

Analisis Strategi Penghimpunan Zakat Dengan Pendekatan Business Model Canvas

Dian Purnamasari

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tazkia
dpurnamasari991@gmail.com

Achmad Firdaus

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Tazkia
achmad.firdaus@tazkia.ac.id

Abstract

Collection of zakat on BAZNAS currently described in Business Model Canvas model (BMC) is covering nine elements of BMC; muzakki who pays zakat to BAZNAS includes individual muzakki and muzakki company. BAZNAS gives to muzakki card called Zakat Mandatory Number (NPWZ). There is a special counter to receive zakat. The muzakki service on BAZNAS also allows for muzakki to conduct consultations on zakat. Zakat funds collected are trust funds that are not his own. So that its management must be adjusted to the existing provisions in sharia. The zakat collection strategy of BAZNAS involves enhancing cooperation with various private and government agencies including by holding various seminars and workshops on zakat. BAZNAS can also distribute scholarships to universities especially in the zakat program. In addition, zakat service counters need to be added in various strategic locations. BAZNAS can also collect muzakki from farmers. BAZNAS is required to develop ICT in the management of zakat.

Keywords: Strategy, Zakat Collection, BMC.

Abstrak

Penghimpunan zakat pada BAZNAS saat ini dengan dijabarkan dalam model Business Model Canvas (BMC) adalah mencakup sembilan elemen BMC; muzakki yang membayarkan zakatnya ke BAZNAS mencakup muzakki individu dan muzakki perusahaan. BAZNAS memberikan kepada para muzakki kartu muzakki yang disebut Nomor Pokok Wajib Zakat (NPWZ). Terdapat konter khusus untuk menerima zakat. Layanan muzakki pada BAZNAS juga memungkinkan bagi muzakki untuk melakukan konsultasi mengenai zakat. Dana zakat yang terhimpun adalah dana amanah yang bukan menjadi miliknya. Sehingga pengelolaannya harus disesuaikan dengan ketentuan yang telah ada dalam syariah. Strategi penghimpunan zakat pada BAZNAS meliputi peningkatan kerja sama dengan berbagai instansi swasta dan pemerintah termasuk dengan mengadakan berbagai seminar dan workshop mengenai zakat. BAZNAS juga dapat menyalurkan beasiswa kepada perguruan tinggi khususnya pada prodi zakat. Disamping itu, konter layanan zakat perlu ditambah di berbagai lokasi strategi. BAZNAS juga dapat menjangkau muzakki dari kalangan petani. BAZNAS dituntut untuk mengembangkan ICT dalam pengelolaan zakatnya.

Kata kunci: Strategi, Penghimpunan Zakat, BMC.

Pendahuluan

Zakat merupakan ibadah *maaliyah ijtimaiyyah*, dimana zakat memiliki posisi yang sangat penting, strategis, dan menentukan, baik dilihat dari sisi ajaran Islam maupun dari sisi pembangunan kesejahteraan umat (Hafidhudin: 2002). Pelaksanaan ibadah zakat merujuk pada QS al-Taubah 9: 103.

Kata 'ambillah' pada QS al-Taubah: 103, memberikan sinyal bahwa zakat sebaiknya dipungut dan dikelola oleh seorang atau suatu lembaga amil yang diberikan otoritas dan kewenangan penuh. Secara fikih memang diperbolehkan seorang muzaki menyerahkan langsung zakatnya kepada mustahik. Tetapi, dalam konteks yang lebih makro, tujuan ibadah zakat tidak akan tercapai apabila tidak dikelola oleh lembaga amil. Pendistribusian zakat merujuk pada orang yang berhak menerimanya (QS al-Taubah 9: 60).

Secara fiqh, muzakki diperbolehkan membayarkan zakat secara langsung kepada mustahik (*direct zakat system*). Namun juga dapat dilakukan melalui amil (*indirect zakat system*). Keuntungan pembayaran zakat melalui amil, menurut Hafidhudin (2007) diantaranya: menjamin kepastian dan disiplin pembayar zakat, menjaga perasaan bagi para mustahik zakat apabila berhadapan langsung dengan muzakki, tercapainya efisiensi dan efektivitas, serta sasaran yang tepat dalam pendistribusian harta zakat, memperlihatkan syiar Islam dalam semangat penyelenggaraan pemerintahan yang Islami. Adapun kelemahan pembayaran zakat melalui lembaga amil, terkesan dinilai masyarakat rawan terhadap penyelewengan.

Seiring dengan disahkannya UU Pengelolaan Zakat, No. 23 Tahun 2011 yang menggantikan UU No. 38 Tahun 1999, tumbuh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) berbentuk BAZ dan LAZ (Tabel. 1). Pertumbuhan OPZ juga didukung oleh potensi zakat di Indonesia yang besar. BAZNAS menyebutkan bahwa potensi zakat di Indonesia mencapai Rp. 217 triliun per tahun. Hal ini membuat Indonesia menjadi negara dengan potensi zakat terbesar di dunia yaitu 0,95% dari total GDP (Sudiby, 2016).

Tingginya potensi zakat di Indonesia menjadi peluang bagi BAZ dan LAZ untuk menghimpun dana zakat sebesar-besarnya. Tentu saja diperlukan strategi yang tepat bagi BAZ dan LAZ untuk mendapatkan hal tersebut. Beberapa

pendekatan yang dilakukan untuk mengahsikan strategi yang tepat adalah melalui pendekatan BMC yang dikombinasikan dengan analisis SWOT.

Business model canvas (BMC) adalah konsep model bisnis yang ditampilkan dalam satu lembar kanvas. BMC berisi peta sembilan elemen yang mencakup *customer segment*, *value proposition*, *channels*, *customer relationship*, *revenue streams*, *key activities*, *key Resources*, *key partnership* dan *cost structure*.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Hasil analisis didasarkan pada logika untuk memaksimalkan dampak kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), juga untuk meminimalkan dampak dari kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi penghimpunan zakat khususnya pada BAZNAS dengan pendekatan BMC dan analisis SWOT.

