIS.

Potensi zakat Yogyakarta di atas kertas sangat besar. Belum lagi jika ditambah infaq, shadaqah, serta wakaf. Namun hal tersebut barulah sekedar potensi, belum menjadi kenyataan. Kenyataannya, saat ini baru terkumpul lebih kurang Rp 500 juta per lima tahun (ini menurut data pengumpulan zakat oleh Bazis DIY Tahun 1996-2000). Itu artinya masih sangat jauh dari potensi yang ada. Apa masalahnya? Salah satunya adalah faktor kepercayaan muzakki yang rendah terhadap organisasi pengelola zakat yang ada. Untuk itulah dalam rangka meningkatkan kepercayaan publik terhadap Bazis DIY, maka strategi yang dapat dilakukan adalah:

1. Melakukan sistem kerja yang auto respons dengan menggunakan perangkat lunak (software) atau penggunaan komputer yang telah diprogram maupun

cara-cara konvensional yang dirancang sedemikian rupa sehingga sistem yang dilaksanakan akan mampu mempertanggungjawabkan setiap aktivitas yang dilakukan. Tanggungjawab dimaksud menyangkut pelaporan, jaminan terhadap validitas data, serta jaminan bahwa dana ZIS yang disalurkan benar-benar sampai pada mustahiq atau yang membutuhkan. Sistem ini dirancang untuk dapat bekerja secara otomatis. Untuk itu perlu adanya transparansi, efektivitas, cepat, dapat dipertanggung jawabkan.

2. Dewasa ini semakin marak digunakannya internet sebagai penunjang kerja badan/lembaga amil zakat. Untuk hal ini, perlu dipikirkan secara kreatif model implementasi teknologi yang bagaimana yang dapat digunakan. Apakah dengan membuka situs atau website tersendiri atas nama Bazis atau dengan menggunakan situs organisasi lain.
3. Menginventarisir kembali nama-nama muzakki yang selama ini membayarkan ZIS-nya pada Bazis DIY, baik muzakki yang berada di instansi pemerintah (Pemda, dinas-dinas, kantor, badan, atau BUMN/BUMD) maupun muzakki yang berasal dari instansi swasta serta muzakki yang membayarkan ZIS-nya secara individu atau perseorangan.
4. Kemudian, kelompokkan para muzakki berdasarkan alamat atau tempat tinggalnya. Untuk memudahkan dalam penyaluran zakat kepada mustahiq dimana para muzakki bertempat tinggal.
5. Menuliskan nama-nama muzakki, jumlah zakat, infaq atau shadaqahnya serta tempat tinggalnya. kemudian dilaporkan kepada mereka berapa jumlah ZIS yang terkumpul dan berapa pula yang telah disalurkan serta kemana saja zis

tersebut didistribusikan. Semuanya disampaikan kepada para muzakki, baik melalui buletin khusus ataupun melalui koran (KR misalnya) dan bila memungkinkan dilaporkan juga melalui internet. Untuk itu Bazis DIY harus membuka situs atau website tersendiri, misalnya (www.bazisdiy.or.id).

6. Pada akhir tahun hasil pengumpulan dan penyaluran ZIS diaudit oleh akuntan publik untuk kemudian dilaporkan kemudian dilaporkan kembali secara global kepada masyarakat baik melalui koran atau internet secara berkala.

B.3. Strategi untuk mengoptimalkan pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah

Strategi yang dapat ditempuh Bazis DIY adalah dengan menggunakan strategi SO (*Strength - Opportunities*) yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk dapat memanfaatkan atau merebut semua peluang sebesar-besarnya. Strategi pengembangan yang dilakukan mengacu kepada keadaan di lapangan, yaitu dengan melihat kesiapan masyarakat, terutama para muzakki pada instansi pemerintah. Apakah memang mereka bersedia membayarkan zakatnya pada Bazis DIY? Kalau tidak bagaimana? Untuk itu perlu diambil langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan pendataan kembali jumlah muzakki yang berada pada instansi pemerintah (kantor, badan, dinas-dinas daerah, PTN, BUMD, dan BUMN). Kemudian diklasifikasi berdasarkan golongan, pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Selanjutnya, berikan penyuluhan kepada mereka atau adakan seminar tentang arti pentingnya zakat dengan menghadirkan tokoh-tokoh yang selama ini aktif dalam

pengelolaan ZIS, seperti dari Bazis DKI Jakarta, Dompot Dhuafa Republika, atau dari Pos Keadilan Peduli Umat (PKPU) badan/lembaga amil zakat tersebut semuanya telah terakreditasi.

