

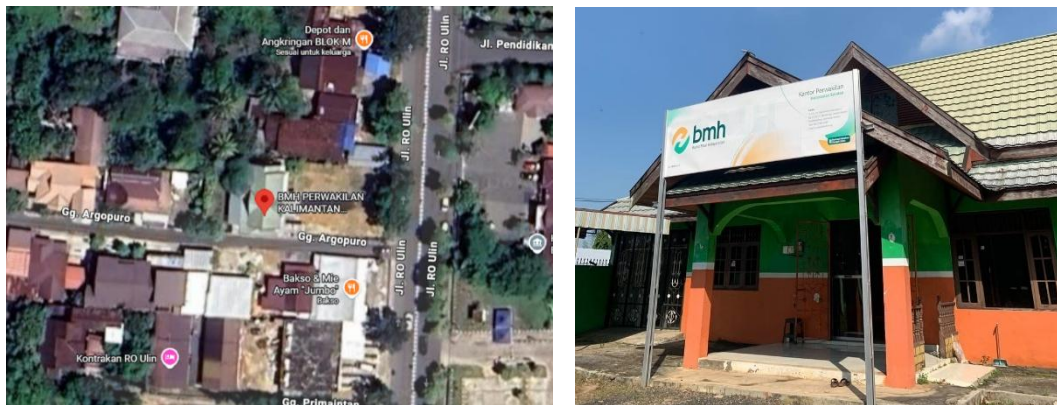
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Data Umum

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Gambar 4. 1 Lokasi Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalsel



Sumber; Google Maps https://maps.app.goo.gl/LFPpsFBSehMfBxjv8?g_st=ic

Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan berlokasi di Kota Banjarbaru Provinsi Kalimantan Selatan. Kota Banjarbaru merupakan salah satu wilayah aktif secara administratif sejak menjadi ibukota di Provinsi Kalimantan Selatan sejak tahun 2022.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2022, Kota Banjarbaru memiliki jumlah penduduk sebanyak 258.753 jiwa dengan luas wilayah mencapai 305,242 km². Berdasarkan publikasi Kota

Banjarbaru dalam Angka 2022, secara astronomis wilayah ini terletak di antara 3°26'34.3"-3.442861 Lintang Selatan dan 114°50'36.5"114.843472 Bujur Timur. Seluruh wilayah Kota Banjarbaru termasuk dalam zona Waktu Indonesia Tengah (WITA).

Adapun untuk batas-batas wilayah yang terdapat di Kota Banjarbaru adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Martapura, Kabupaten Banjar.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Karang Intan, Kabupaten Banjar.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Tanah Laut.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Gambut, Kabupaten Banjar.

2. Sejarah Singkat Laznas Baitul Maal Hidayatullah

Hidayatullah didirikan pada 27 Rabiul Awal 1329 H atau 22 Oktober 1910 M di Desa Karangwuni, Kecamatan Simbang, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah, oleh KH Abdullah Alwi Makmun. Pada masa awal berdirinya, Hidayatullah berkembang sebagai majelis taklim sederhana yang berfokus pada penyebaran ajaran Islam secara mandiri dengan berlandaskan prinsip amar ma'ruf nahi munkar, yaitu mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran. Seiring berjalannya waktu, aktivitas dakwah tersebut berkembang menjadi pondok

pesantren sekaligus organisasi sosial-keagamaan yang memiliki peran penting dalam pembinaan masyarakat Islam.

Perkembangan organisasi semakin terlihat pada dekade 1950-an ketika kepemimpinan dilanjutkan oleh tokoh-tokoh generasi kedua, seperti KH Abdurrahman Mahfudz dan KH Muhammad Mahfudz. Pada periode ini, Hidayatullah mulai membentuk berbagai badan amal untuk mengelola dana umat secara lebih terstruktur. Langkah tersebut menjadi dasar awal lahirnya sistem pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf di lingkungan organisasi.

Memasuki era 1980-an, Hidayatullah mulai menyadari pentingnya pengelolaan dana sosial Islam yang profesional di tengah berkembangnya lembaga amil zakat di Indonesia. Kesadaran tersebut mendorong pembentukan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) pada tahun 1984 sebagai unit pengelola dana sosial dibawah naungan organisasi Hidayatullah. Pada tahap awal, BMH beroperasi melalui Perwakilan-Perwakilan Hidayatullah di berbagai daerah dengan fokus utama pada penyaluran zakat kepada fakir miskin, pengembangan pendidikan, dan pelayanan kesehatan masyarakat. Kehadiran BMH menjadi bagian penting dalam memperkuat peran sosial dan pemberdayaan umat melalui pengelolaan dana keagamaan yang lebih terorganisasi.

Perkembangan BMH semakin pesat pada akhir 1990-an. Pada tahun 1999, BMH diperluas menjadi Lazis Hidayatullah atau Lembaga Amil Zakat Hidayatullah untuk memperkuat jangkauan nasional dan

meningkatkan profesionalisme kelembagaan. Transformasi ini didorong oleh terbitnya Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2000 tentang Penetapan Lembaga Amil Zakat yang memberikan legitimasi resmi terhadap pengelolaan zakat oleh lembaga masyarakat. Pada masa tersebut, BMH telah berhasil mengelola dana zakat hingga mencapai miliaran rupiah dengan jaringan yang tersebar di 30 provinsi di Indonesia. Puncak perkembangan organisasi terjadi pada 8 Juni 2001 ketika BMH resmi bertransformasi menjadi Laznas Baitul Maal Hidayatullah melalui Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2001. Penetapan ini menjadikan Laznas BMH sebagai salah satu lembaga amil zakat nasional pertama di Indonesia yang berbasis jaringan pesantren dan organisasi Islam. Proses pendirian tersebut dipimpin oleh KH Ahmad Zubaidi dengan kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Pusat.