Tabel. 1. Perkembangan Jumlah BAZ dan UPZ di Indonesia

No	Provinsi	BAZ			UPZ		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013
1	Bali	65	195	195	2763	8289	8289
2	Banten	139	417	417	2763	15162	15162
3	Bengkulu	71	213	213	2763	10143	10143
4	D I. Yogyakarta	84	252	252	2763	8034	8034
5	DKI Jakarta	51	153	153	2763	5532	5532
6	Gorontalo	53	159	159	2763	6057	6057
7	Jambi	99	297	297	2763	12432	12432
8	Jawa Barat	620	186	186	2763	63216	63216
9	Jawa Tengah	604	1812	1812	2763	72219	72219
10	Jawa Timur	692	2076	2076	2763	78204	78204
11	Kalimantan Barat	164	492	492	2763	486984	486984
12	Kalimantan Selatan	148	444	444	2763	18258	18258
13	Kalimantan Tengah	113	339	339	2763	13842	13842
14	Kalimantan Timur	143	429	429	2763	16176	16176
15	Kepulauan Bangka Belitung	44	132	132	2763	543	543

16	Kepulauan Riau	56	168	168	2763	5964	5964
17	Lampung	181	543	543	2763	20556	20556
18	Maluku	69	207	207	2763	9417	9417
19	Maluku Utara	55	165	165	2763	747	747
20	Nanggroe Aceh Darussalam	276	828	828	2763	46359	46359
21	Nusa Tenggara Barat (NTB)	112	336	336	2763	11715	11715
22	Nusa Tenggara Timur	221	663	663	2763	26223	26223
23	Papua	185	555	555	2763	2376	2376
24	Papua Barat	84	252	252	2763	9756	9756
25	Riau	157	471	471	2763	16426	16416
26	Sulawesi Barat	57	171	171	2763	6141	6141
27	Sulawesi Selatan	281	843	843	2763	31527	31527
28	Sulawesi Tengah	109	327	327	2763	13824	13824
29	Sulawesi Tenggara	132	396	396	2763	15906	15906
30	Sulawesi Utara	129	387	387	2763	15159	15159
31	Sumatera Barat	178	534	534	2763	21762	21762
32	Sumatera Selatan	171	513	513	2763	22491	22491
33	Sumatera Utara	378	1134	1134	2763	46809	46809
Total		592	1608	1810	9117	113824	113823
		1	9	2	9	9	9

Sumber: Data Bimas Islam Kementerian Agama

Metodologi

Penelitian dilakukan pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) beralamat di Jalan Kebon Sirih Raya No. 57 Jakarta Pusat 10340. Penelitian dilakukan dari tanggal 25 Maret 2016 s/d 30 September 2016. Penelitian bersifat deskriptif. Peneliti mendeskripsikan penelitian secara faktual dan akurat terkait sembilan elemen BMC BAZNAS. Merujuk pada Sugiyono (2009), penelitian termasuk dalam kelompok *interpretive*. Data hasil penelitian diinterpretasikan oleh peneliti. Informan yang dipilih untuk menjadi sumber data, sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti. Untuk mendapatkan data secara jelas, lengkap,

dan pasti, teknik pengambilan sampel sumber data menggunakan *snowball sampling*. Adapun informan penelitian sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Daftar Nara Sumber Wawancara

No	Nama	Jabatan	Waktu Wawancara
1	Prof. Dr. KH. Satori Ismail	Anggota BAZNAS, Ketum IKADI	Jumat, 17 Juni 2016
2	KH. Cholil Nafis, Ph.D	Ketua Komisi Dakwah MUI	Rabu, 22 Juni 2016
3	Didip Diandra, MBA	Dosen Manajemen Bisnis, dan praktisi bisnis	Rabu, 8 Juni 2016
4	Widya Damayanti	Staf Layanan Muzakki	Rabu, 7 September 2016

Di samping wawancara, data diperoleh juga melalui kuesioner. Responden diambil dari beberapa pimpinan dan staf pada BAZNAS.

Tabel 4. Daftar Responden Penelitian

No	Nama	Jabatan	L/P	Rentang usia
1	M. Iman D	Manajer DPP	L	26 – 36 tahun
2	Mohan	Divisi Head CSR	L	26 – 36 tahun
3	Taris	Manajer Advokasi dan Dakwah	L	> 36 tahun
4	Edwin Nurul	Funding CSR	L	< 25 tahun
5	M. Indra Hadi	CSR Staff	L	26 – 36 tahun
6	Yusuf Fauzi	CSR Staff	L	26 – 36 tahun

Dalam metodologi SWOT, data yang digunakan adalah data primer yang didapat dari hasil wawancara (*indepth interview*) dengan pakar, praktisi, dan akademisi, yang memiliki pemahaman tentang permasalahan yang dibahas. Data yang diolah adalah variabel-variabel penilaian informan terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dengan skala numerik (Jarkasih: 2008). Data penelitian diperoleh dengan tiga tahapan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Variable penelitian yang dikembangkan, secara lengkap pada Tabel 5.

Tabel 5. Variabel Operasional

N	Sub Variabel	Indikator	Pertanyaan
1	<i>Customer</i>	Pengelompokan	a. Apakah ada pengelompokan donatur yang dilakukan

	<i>Segment</i>	muzakki dan donator	BAZNAS? b. Apakah donatur dikelompokkan dari daerah-daerah tertentu?
		Target donatur	a. Siapakah donatur yang ditargetkan? b. Donatur seperti apa yang penting bagi BAZNAS? c. Bagaimana cara BAZNAS mendapatkan donatur baru?
2	<i>Value Proposition</i>	<i>Value Creation</i>	a. Apakah keunggulan model layanan ZIS yang ada pada BAZNAS? b. Apakah layanan khusus bagi donatur dengan jumlah besar?
		<i>Value Purchase</i>	a. Apa yang membuat donatur membayar ZIS ke BAZNAS? b. Apakah BAZNAS memberikan jaminan ketepatan waktu dan pendistribusiannya?
3	<i>Channels</i>	Saluran distribusi, komunikasi dan layanan penghimpunan zakat	a. Apakah BAZNAS menerima zakat secara langsung? b. Apakah BAZNAS membuka konter khusus untuk menerima zakat? c. Bagaimana strategi BAZNAS agar strategi layanan penghimpunan zakat diketahui oleh donatur? d. Apakah BAZNAS tahu dari mana donatur mengetahui model layanan penghimpunan zakat? e. Bagaimana strategi BAZNAS agar keunggulan model layanan penghimpunan zakat diketahui donatur?
4	<i>Customer Relationships</i>	Hubungan dengan donatur	a. Bagaimana cara BAZNAS menjaga hubungan dengan para donatur? b. Apakah ada layanan istimewa bagi donatur yang setia? c. Bagaimana cara BAZNAS mempertahankan donatur yang sudah ada? d. Apakah BAZNAS memiliki data lengkap terkait donatur? e. Apakah data tersebut selalu diperbaharui?