2. Melakukan kerja sama dengan pihak eksekutif (Gubernur DIY), legislatif (DPRD DIY), dan pimpinan-pimpinan instansi/lembaga pemerintah untuk memberikan motivasi kepada seluruh stafnya yang beragama Islam dan telah memenuhi batas nishab untuk membayarkan zakatnya kepada Bazis DIY dengan cara dilakukan pemotongan langsung dari gaji yang diterima setiap bulannya. Untuk itu perlu diatur semacam Perda khusus sebagai tindak lanjut dari UU No. 38/1999 tentang Pengelolaan Zakat dan juga sebagai tindak lanjut dari “Gerakan Sadar Zakat” yang telah dicanangkan oleh Presiden beberapa waktu yang lalu.
3. Kemudian, agar muzakki dari instansi pemerintah tidak merasa keberatan, maka penyaluran dana ZIS yang telah terhimpun tersebut, lebih diutamakan untuk membantu para PNS golongan I dan II di lingkungan instansi mereka yang membutuhkan biaya sekolah bagi anak-anaknya, baik dalam bentuk beasiswa maupun dalam bentuk bantuan melanjutkan pendidikan tinggi atau dalam bentuk bantuan modal usaha rumah tangga dan lain-lain.

Bab 7

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: *Pertama*, dengan diterbitkannya Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan diikuti pula dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat serta ditindaklanjuti dengan Keputusan Dirjen Bimas Islam dan Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Kemudian Presiden telah mencanangkan “Gerakan Sadar Zakat” beberapa waktu yang lalu, maka tentu keberadaan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta sangatlah strategis, karena telah memiliki pijakan yang kuat dalam melakukan serangkaian aktivitasnya. Namun kenyataan menunjukkan bahwa Bazis DIY hingga sekarang ini belum dikelola secara profesional, sehingga dana ZIS yang dapat dihimpun oleh Bazis DIY relatif masih sedikit, padahal potensi zakat di DIY cukup besar. Untuk itu, pengelolaan ZIS secara lebih profesional, transparan, akuntabel, dan amanah menjadi suatu keharusan bagi Bazis DIY.

Sehingga dengan demikian diharapkan usaha pengumpulan dana zakat, infaq, dan shadaqah dalam Era Otonomi Daerah akan semakin meningkat, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Kedua, faktor-faktor yang menjadi kelemahan Bazis DIY dalam usaha pengumpulan ZIS tersebut, antara lain adalah: Pengelolaan Bazis DIY yang belum profesional; Data-data tentang muzakki dan mustahiq yang belum akurat; Masih kurangnya transparansi dan akuntabilitas, kurangnya publikasi, promosi dan sosialisasi; serta masih kurangnya dan prasarana fasilitas pendukung lainnya. Adapun faktor-faktor yang menjadi kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY adalah sebagai berikut: Kualitas, kuantitas, dan moral SDM Pengelola ZIS yang bagus; Adanya kejelasan misi; Proses/mekanisme kerja yang jelas; Adanya pemberian “monopoli” dari Pemda DIY untuk memungut ZIS pada muzakki dari instansi pemerintah; dan adanya kewajiban membayar zakat.

Ketiga, faktor-faktor yang menjadi peluang bagi Bazis DIY pengumpulan ZIS meliputi: Adanya dukungan Pemerintah Daerah; Meningkatnya tingkat pendapatan dan tabungan masyarakat; Meningkatnya jumlah penduduk dengan potensi zakat yang besar, Meningkatnya kesadaran beragama; dan Adanya perkembangan perguruan tinggi dan teknologi informasi (internet). Sedangkan faktor-faktor yang merupakan ancaman yang dihadapi oleh Bazis DIY adalah sebagai berikut: Masih kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Bazis DIY; Jumlah muzakki yang semakin berkurang; Munculnya berbagai organisasi pengelola zakat; Masih banyak masyarakat yang belum tahu tentang zakat (zakat yang dikenal barulah zakat fitrah).