5	<i>Revenue Stream</i>	Mekanisme Penetapan Besaran Zakat	<p>a. Apakah donatur menetapkan sendiri zakat yang harus mereka bayarkan?</p> <p>b. Apakah BAZNAS memberikan layanan terhadap penghitungan besaran zakat?</p> <p>c. Bagaimana cara BAZNAS dalam menentukan besaran zakat?</p>
		<i>Revenue Stream</i>	<p>a. Cara apa yang paling banyak digunakan donatur untuk membayar zakat?</p> <p>b. Apakah BAZNAS menerima pembayaran zakat secara langsung?</p>
6	<i>Key Resources</i>	Sumber Daya yang digunakan	<p>a. Apakah asset yang dimiliki BAZNAS dalam bentuk wujud fisik?</p> <p>b. Apakah anda memiliki hak cipta terhadap produk layanan penghimpunan zakat?</p>
7	<i>Key Activities</i>	Aktivitas utama yang dilakukan	<p>a. Apakah aktivitas utama yang dilakukan dalam penghimpunan zakat?</p> <p>b. Bagaimanakah mekanisme alur penghimpunan zakat?</p>
8	<i>Key Partnerships</i>	Mitra Kunci dan hubungan antar mitra	<p>a. Siapa saja pihak yang menjadi mitra BAZNAS?</p> <p>b. Seberapa manfaat yang diterima BAZNAS dari kerja sama dengan mitra?</p> <p>c. Bagaimana cara BAZNAS menjaga hubungan dengan mitra tersebut?</p>
9	<i>Cost Structure</i>	Biaya yang dikeluarkan	<p>a. Apa saja yang menjadi biaya tetap dari BAZNAS?</p> <p>b. Apakah dalam penetapan biaya mengacu kepada zakat yang terhimpun?</p> <p>c. Berapa % biaya yang digunakan untuk gaji amil, listrik, air, dan operasional lain?</p> <p>d. Berapa besar zakat yang diterima BAZNAS pada tiap tahunnya?</p>

Data Analysis;

BAZNAS merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki

tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional.

Lahirnya UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. BAZNAS dinyatakan sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama.

Sebagai lembaga yang memiliki sertifikasi ISO 9001:2008, BAZNAS telah menetapkan Visi dan Misi sebagai berikut:

Visi: “Menjadi Badan Zakat Nasional yang Amanah, Transparan dan Profesional.”

Misi :

- 1) Meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat melalui amil zakat.
- 2) Meningkatkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat nasional sesuai dengan ketentuan syariah dan prinsip manajemen modern.
- 3) Menumbuh kembangkan pengelola/amil zakat yang amanah, transparan, profesional, dan terintegrasi.
- 4) Mewujudkan pusat data zakat nasional.
- 5) Memaksimalkan peran zakat dalam menanggulangi kemiskinan di Indonesia melalui sinergi dan koordinasi dengan lembaga terkait.

Setelah melakukan observasi dan wawancara diperoleh analisis sembilan elemen BMC sebagai berikut:

a. Customer Segment

Sebagai lembaga nirlaba maka pihak yang dikategorikan sebagai “pelanggan” bagi BAZNAS adalah pihak yang membayar zakat atau muzakki. Muzakki meliputi individu dan perusahaan. Lembaga pemerintahan berupa kementerian, badan, atau lembaga, adalah muzakki.

Adapun segmentasi pelanggan BAZNAS adalah pasar massa. BAZNAS tidak membedakan antar segmen pelanggan yang berbeda. Sehingga proposisi nilai, saluran distribusi, dan hubungan pelanggan berfokus pada kelompok besar pelanggan dengan kebutuhan dan masalah yang hampir sama.

b. Value Propositions

Temuan menunjukkan bahwa pihak BAZNAS memberikan nilai kepada muzakki selaku “pelanggan” dalam beberapa bentuk. Dalam hal *newness* atau hal

baru dan berbeda yang tidak ada di di OPZ lainnya, BAZNAS memberikan kepada para muzakki kartu muzakki yang disebut Nomor Pokok Wajib Zakat (NPWZ). Kartu ini bisa digunakan oleh muzakki sebagai registrasi keanggotaan seseorang sebagai muzakki pada BAZNAS. Di samping itu, kartu NPWZ juga biasa dilampirkan dalam SPT saat melakukan pelaporan pajak, selain melampirkan bukti setor zakat.

Dalam *accessibility* (kemampuan dalam mengakses), NPWZ yang telah dimiliki muzakki terhubung pada aplikasi *Muzakki Corner*. Sehingga muzakki dapat dengan mudah mengecek dan mengontrol setoran zakat pada BAZNAS. BAZNAS memberikan layanan jemput zakat kepada muzakki. Hal ini tentunya memberikan kenyamanan (*convenience*) bagi muzakki untuk membayar zakat dengan mudah dan efisien, tanpa harus mengganggu kesibukan di sela-sela pekerjaan.

c. *Channels*

Dalam hal *channels* (saluran), pihak BAZNAS memiliki saluran tersendiri untuk mendakwahkan zakat kepada masyarakat. Baik saluran yang dimiliki sendiri, maupun saluran yang bekerja sama dengan mitra. Di kantor BAZNAS, terdapat konter khusus untuk menerima zakat. Beberapa muzakki memang lebih memilih untuk membayar zakat langsung di konter BAZNAS dengan harapan agar akad membayar zakatnya dilakukan secara langsung, sehingga doa pun didapatkan secara langsung dari petugas amil yang menerima zakat.

Dalam beberapa kesempatan, BAZNAS mendakwahkan zakat melalui media-media online seperti facebook dan twitter, juga melalui brosur atau spanduk. Untuk memudahkan jangkauan muzakki dalam membayar zakat, BAZNAS membuka beberapa gerai zakat di berbagai pusat perbelanjaan dan perkantoran, instansi pemerintah dan swasta.

Selain itu, di era digital seperti sekarang, peranan perbankan sangat penting khususnya bagi muzakki untuk membayar zakatnya. Belakangan kecenderungan pembayaran zakat via transfer perbankan cukup tinggi. Baik melalui *mobile banking* atau *internet banking*. Hal ini menunjukkan bahwa saluran bank dalam membayar zakat sangat diminati masyarakat, khususnya bagi muzakki yang berdomisili di kota-kota besar dengan kesibukan pekerjaan yang cukup padat.

d. Customer Relationships

Suatu perusahaan harus menjelaskan jenis hubungan yang ingin dibangunnya bersama segmen pelanggan. Hubungan dapat bervariasi mulai dari yang bersifat pribadi sampai otomatis. Hubungan pelanggan yang diterapkan dalam model bisnis suatu perusahaan sangat memengaruhi pengalaman pelanggan secara keseluruhan. (Osterwalder dan Pigneur: 2014)

BAZNAS berkomitmen menjaga silaturahmi dengan para muzakki. Baik calon muzakki atau pun muzakki lama di BAZNAS. Diantara bentuk komitmen yang dilakukan adalah dengan melakukan *personal assistance* (bantuan personal) kepada para muzakki. Ini dilakukan ketika muzakki membutuhkan pertolongan terkait penghitungan zakat. Layanan muzakki pada BAZNAS memungkinkan muzakki untuk melakukan konsultasi tentang zakat.