Berdasarkan hasil Litmus Test, maka diperoleh tiga isu strategis yang dihadapi Bazis DIY dalam rangka pengumpulan ZIS, yaitu: 1) Bahwa pengelolaan Dazis DIY belum profesional; 2) Bahwa kepercayaan masyarakat/publik (muzakki) terhadap DIY

masih kurang rendah; 3) Bahwa pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah belum optimal. Berdasarkan penetapan isu tersebut, maka strategi pengembangan Bazis DIY yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- 1) Strategi untuk meningkatkan profesionalisme kepengurusan dan pengelolaan Bazis DIY adalah dengan menggunakan strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*) yaitu mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang/kesempatan yang ada dengan cara sebagai berikut: Melakukan perubahan/pergantian (*reshuffle*) pengurus Bazis DIY dengan menempatkan orang-orang yang memang memenuhi kualifikasi untuk mengelola ZIS seperti disebutkan dalam Penjelasan Pasal 6 ayat (4) UU No. 38/1999, antara lain yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi. Orang-orang yang bisa meluangkan waktunya secara full time untuk mengelola Bazis. Seluruh yang mengelola ZIS pada Bazis DIY, baik dia sebagai Pengurus Bazis atau sebagai staf Bazis, sebagai konsekuensi dari tugas-tugas atau profesi sebagai amil yang profesional berupa gaji, honor, insentif, atau berupa hak sebagai amil zakat, 1/8 dari total penerimaan/pengumpulan zakat.
- 2) Strategi untuk meningkatkan kepercayaan (*trust*) masyarakat (muzakki) kepada Bazis DIY adalah dengan melakukan strategi ST (*Strength -Threats*) yaitu strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk mengatasi berbagai ancaman yang ada dengan cara : Memperbaiki sistem layanan yang mudah (auto respon), melakukan transparansi dan akuntabilitas terhadap semua aktivitas yang dilakukan (mulai dari pengumpulan, pendayagunaan, hingga kepada penyaluran ZIS) yang disampaikan melalui buletin, koran, TVRI Jogja, bahkan melalui internet.

- 3) Strategi untuk mengoptimalkan pengumpulan ZIS dari muzakki pada instansi pemerintah adalah dengan menggunakan strategi SO (*Strength - Opportunities*) yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki oleh Bazis DIY untuk dapat memanfaatkan atau merebut semua peluang sebesar-besarnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: Melakukan pendataan kembali jumlah muzakki yang berada pada instansi pemerintah (kantor, badan, dinas-dinas daerah, PTN, BUMD, dan BUMN). Untuk itu diperlukan jalinan kerja sama melalui Pemerintah Daerah (Gubernur DIY) dan DPRD DIY.

B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka saran dan rekomendasi yang dapat diberikan oleh penulis terhadap Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta dalam upaya meningkatkan pengumpulan ZIS adalah sebagai berikut: 1. Dalam mengantisipasi terhadap isu strategis yang ada, maka penempatan orang-orang yang mau menjadikan amil zakat sebagai profesinya serta mempunyai kualifikasi yang dipersyaratkan antara lain yang memiliki sifat amanah, adil, berdedikasi, profesional, dan berintegritas tinggi (Penjelasan Pasal 6 ayat (4) Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999) lebih diutamakan. 2. Karena unsur kepercayaan (*trust*) publik, terutama dari para muzakki sangat menentukan dalam usaha pengumpulan zakat oleh Bazis DIY, maka peningkatan kualitas pelayanan, transparansi dan akuntabilitas dengan memanfaatkan teknologi informasi (seperti internet), koran, buletin atau melalui televisi sudah sangat mendesak untuk segera diimplementasikan atau direalisasikan. Untuk itu sudah seharusnya Bazis DIY membuka jaringan internet tersendiri, seperti organisasi pengelola zakat lainnya, seperti Dompet Dhuafa (DD) Republika (www.dompetdhuafa.or.id), Bazis DKI Jakarta (www.bazisdki.go.id), PKPU (www.pkpu.or.id),

Dompot Sosial Ummul Quro' (DSUQ) (www.dsuq.or.id), dan lain-lain; dan 3. Karena sekretariat Bazis DIY sekarang ini letaknya tidak strategis, maka penulis sarankan kiranya perlu mencari sekretariat yang mudah dijangkau oleh siapa saja dan dari mana saja. Sehingga aktivitas apapun yang dilakukan oleh Bazis DIY mudah diketahui dan dijangkau oleh masyarakat luas.

Daftar Pustaka

- Abdalati, H. (1986). Ta'rifu bil Islam -- Islam Suatu Kepastian. Terjemahan Oleh: Nasmay Lofita Annas. Riyadh (Arab Saudi): *National Offset Printing Press and International Islamic Federation of Student Organizations* (IIFSO).
- Abdalla, U. A. (2000). Sedikit gagasan tentang Zakat Kompas Online, 23 Desember 2000. www.kompas.com
- Ahmad, K. (1983). Pesan Islam. Bandung: Pustaka.
- Al-Fandy, H. R. (1996). Panduan Zakat Praktis, www.dompethuafa.or.id
- Al-Qur'an dan Terjemahnya. 1415 H. Medinah: Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thibaat Al-Mush-haf Asy-Syarif Medinah Munawwarah-Kerajaan Saudi Araw P.O. BOX 6262.
- Ancok, D. (2001). Bahan Bacaan Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: MAP-UGM.
- Anwar, Q. (2001). Tujuan Utama Zakat untuk Sejahteraan Umat. www.beritajakarta.com/newsview1.
- Atmosudirdjo, P. (1986). Dasar-dasar ilmu administrasi. Jakarta: Galia Indonesia.

- Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Daerah Istimewa Yogyakarta Dalam Angka 1999. Yogyakarta: BPS DIY. Jakarta.
- Basyir, A. A. (1997). Hukum Zakat. Yogyakarta: Majelis Pustaka Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
- Bazis (2001). Sistem Akuntansi, Laporan Keuangan 1999-2000, dan Laporan Kegiatan Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta Sekretariat Bazis DIY.
- Bennis, W., & Mische, M. (2002). Organisasi Abad 21. Reinventing Melalui Reengineering, Penerjemah: Rachmayanti, Irma Andriani, LPPM. Jakarta.
- Bryson, J. M. (1999). Perencanaan Strategis bagi Organisasi, penerjemah M. Miftahuddin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Burhan N. (1994). Perencanaan Strategik. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Chair, A. (2001). Zakat dan Wakaf dapat Mensejahterakan Masyarakat. www.beritajakarta.com.
- DDN-LAN (2007). Modul 2. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis. SCBDP.
- Dwiyanto, A., Warsito Utomo dan Keban. (2001). Hand out Mata Kuliah: Manajemen Strategis Sektor Publik. MAP-UGM Yogyakarta.
- Freeman, R. E. (1995). Manajemen Strategik. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Daftar Pustaka

- Gumelar, A. (2000). Sambutan Menteri Perhubungan pada Acara Pembukaan Seminar e-Government di Hotel Le Meridie 2000 (didapatkan dari Internet). moment di Hotel Le Meridien, Jakarta, tgl. 5 September
- Habibie, B.J. (1999). Tingkatkan Transparansi Pengelolaan ZIS. Kompas Online, Januari 1999. www.kompas.com.
- Hafidhuddin, D. (1998). Panduan Praktis tentang Zakat, Infak, dan Sedekah. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hasbi Ash Shiddieqy, T. M. (1999). Pedoman Zakat, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra.
- Hertanto, W., & Kustiawan, T. (2001). Akuntansi dan Manajemen Keuangan untuk Organisasi Pengelola Zakat. Jakarta: Institut Manajemen Zakat.
- Hidayat, R. T. (1989). Khazanah istilah al-Quran. Mizan.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). Manajemen strategis. Yogyakarta: Andi.
- Instruksi Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1991 tentang Pembinaan Teknis Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah.
- Instruksi Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1998 tentang Pembinaan Umum Badan Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah.
- Jauch, L. R. and William, F. G. (1999). *Strategic Management and Business Policy*. Alih Bahasa: Murad dan Sitanggang. Jakarta: Erlangga.

Keban, Y. T. (2001). Pokok-pokok Pikiran Penyusunan Rencana Strategis Kabupaten/Kota (Paper). Disampaikan dalam Workshop Pejabat Legislatif dan Eksekutif Daerah di Jakarta, 14-16 Mei 2001.

Keputusan Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 1991 dan Nomor 47 Tahun 1991 tentang Pembinaan Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah, maka Badan Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (BAZIS).

Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.

Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1992 tanggal 15 Juni 1992 tentang Pengukuhan Bazis Kanwil Departemen Agama DIY menjadi Bazis Daerah Istimewa Yogyakarta.

Keputusan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 9/KPTS/1996 tanggal 12 Januari 1996 tentang Pengukuhan BAZIS Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.

Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.