Selain bantuan personal, untuk menjaga hubungan dan silaturahmi dengan para muzakki, BAZNAS mengadakan acara khusus bagi para muzakki untuk berkumpul dan bertemu. Kegiatan bertajuk *Muzakki Gathering*. Pada kegiatan tersebut disampaikan laporan penerimaan dan penyaluran zakat kepada para muzakki. Baik muzakki perorangan maupun muzakki perusahaan.

e. Revenue Streams

Revenue streams bagi perusahaan adalah urat nadi. Elemen ini menjadi pembeda utama antara perusahaan dengan OPZ seperti BAZNAS. Bagi perusahaan, arus pendapatan adalah keuntungan yang menjadi hak miliknya. Ini berbeda dengan OPZ. Dana zakat yang terkumpul pada BAZNAS adalah dana amanah yang bukan menjadi miliknya. Sehingga pengelolaan dana zakat harus disesuaikan dengan ketentuan syariah.

f. Key Resources

Setiap organisasi memerlukan sumber daya utama. Tak terkecuali BAZNAS. Sumber daya memungkinkan lembaga nirlaba seperti BAZNAS untuk menciptakan dan menawarkan proposisi nilai, menjangkau pasar, dan mempertahankan hubungan dengan muzakki.

Bagi BAZNAS, sumber daya utama fisik yaitu kantor, baik yang terletak di Jalan Kebon Sirih juga kantor yang terletak Gedung Arthaloka Jalan Jend. Sudirman. Untuk menunjang operasional harian, peralatan komputer, jaringan internet, serta kendaraan operasional dan lainnya menjadi asset yang dibutuhkan. Sedangkan untuk sumber daya manusia, BAZNAS sangat memerlukan tenaga

amil yang berkompeten di tiap bidang. Baik di bidang pengetahuan perzakatan, IT, akuntansi dan keuangan, design grafis, dan lainnya.

g. Key Activities

Elemen *key activities* menjelaskan aktivitas kunci berkaitan dengan hal-hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi agar dapat beroperasi dengan sukses. (Osterwalder dan Pigneur: 2014). Aktivitas kunci yang dijalankan BAZNAS adalah dengan melakukan sosialisasi zakat ke berbagai lini masyarakat, baik kepada perusahaan, lembaga dan instansi pemerintah, atau masyarakat. Sosialisasi juga dilakukan pada berbagai media sosial online seperti facebook dan twitter. Selanjutnya pihak BAZNAS menawarkan cara pembayaran zakat yang dikehendaki muzakki, seperti transfer, layanan jemput zakat, atau dengan langsung datang ke konter zakat di kantor BAZNAS. Sosialisasi juga dilakukan BAZNAS melalui media seperti TV, radio, media cetak, dan lainnya.

BAZNAS mendata muzakki selanjutnya dibuatkan kartu muzakki yang disebut NPWZ (Nomor Pokok Wajib Zakat). Zakat yang dibayarkan oleh muzakki diakumulasi secara keseluruhan dan disalurkan sesuai ketentuan syariah. Penyaluran zakat dilakukan berdasarkan pada data mustahik zakat yang masuk ke BAZNAS, seperti dari proposal masuk ataupun laporan data mustahik dari masjid-masjid dan masyarakat. BAZNAS membuka konter layanan mustahik di kantor BAZNAS. Calon mustahik disurvei untuk memastikan kondisi mustahik, sehingga zakat dapat disalurkan kepada yang berhak menerimanya.

Zakat yang disalurkan oleh BAZNAS terbagi menjadi dua, penyaluran konsumtif dan penyaluran produktif (pendayagunaan). Penyaluran produktif berupa permodalan untuk usaha bagi mustahik, pendampingan usaha, serta pelatihan dalam manajemen usaha. Hal tersebut dilakukan kepada para mustahik yang memiliki usaha atau jiwa berwirausaha. Penyaluran konsumtif tidak hanya memberikan dana dengan jumlah tertentu untuk konsumsi harian, namun juga dilakukan dengan pemberian beasiswa studi, pengobatan gratis, dan lainnya.

h. Key Partnerships

Key Partnerships merupakan elemen kemitraan utama yang menjelaskan mitra bisnis sehingga bisnis dapat berjalan (Osterwalder dan Pigneur: 2014). BAZNAS telah menjalin kerja sama dan kemitraan bersama dengan beberapa perusahaan untuk mendukung dan mensponsori kegiatan yang diselenggarakan BAZNAS. Di samping itu, mitra BAZNAS dalam hal penghimpunan zakat

adalah perusahaan yang mengaplikasikan sistem payroll untuk pembayaran zakat secara langsung yang diambil dari gaji para pegawai.

BAZNAS selalu menjaga hubungan baik dengan mitra. Hubungan dibangun dengan komunikasi yang intens, melalui para amil di bagian *Relationship Officer* (RO). RO selalu menindaklanjuti setoran zakat yang telah dilakukan oleh muzakki melalui mitra.

i. Cost Structure

Elemen *cost structure* (struktur biaya) menggambarkan biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan bisnis. Dalam hal ini, biaya yang muncul dalam mengelola zakat, baik dari proses penghimpunan hingga proses penyaluran.

Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh BAZNAS adalah mencakup biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi biaya sewa kantor, pembayaran gaji karyawan, langganan internet, perawatan kendaraan operasional, biaya listrik dan biaya air. Biaya listrik dan air dapat dikategorikan biaya tetap karena organisasi beroperasi dengan waktu tertentu dan hari tertentu yang sama di setiap bulannya. Sedangkan biaya variabel adalah biaya dalam pencetakan brosur dan buku, formulir, dan lainnya.

Identifikasi terhadap sembilan blok BMC BAZNAS setelah dilakukan wawancara adalah sebagaimana Gambar 4.

Gambar 4. BMC Pengelolaan Zakat BAZNAS

<i>Key Partnership</i>	<i>Key Activities</i>	<i>Value Proposition</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segment</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perusahaan/ instansi sistem payroll ✓ Lembaga Pendidikan ✓ UPZ Perusahaan ✓ Bank 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosialisasi zakat door to door ✓ Sosialisasi zakat via media ✓ Pendataan muzakki dan mustahik ✓ Survey calon mustahik ✓ Pendampingan usaha dan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kartu NPWZ ✓ Akses ke Aplikasi Muzakki Corner ✓ Kemudahan Berzakat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Layanan muzakki untuk konsultasi zakat ✓ Komunitas melalui Muzakki Gathering ✓ Layanan Jemput Zakat 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muza kki Individu ✓ Muza kki Perusahaan
	<i>Key Resources</i>		<i>Channels</i>	

✓ Masjid Istiqlal	✓ Tenaga Amil ✓ Kantor ✓ Kendaraan operasional ✓ Komputer dan jaringan internet	dengan Jemput Zakat	✓ Konter Layanan muzakki ✓ Gerai zakat ✓ e-banking ✓ e-commerce
Cost Structure		Revenue Stream	
Fixed Cost ✓ Sewa Kantor ✓ Listrik, air, telepon, internet ✓ Gaji Amil Variable Cost ✓ Biaya marketing ✓ Biaya distribusi zakat ✓ Biaya pembangunan infrastruktur ✓ Biaya administrasi (cetak buku, brosur, formulir, dan lainnya)		✓ Dana zakat yang terhimpun sebagai dana amanah.	

Penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman BAZNAS terkait penghimpunan zakat dilakukan dengan kuesioner kepada pimpinan dan staf BAZNAS serta wawancara kepada beberapa praktisi, akademisi, serta pakar di bidang zakat nasional. Pertanyaan yang diajukan mengacu kepada sembilan blok dasar kanvas model bisnis. Dari hasil penelitian tersebut diketahui beberapa faktor internal dan eksternal BAZNAS yang dijabarkan dalam empat unsur analisis SWOT. Beberapa faktor internal dan eksternal kunci (*IFAS dan EFAS*) yang diidentifikasi adalah:

a. Kekuatan

- 1) Tingkat perpindahan muzakki ke OPZ lain yang rendah, merupakan kekuatan dari sisi *customer segments*. Bahkan terlihat jumlah muzakki baru terus bertambah. Muzakki lama pun banyak yang membayarkan zakat dengan jumlah nominal yang relatif bertambah.
- 2) Kepuasan muzakki terhadap layanan BAZNAS tinggi. Ini merupakan kekuatan dalam *value proposition*. Hal ini tampak dari rendahnya keluhan yang disampaikan oleh muzakki.

- 3) Kekuatan *channels* yang dimiliki BAZNAS adalah dalam bentuk upaya silaturahmi dengan muzakki melalui media online, seperti jejaring sosial, internet banking, dll. Termasuk pula adanya kegiatan seminar dan pelatihan zakat yang kian gencar dilakukan, sehingga penghimpunan zakat dapat mudah dilakukan.
 - 4) Hal yang menjadi kelebihan dan perbedaan unik dari elemen *revenue streams* adalah bahwa dana yang masuk pada BAZNAS adalah dana amanah, bukan sebagai pendapatan yang bisa digunakan sekehendak manajemen.
 - 5) Dalam hal *cost structure*, hal yang menjadi kekuatan dalam elemen ini adalah struktur biaya yang bisa diprediksi dan jumlah biaya yang masih cukup sebanding dari porsi amil dari zakat yang terhimpun.
- b. Kelemahan
- 1) Kelemahan dari sisi *channel* adalah konter zakat yang masih terbatas. Hal ini dirasakan oleh para muzakki atau calon muzakki yang hendak membayar zakat secara langsung. Muzakki merasa kesulitan untuk menemukan konter zakat di lokasi terdekat.
 - 2) Kelemahan pada elemen *customer relationships* yaitu hubungan BAZNAS dengan muzakki baru, sebatas menghimpun dan menjemput. Belum sampai taraf mengambil zakat.
 - 3) BAZNAS belum dapat memaksimalkan kerjasama dengan instansi dan lembaga pemerintah. Belum seluruh instansi dan lembaga pemerintah dapat dijangkau oleh BAZNAS.
 - 4) Kurangnya pengetahuan tentang fiqh zakat dan manajemen zakat yang dimiliki oleh tenaga amil. Pertumbuhan OPZ yang tinggi kurang dibarengi oleh pengetahuan fiqh zakat dan manajemen zakat para amil. Apabila kelemahan tidak segera ditanggulangi maka akan berdampak buruk pada kepuasan muzakki maupun penerima zakat.
 - 5) Belum adanya klasifikasi muzakki secara khusus. Pengkategorian muzakki perorangan dan muzakki kelompok, sangatlah penting. Pengetahuan terhadap karakteristik muzakki akan berkonsekuensi pada jenis layanan yang akan diberikan kepada mereka.

c. Peluang

- 1) *Opportunities* dalam elemen *customer segment* adalah masih banyak pengusaha yang pembayaran zakatnya belum terkoordinir, termasuk para petani dengan hasil tani yang telah mencapai nishab. Semangat zakat perusahaan dan korporasi terus tumbuh.
- 2) Posisi zakat sebagai rukun Islam, sehingga bersifat *mandatory*. Zakat harus diambil. Maka BAZNAS sebagai OPZ, berperan penting untuk membantu para muzakki memenuhi kewajiban.
- 3) Peran sangat besar masjid dalam mendakwahkan ajaran dan nilai Islam. Pemfungsian masjid sebagai UPZ menjadi peluang besar bagi BAZNAS untuk dapat menjalin kerja sama dengan beberapa masjid dalam rangka menghimpun zakat.
- 4) Kesadaran masyarakat untuk berzakat terus berkembang pesat. Hal ini ditunjukkan dengan berbagai perguruan tinggi membuka prodi atau konsentrasi bidang zakat wakaf. Hal tersebut berpeluang untuk meningkatkan kompetensi para tenaga amil.
- 5) Peluang dalam sisi *key partnerships* adalah pertumbuhan bank syariah yang semakin meningkat. Hal ini diharapkan dapat mendorong penghimpunan zakat dari unit perbankan. Ditambah dengan beberapa instansi pemerintah yang semakin meningkatkan kepercayaannya kepada BAZNAS untuk mengelola zakat perusahaan maupun zakat karyawan.

d. Ancaman

- 1) Adapun ancaman dalam elemen *value proposition* adalah berkembangnya penerapan ICT pada berbagai instansi keuangan. Hal tersebut mutlak diperlukan untuk pengembangan layanan zakat di BAZNAS.
- 2) Pemungutan zakat yang berlaku saat ini, memang belum sampai kepada taraf mengambil zakat secara paksa dari muzakki. Hal ini tentu karena ancaman regulasi yang belum mendukung penghimpunan zakat sampai kepada taraf tersebut.
- 3) Kepercayaan masyarakat terhadap BAZ maupun LAZ relative rendah. Hal ini menjadi tugas berat bagi OPZ. Pembenahan harus terus dilakukan. Inilah yang turut menjadi salah satu ancaman dari sisi *revenue streams*.

- 4) Peraturan dan regulasi yang ada saat ini, masih dirasa menyulitkan OPZ dalam melakukan aktivitas penerimaan zakat. Ditambah satu hal yang juga menjadi ancaman adalah masih ada beberapa perusahaan yang menolak pembayaran zakat bagi karyawannya maupun zakat perusahaannya.
- 5) .Muzakki belum memahami IT.

Ringkasan dari indikator-indikator utama yang termasuk ke dalam setiap elemen dari SWOT dirinci pada tabel 6.