Kompas, 8 Januari 1999

Daftar Pustaka

- Kuntowijoyo. (2008). Paradigma Islam: interpretasi untuk aksi. Bandung: Mizan.
- Mas'udi, M. F. (2001). Kedaulatan Rakyat Online, www.kr.co.id.
- Muin, A. S. (2001). www.beritajakarta.com.
- Muzakir (1998). Manajemen Strategis Universitas (Tesis S-2). Yogyakarta: Perpustakaan Pascasarjana UGM.
- Nadjmuddin, H., & Azhari, M. (1996). Dakwah dan pengentasan kemiskinan. Diterbitkan atas kerjasama CV. Guna Aksara dengan Forum Komunikasi Lembaga Dakwah (FKLD) Tingkat Pusat.
- Nasution, H. (1996). Islam Rasional. Bandung: Mizan.
- Negara, L. A., Keuangan, B. P., & Pembangunan, R. I. (2000). Akuntabilitas dan Good Governance, Modul 1-5, Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). LAN BPKP RI. Jakarta.
- Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004. Jakarta: Sinar Grafika.
- Permono, S. H. (1993). Sumber-sumber penggalan zakat. Pustaka Firdaus.
- Qardhawi, Y. (1995). Kiat Islam Mengentaskan Kemiskinan (Terjemahan). Jakarta.
- Quthb, S. (2003). Tafsir *Fi Zhilal Al-Qur'an*: Di Bawah Naungan Al-Qur'an.(terj.) As' ad Yasin dkk.
- Ramulyo, M. I. (1991). Efektifitas Pelaksanaan Zakat Salah Satu Sektor Penunjang Lajunya Pertumbuhan Ekonomi Nasional. Depok

: Berita Lembaga Penelitian Universitas Indonesia, No. 07, Oktober 1991.

Rangkuti, F. (2006). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: reorientasi konsep perencanaan strategi untuk menghadapi abad 21. Cetakan ke, 14.

Republika, 14 April 2001, 12 Mei 2001, 26 Agustus 2001, 27 November 2001, dan 4 Desember 2001, 14 Desember 2001.

Rofiq, A. (2000). Reaktualisasi Pengelolaan Zakat. Jakarta: Suara Merdeka, 6 Januari 2000.

Salusu, J. (2003). Pengambilan Keputusan Strategik untuk organisasi Publik dan Organisasi Non Profit, Jakarta, PT. Gramedia Widia sarana Indonesia.

Sensus Penduduk 2000. Jakarta: BPS, Jakarta, Badan Pusat Statistik Indonesia.

Siagian, S. P. (2008). Filsafat Administrasi (edisi revisi). Jakarta. Bumi Askara.

Suara Hidayatullah. Edisi Khusus 07/TH XIV November 2001/ Sya'ban-Ramadhan 1422.

Suara Merdeka, 6 Januari 2000.

Sudarsono (1995). Menuju ke Penyusunan Indeks Mutu Pembangunan Manusia. Kantor Menteri Negara Urusan Peranan Wanita, Jakarta.

Sudarsono. (1995). Menuju ke Penyusunan Indeks Mutu Pembangunan Manusia. Kantor Menteri Negara Urusan Peranan Wanita, Jakarta.

Daftar Pustaka

- Syauqi, A. (2001). Kedaulatan Rakyat Online. www.kr.co.id.
- Tap MPR No. IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara 1999-2004. Jakarta : Sinar Grafika.
- The Liang Gie. (1998). Pengertian, Kedudukan dan Perincian Ilmu administrasi (Edisi Ketiga). Yogyakarta: CV. Adipura dan PUBIB.
- Thoha, M. (1997). Pembinaan Organisasi-Proses Diagnosa dan Intervensi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tung, K. Y. (2001). Teknologi Jaringan Intranet. Penerbit Andi.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat beserta Penjelasan.
- Utomo, W. (2006). Administrasi publik baru Indonesia: perubahan paradigma dari administrasi negara ke administrasi publik. Pustaka Pelajar.
- Wahyudi, A. S. (1996). Manajemen strategik: pengantar proses berpikir strategik. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Widodo, H. (2001). Pengelolaan Zakat: Tinjauan UU & Manajemen. Jakarta: Institut Manajemen Zakat.
- www.bazisdki.go.id
- www.erasuslim.com
- www.geocities.com/CapitoHill/Senate/3005/zakat2.html.
- www.imz.or.id

www.percikaniman.com/majalah/edisi

www.republika.co.id/cetak.

Yafie, A. (1997). Teologi Sosial: Telaah Kritis Persoalan Agama dan Kemanusiaan. LKPSM.

Yafie, A. (2000). Menjawab Seputar Zakat, Infak dan Sedekah (Penyunting: Mustofa). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada/Srigunting.

Zahrah, M. A. (1995). Zakat Dalam Perspektif Sosial. Pustaka Firdaus.

Tentang Penulis



Hardiyansyah, dilahirkan di Pagaralam (Sumatera Selatan), 18/10/66 adalah Lektor Kepala pada Universitas Bina Darma. Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Tamansiswa dan dosen Program Pascasarjana STIE Serelo Lahat. Alumni S1 Universitas Bengkulu (UNIB) tahun 1991; S2 Ilmu Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2002, dan alumni S3 Ilmu Administrasi Universitas Padjadjaran (Unpad) Bandung tahun 2011. Pernah menjadi Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Bina Darma (2011-2016) dan Direktur Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Bina Darma tahun 2016 sampai sekarang. Pernah mendapat hibah penelitian fundamental tahun 2013, tahun 2014-2016, hibah penelitian dasar tahun 2018-2020, dan hibah penelitian terapan tahun 2017-2019, masing-masing pembiayaan hibah penelitian dari DRPM Kemenristekdikti. Menjadi anggota tim penilai JJA Kopertis Wilayah II (2013-2016), asesor Beban Kerja Dosen (BKD) dan *Reviewer* Penelitian Hibah Ristekdikti. Beberapa tulisan/artikelnya telah dimuat pada berbagai jurnal ilmiah terakreditasi, jurnal internasional terindeks dan pemakalah pada seminar nasional dan internasional.

Buku yang berjudul: “Manajemen Strategis Sektor Publik” ini adalah buku keempat yang diterbitkan oleh Penerbit Gava Media Yogyakarta.



Lin Yan Syah, dilahirkan di Jakarta, 18/01/67. Anak pertama dari 6 bersaudara Bapak H. Umar Syafe'i bin Muhammad Thohir Basyaiban dan Ibu Hj. Marlina binti Asnawi Umary. Menikah dengan Hj. Efi Roslianti, S.E serta mempunyai 2 orang Anak Laki-Laki; Muhammad Hanif Usaamah dan Muhammad Raihan Ukaasyah, adalah lektor pada FEB Universitas Bina Darma, dosen program Pascasarjana UBD. Alumni FE UII Yogyakarta tahun 1992, alumni S2 Manajemen Universitas Airlangga (Unair), Surabaya tahun 2000, dan alumni S3 Manajemen Unair Surabaya tahun 2009. Pernah menjadi Pembantu Ketua III bidang Kemahasiswaan STIE Syariah Banking Institute Yogyakarta 2000 - 2002, Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis UBD 2010 - 2013, Direktur Bina Darma Consultant 2014 - 2017, Wakil Ketua APTISI II.a Sumsel Babel Bidang Kerjasama 2017 - sekarang, Verifikator Sinta UBD, *Reviewer* Jurnal ADRI, *Reviewer* Jurnal STIE Tribakti Jakarta, Pengurus DPD ADRI Sumsel Babel 2017 - sekarang. Menjadi Anggota Peneliti Hibah Penelitian dari Kemenristekdikti serta Pemakalah dalam Seminar Nasional dan Seminar Internasional.



Dina Mellita, dilahirkan di Surakarta (Jawa Tengah), 06/07/77 adalah Lektor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Bina Darma dan menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen. Alumni S1 jurusan Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya pada tahun 2000. Meraih gelar *Master of Economics* dari Universiti Kebangsaan Malaysia pada tahun 2002 serta

Tentang Penulis

meraih gelar Doktor Ilmu Ekonomi dari Universitas Sriwijaya pada tahun 2018. Pernah bertugas sebagai Ketua Program Studi Manajemen Perusahaan dan Direktur Bina Darma *Career and Training Center*. Saat ini selain aktif mengajar, penulis juga aktif menulis di beberapa jurnal internasional bereputasi. Dalam kegiatan organisasi masyarakat, penulis juga menjabat sebagai Ketua II Koalisi Kependudukan Kota Palembang dan sebagai anggota pengurus Himpunan Peneliti Indonesia – Sumatera Selatan 2019 - 2024 (Himpenindo Sumatera Selatan) bidang pengembangan usaha.