Tabel 6. Faktor Internal dan Eksternal BAZNAS

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Peluang (<i>Opportunities</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi muzakki, jumlah muzakki terus bertambah. 2. Kegiatan silaturahmi dengan muzakki 3. Kepuasan muzakki terhadap layanan BAZNAS tinggi. 4. Jumlah biaya masih sebanding dengan porsi amil dari zakat terhimpun 5. Dana zakat terhimpun merupakan dana amanah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih banyak pengusaha yang pembayaran zakatnya belum terkoordinir 2. Zakat bersifat mandatory 3. Pemfungsian masjid sebagai UPZ 4. Dibukanya prodi dan konsentrasi zakat di perguruan tinggi. 5. Pertumbuhan tinggi bank syariah
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya klasifikasi muzakki secara khusus 2. Jumlah konter penerimaan zakat masih terbatas. 3. OPZ belum sampai taraf mengambil zakat. 4. Tenaga amil kurang memiliki pengetahuan fiqh zakat dan manajemen zakat. 5. BAZNAS belum dapat memaksimalkan kerjasama dengan instansi dan lembaga pemerintah. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan ICT pada berbagai transaksi keuangan. 2. Belum adanya regulasi yang memayungi pemungutan zakat 3. Kepercayaan masyarakat terhadap OPZ masih rendah. 4. Muzakki belum memahami IT. 5. Perusahaan menolak kerjasama pembayaran zakat bagi karyawan.

Bobot dan rating ditentukan berdasarkan pada isian kuisioner. Acuan dari bobot dan rating adalah:

Bobot Keterangan

- 0,20 : sangat kuat
- 0,15 : di atas rata-rata
- 0,10 : rata-rata
- 0,05 : di bawah rata-rata

Rating ditentukan sebagai berikut:

Rating Keterangan

- 3 : *major strength*
- 2. : *minor strength*
- 2 : *minor weakness*
- 1 : *major weakness*

Setelah mengelompokkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman BAZNAS, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan SWOT yang dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategi pengelolaan zakat, khususnya dalam sisi penghimpunan dana zakat. Selain memperhatikan faktor-faktor di atas, dari kekuatan kelemahan (faktor internal) dan peluang ancaman (faktor eksternal) dalam upaya pengembangan strategi BAZNAS dapat disusun *Internal Factor Analysis Summary (IFAS)* dan *External Factor Analysis Summary (EFAS)* untuk menentukan strategi penghimpunan dana zakat yang akan digunakan.

Pada Tabel 7 faktor kekuatan (S) mempunyai nilai skor 1,80 sedangkan faktor kelemahan (W) mempunyai nilai skor 0,75. Hal tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS mempunyai kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan. Tabel 8 menunjukkan faktor peluang (O) mempunyai skor 1,90 dan faktor ancaman (T) mempunyai nilai skor 0,80. Nilai analisis SWOT dapat dijelaskan dalam Gambar 5.

Tabel 7. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor	Keterangan
Strengths				
1. Retensi muzakki, jumlah muzakki terus bertambah	0,10	4	0,40	1 Mencerminkan kepercayaan muzakki
2. Kegiatan silaturahmi dengan muzakki	0,10	4	0,40	2 Sebagai upaya menjaga hubungan

3. Kepuasan muzakki terhadap layanan BAZNAS tinggi.	0,10	4	0,40	3	dengan muzakki Meningkatkan kepercayaan pelanggan
4. Jumlah biaya masih sebanding dengan porsi amil dari zakat terhimpun	0,05	3	0,15	4	Kelancaran operasional terjamin
5. Dana zakat terhimpun merupakan dana amanah	0,15	3	0,45	5	Wujud tanggung jawab menjaga amanah
Sub Total	0,50		1,80		
Weakness					
1. Belum adanya klasifikasi muzakki secara khusus.	0,05	1	0,05	1	Pemetaan kurang optimal
2. Jumlah konter penerimaan zakat masih terbatas.	0,05	1	0,05	2	Dana terhimpun belum maksimal
3. OPZ belum sampai taraf mengambil zakat	0,15	2	0,30	3	Hambatan dalam penghimpunan
4. Tenaga amil kurang memiliki pengetahuan fiqh zakat dan manajemen zakat.	0,15	1	0,15	4	Kurang pengetahuan membuat tidak optimal penghimpunan zakat
5. BAZNAS belum dapat memaksimalkan kerjasama dengan instansi dan lembaga pemerintah.	0,10	2	0,20	5	Belum dapat menjangkau semua potensi dari instansi
Sub Total	0,50		0,75		
Total	1,00		2,70		

Hasil perhitungan IFAS secara lengkap pada Tabel 8.

Tabel 8. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor-faktor External	Bobot	Rating	Nilai Skor	Keterangan
Opportunities				
1. Pembayaran zakat para pengusaha belum terkoordinir dgn baik.	0,10	4	0,40	1 Peluang besar belum tergarap maksimal
2. Zakat bersifat mandatory	0,10	4	0,40	2 Meyakinkan dan edukasi kepada para muzakki
3. Pemfungsian masjid sebagai UPZ	0,10	4	0,40	3 Peluang muzakki dari masyarakat umum
4. Dibukanya prodi dan konsentrasi zakat di perguruan tinggi	0,10	4	0,40	4 Mendukung pemantapan SDM di bidang zakat
5. pertumbuhan bank syariah yang semakin meningkat,	0,10	4	0,40	5 Mitra dalam penghimpunan zakat.
Sub Total	0,50		1,90	
Threats				
1. Penerapan ICT pada transaksi keuangan	0,15	2	0,30	1 Hambatan dalam operasional dan layanan.
2. Belum adanya regulasi yang memayungi pemungutan zakat	0,10	2	0,20	2 Hambatan dalam “memaksa” mengambil zakat
3. Kepercayaan masyarakat terhadap OPZ masih rendah.	0,10	1	0,10	3 Penyebab masyarakat enggan berzakat
4. Muzakki belum memahami IT	0,10	1	0,10	4 Kendala dalam penghitungan dan layanan
5. Perusahaan menolak kerjasama pembayaran zakat bagi	0,05	2	0,10	5 Penghimpunan dana zakat skala besar

karyawan				belum optimal
Sub Total	0,50		0,8	
Total	1,00		2,70	

Faktor internal dan faktor eksternal memiliki nilai positif, berarti bahwa BAZNAS memiliki kekuatan yang relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahan. Sedangkan peluang yang dihadapi lebih besar daripada ancaman. Oleh karena itu, BAZNAS memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kinerja yang lebih baik.

Pilihan strategi yang harus dilakukan BAZNAS merujuk pada perbandingan nilai IFAS dan IFES. Kuadran I, nilai S (1,80) < O (1,90). Kuadran II, nilai O (1,90) > W (0,75). Kuadran III, nilai T (0,80) > W (0,75). Kuadran IV, nilai S (1,80) > T (0,80). Dengan demikian pilihan strategi yang harus dilakukan oleh Baznas adalah: strategi SO (kuadran I) bersifat pertumbuhan bertahap. Strategi WO (kuadran II) bersifat mempertahankan peran secara agresif. Strategi WT (kuadran III) bersifat mencari peluang. Strategi ST (kuadran IV) bersifat diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan.

Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan lembaga dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksplorasi peluang yang tersedia. Manajemen BAZNAS meningkatkan kerja sama dengan pengurus DKM. Belum ada data yang tepat tentang jumlah masjid dan mushola di seluruh Indonesia. Namun sebagaimana penjelasan Ketua Dewan Masjid Indonesia pada saat menerima kunjungan Raja Salman tahun 2017, jumlah masjid seluruh Indonesia mencapai 800 ribu gedung. Maka jumlah di atas adalah sangat potensial bagi BAZNAS untuk berkerja sama dengan DKM masjid dalam menghimpun zakat.

Strategi memberikan beasiswa kepada para mahasiswa khususnya dari Program Studi atau Konsentrasi zakat dan waqaf. Beasiswa yang diberikan kepada mahasiswa selain sebagai kegiatan pemberdayaan mahasiswa (program pendistribusian zakat) juga dapat mempersiapkan calon talenta zakat. Talenta diharapkan mampu mengembangkan program zakat menjadi lebih baik dibandingkan dengan yang sudah dilakukan.

BAZNAS dapat menghimpun zakat dari kalangan pengusaha. Himpunan pengusaha muslim Indonesia mencatat terdapat ... pengusaha muslim. Angka menunjukkan potensi yang sangat besar untuk menghimpun zakat.

Strategi WO dilakukan untuk memanfaatkan peluang yang tersedia dengan mengeliminasi kelemahan lembaga. BAZNAS perlu menambah jumlah konter zakat di lokasi - lokasi yang dinilai strategis. Lembaga atau instansi pemerintah, maupun di masjid-masjid. Jumlah masjid sebagaimana di jelaskan di atas, tentu saja menjadi potensi luar biasa dalam menghimpun zakat. Dapat dipastikan bahwa pada setiap instansi pemerintah selalu terdapat masjid. Pada waktu shalat wajib tiba, khususnya Dzuhur dan Ashar, jumlah jamaah masjid berlimpah. Inilah waktu yang tepat bagi BAZNAS berinteraksi dengan jamaah masjid.

Sosialisasi tentang zakat kepada masyarakat harus terus menerus digalakkan. Berbagai forum kajian seperti majlis taklim, pengajian, khutbah jumat, seminar, perayaan hari raya, perayaan hari besar nasional dll, adalah media yang cukup efektif untuk mensosialisasikan zakat.

Strategi ST dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif ancaman dari luar.

Sebagai saran yang diajukan penulis dalam strategi ini adalah usulan kepada pihak BAZNAS untuk mengembangkan sistem ICT. Karena tidak dipungkiri, bahwa di era digital seperti saat ini, ICT memegang peranan yang sangat penting. Hal tersebut juga akan sangat mendukung dalam optimalisasi penghimpunan zakat dan pelaporan pengelolaan zakat kepada masyarakat.

Di sisi lain, pihak BAZNAS sebagai koordinator dan lokomotif organisasi pengelola zakat, maka perlu mendorong pemerintah untuk mendukung optimalisasi penghimpunan zakat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mendorong untuk dikeluarkannya berbagai perangkat aturan dan perundang-undangan yang dapat mendorong optimalisasi penghimpunan zakat. Sebagai contoh yang dapat diajukan adalah peraturan yang mengatur posisi zakat disamakan dengan pajak.

Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis.

Hal tersebut dapat dilakukan oleh BAZNAS dengan mengadakan pendampingan muzakki dalam sistem ICT terkait zakat. Karena masih didapati

beberapa kalangan dari muzakki yang tidak ingin “repot” dengan perangkat ICT dalam berzakat. Mereka lebih memilih hal yang lebih “simpler”. Maka terkait hal ini, BAZNAS perlu melakukan berbagai penyampaian informasi dan meng-*update* segala informasi kepada muzakki melalui berbagai media.

Tabel 4.9. Pilihan Alternatif Strategi Pengembangan Penghimpunan Zakat BAZNAS

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi muzakkai tinggi 2. Tingkat kepuasan muzakki tinggi. 3. Rutin silaturahmi rutin dengan muzakki 4. Jumlah biaya masih sebanding dengan porsi amil. 5. Dana zakat terhimpun adalah dana amanah 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Belum adanya klasifikasi muzakki secara khusus. 2. Tenaga amil kurang memiliki pengetahuan tentang fiqh zakat dan manajemen zakat. 3. Jumlah konter zakat masih terbatas. 4. OPZ belum sampai taraf mengambil zakat 5. Belum dapat memaksimalkan kerjasama dengan instansi pemerintah.
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembayaran zakat pengusaha belum terkoordinir. 2. Zakat bersifat mandatory 3. Pemfungsian masjid sebagai UPZ 4. Peningkatan jumlah Prodi zakat di PT. 5. Pertumbuhan bank syariah meningkat 	<p>(Strategi SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kerja sama dengan DKM. 2. Memberikan beasiswa kepada mahasiswa prodi zakat dan wakaf. 3. Menjaring muzakki dari kalangan pengusaha 	<p>(Strategi WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan konter zakat di lokasi strategis, baik di lembaga pemerintah maupun masjid 2. Menyampaikan sosialisasi zakat secara rutin lewat berbagai forum dan acara

Ancaman (T)	(Strategi ST)	(Strategi WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan ICT pada transaksi keuangan. 2. Muzakki yang belum memahami IT 3. Belum ada regulasi sbg payung pemungutan zakat 4. Kepercayaan masyarakat thd OPZ masih rendah 5. Penolakan perusahaan untuk bekerja sama dalam pembayaran zakat bagi karyawan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sistem ICT untuk optimalisasi penghimpunan dan pelaporan zakat. 2. Mendorong pemerintah untuk mendukung optimalisasi penghimpunan zakat 3. Mengoptimalkan fungsi NPWZ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendampingan muzakki dalam sistem ICT pengelolaan zakat 2. Sinergi dengan berbagai BAZ Prov. dan kabupaten/kota

Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan strategi penghimpunan zakat pada BAZNAS saat ini dengan dijabarkan dalam *Business Model Canvas (BMC)*.

1. Model BMC BAZNAS terdiri dari:

a. *Customer Segment*

Muzakki yang membayarkan zakatnya ke BAZNAS mencakup muzakki individu dan muzakki perusahaan.

b. *Value Propositions*

BAZNAS memberikan kepada para muzakki kartu muzakki yang disebut Nomor Pokok Wajib Zakat. NPWZ yang telah dimiliki muzakki tersebut kemudian terhubung ke aplikasi Muzakki Corner. Dengan demikian, sehingga muzakki dapat dengan mudah mengecek dan mengontrol setoran zakatnya ke BAZNAS.

c. *Channels*

Terdapat konter khusus untuk menerima zakat. Dalam beberapa kesempatan, BAZNAS juga mendakwahkan zakat melalui media-media online seperti facebook dan twitter, juga melalui brosur atau spanduk. BAZNAS juga telah membuka beberapa gerai zakat di berbagai pusat perbelanjaan dan perkantoran, instansi pemerintah dan swasta.

d. *Customer Relationships*

Layanan muzakki pada BAZNAS juga memungkinkan bagi muzakki untuk melakukan konsultasi mengenai zakat. BAZNAS juga telah mengadakan acara khusus bagi para muzakki untuk berkumpul dan bertemu. Kegiatan tersebut bertajuk *Muzakki Gathering*.

e. *Revenue Streams*

Dana zakat yang terhimpun adalah dana amanah yang bukan menjadi miliknya. Sehingga pengelolaannya harus disesuaikan dengan ketentuan yang telah ada dalam syariah.

f. *Key Resources*

Sumber daya utama fisik yang ada saat ini adalah kantor, Untuk menunjang operasional harian, peralatan komputer, jaringan internet, serta kendaraan operasional dan lainnya menjadi asset yang dibutuhkan. Sedangkan untuk sumber daya manusia, BAZNAS sangatlah memerlukan tenaga amil yang berkompeten di tiap bidang.

g. *Key Activities*

Aktivitas yang dijalankan BAZNAS adalah dengan melakukan sosialisasi zakat ke berbagai lini masyarakat, baik ke perusahaan, lembaga dan instansi pemerintah, atau masyarakat luas lainnya. Sosialisasi juga dilakukan pada berbagai media sosial online seperti facebook dan twitter. Adapun penyaluran zakat yang dilakukan BAZNAS terbagi menjadi dua, penyaluran konsumtif dan penyaluran produktif (pendayagunaan).

h. *Key Partnerships*

Kepada para mitranya, BAZNAS selalu menjaga hubungan baik. Hal tersebut dilakukan dengan membangun komunikasi yang intens, melalui para amilnya di bagian Relationship Officer (RO).

i. *Cost Structure*

Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh BAZNAS adalah mencakup biaya tetap dan biaya variabel.

2. Strategi penghimpunan zakat pada BAZNAS meliputi:
 - a. Peningkatan kerja sama dengan berbagai instansi termasuk instansi pemerintah.
 - b. Menambah frekuensi sosialisasi melalui pelaksanaan seminar dan workshop zakat
 - c. Memberikan beasiswa kepada mahasiswa di program studi zakat
 - d. Menjaring muzakki dari kalangan petani
 - e. Menambah lokasi konter zakat di beberapa lokasi strategis
 - f. Mengembangkan sistem ICT dalam pengelolaan zakat
 - g. Mengoptimalkan pemfungsian NPWZ

Daftar Pustaka

- Aflah, Noor. 2009. *Arsitektur Zakat Indonesia*, Jakarta, UI Press.
- Al-Munjid fi al-lughah wa al-a'lam*. 2002. Dar el-Mashreq, Beirut.
- Al-Qur'an al-Karim*
- Al-Syaikh, Yasin Ibrahim. 2008. *Kitab Zakat: Hukum, Tata Cara, dan Sejarah (terj)*. Penerbit Marja, Bandung.
- Alwi, Hasan, dkk. 2005. Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional RI, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi Ketiga*, Balai Pustaka, Jakarta.
- Amin, Kuni Zakiyah. 2014. *Analisis Strategi Penghimpunan Dana dalam Mencapai Target Penerimaan Dana Zakat (Studi pada LAZ Dompok Dhuafa Cabang Jawa Timur)*, Skripsi Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sunan Ampel, Surabaya.
- Amrin, Abdullah. 2007. *Strategi Pemasaran Asuransi Syariah*, PT Gramedia, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ash-Shiddiqie, Tengku Muhammad Hasbi. 2009. *Pedoman Zakat*, PT. Pustaka Rizki Putra, Semarang.
- Beik, Irfan Syauqi, *Kembali pada Amil Zakat*, <http://www.pesantrenvirtual.com>, diakses pada 18 Agustus 2016.
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategi Konsep (terj)*, Prenhalindo, Jakarta.

- Faulkner, David, *dkk.* 1992. *Seri Strategi Manajemen (terj)*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Hafidhudin, Didin. 2002. *Zakat dalam Perekonomian Modern*, Gema Insani Press, Jakarta.
- Hafidhudin, Didin. 2007. *Agar Harta Berkah dan Bertambah*, Gema Insani Press, Jakarta.
- <http://www.simbi.kemenag.go.id/data-bida/#sidebar>, diakses pada 23 Agustus 2016.
- Huda, Miftahul. 2012. *Pengelolaan Wakaf dalam Perspektif Fundraising*, Kementrian Agama RI, Jakarta.
- Huda, Nurul, *dkk.* 2012. *Keuangan Publik Islami, Pendekatan Teoritis dan Sejarah*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Manajemen*, Edition 5. 1996. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Julianto Agung (Peterjemah). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta
- Iskandar. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*, Gaung Persada Press, Jakarta.
- Juwaini, Ahmad. 2005. *Panduan Direct Mail untuk Fundraising*, Piramedia, Jakarta.
- Katsir, Abu Fida' Ismail Ibn. 2008. *Tafsir Al-Qur'anul Azhim. Vol. 2*, Daar Al-'Aqidah, Kairo.
- Khasanah, Umrotul. 2010. *Manajemen Zakat Modern*, UIN Maliki Press, Malang.
- Kurnia, Hikmat, *dkk.* 2008. *Panduan Pintar Zakat*, Qultum media, Jakarta.
- Mardani. 2011. *Ayat-ayat dan Hadits Ekonomi Syariah*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Meleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Miller, John, *dkk.* 2008. *Manajemen Strategi*, Erlangga, Jakarta.
- Nursamsi, Ahmad. 2014. *Manajemen Penghimpunan Dana ZIS pada BAZNAS*, Skripsi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Osterwalder, Alexander, *dkk.* 2014. *Business Model Generation*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Purwanto, April. 2009. *Manajemen Fundraising bagi Organisasi Pengelola Zakat*, Sukses, Yogyakarta.

- Qardhawi, Yusuf. 2010. *Shadaqah, Cara Islam Mengentaskan Kemiskinan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Qardhawi, Yusuf. 2011. *Hukum Zakat* (terj)., Pustaka Litera Antarnusa, Bogor.
- Rangkuti Freddy. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rohim, Ade Nur. 2014. *Tinjauan Fiqh terhadap Pola Penyaluran Zakat*, Tesis Program Studi Ekonomi Islam, Pascasarjana Universitas Ibn Khaldun, Bogor.
- Sudiby, Bambang. 2016 . *Majalah Zakat (disarikan dari wawancara rubrik Zakat Utama)*, BAZNAS, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunan Ibnu Majah*. 2000. Daar El Salaam, Riyadh.
- Supratikno, Hendrawan. 2003. *Advanced Strategic Management: Back to Basic Approach*, Grafindo Persada, Jakarta.
- Sutisna, Hendra. 2006. *Fundraising Database*, Piramedia, Jakarta.
- Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in action*. Cetakan Kelima. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Yusanto, M. Ismail dan Widjajakusuma, M.K. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Cetakan 1. Jakarta : Penerbit Khairul Bayaan.