Transformasi menjadi Laznas BMH dilakukan sebagai upaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat sesuai amanat Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Selain itu, perubahan kelembagaan ini juga bertujuan memperluas jangkauan pelayanan nasional melalui jaringan lebih dari 500 Perwakilan dan ribuan mitra mustahik di berbagai daerah. Di samping itu, Laznas BMH mulai mengintegrasikan teknologi modern dalam pelayanan kepada muzakki agar proses penghimpunan dan

penyaluran dana sosial Islam dapat dilakukan secara lebih efektif, cepat, dan terpercaya.

3. Visi dan Misi Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan

Kalimantan Selatan

Visi: “Menjadi Lembaga Amil Zakat Terdepan dan Terpercaya”.

Misi:

- a. Menjadi Lembaga Amil Zakat yang terdepan dalam penghimpunan dan fokus dalam pendayagunaan
- b. Melaksanakan pengelolaan dana Zakat, Infaq dan Shadaqah sesuai dengan manajemen modern yang transparan dan profesional
- c. Melakukan pemberdayaan umat dengan meningkatkan kuantitas, kualitas pendidikan dan dakwah

4. Struktural Organisasi di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Gambar 4. 2 Struktural Organisasi BMH



Sumberi: Dokumentasi Peneliti

Struktur organisasi Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan beserta peran dan fungsi pada masing-masing unsur individual didalamnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kepala Perwakilan, menempati posisi sebagai pimpinan tertinggi pada tingkat wilayah yang memiliki tanggung jawab strategis dan operasional terhadap keseluruhan aktivitas lembaga di Kalimantan Selatan. Jabatan ini berperan dalam mengarahkan, mengkoordinasikan, serta mengawasi seluruh proses manajerial agar berjalan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

- b. Kepala Divisi Operasional (SDM dan Keuangan), memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan seluruh sistem internal organisasi berjalan secara efektif, terstruktur, dan berkelanjutan. Posisi ini menjadi pusat penggerak berbagai aktivitas operasional yang mendukung pelaksanaan program dan pencapaian tujuan lembaga. Di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalsel, divisi ini adalah satu divisi yang merangkap 2 peran sekaligus, yaitu SDM dan Keuangan, di karenakan kurangnya massa sumber daya, serta periode kepengurusan yang masih baru.
- c. Kepala Divisi Marketing memiliki peran sebagai garda terdepan dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan finansial lembaga. Posisi ini bertanggung jawab untuk merancang, mengembangkan, dan mengimplementasikan berbagai strategi pemasaran serta *fundraising* yang bertujuan meningkatkan penghimpunan dana zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya. Melalui perencanaan yang terarah, Kepala Divisi Marketing berupaya memperluas jangkauan lembaga kepada masyarakat serta memperkuat posisi lembaga di tengah persaingan antar organisasi pengelola zakat.

B. Hasil Penelitian

1. Formulasi Strategi *Fundraising* ZIS Program Jekat di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Berdasarkan hasil wawancara bersama kepala perwakilan BMH yang dilakukan di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan, ditemukan bahwa proses formulasi strategi dalam penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) pada Program Jemput Zakat (JEKAT) dilaksanakan secara sistematis dan selaras dengan tahapan formulasi strategi. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan, peneliti menemukan bahwa proses formulasi strategi pada Program JEKAT di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan dilaksanakan secara sistematis dan berjenjang. Formulasi strategi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS), tetapi juga dibangun atas dasar nilai-nilai ideologis organisasi yang berakar pada semangat pelayanan kepada umat.

Dari keseluruhan data yang diperoleh, peneliti menemukan adanya satu diksi yang muncul secara berulang dalam penjelasan para informan, yaitu "melayani". Diksi tersebut tidak hanya menjadi bagian dari visi lembaga, tetapi juga menjadi landasan berpikir dalam penyusunan program, pendekatan kepada muzaki, hingga mekanisme pelayanan penghimpunan dana. Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi utama BMH bukan semata-mata menghimpun dana,

melainkan menghadirkan pelayanan yang memberikan manfaat luas kepada masyarakat.

a. Visi dan Misi

Tahap pertama yang dilakukan sebelum bergerak adalah melakukan formulasi strategi dalam melakukan pengembangan visi dan misi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa visi dan misi memiliki posisi yang sangat penting dalam seluruh aktivitas penghimpunan dana ZIS di BMH Kalimantan Selatan. Visi tidak hanya berfungsi sebagai cita-cita jangka panjang organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun budaya kerja, menentukan prioritas program, dan mengarahkan perilaku para amil dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali diketahui bahwa visi utama BMH berorientasi pada pelayanan dan kebermanfaatan yang luas kepada masyarakat.

"Visi misi BMH adalah melayani dan memberikan manfaat kepada siapa saja, baik yang ada di internal seperti pesantren dan asuhan maupun masyarakat luas melalui program-program sosial, dakwah, pendidikan, dan bina mualaf."¹

Adapun menurut Bapak Taqwaranzul Akbar beliau mengatakan:

¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

"Seluruh program dan pergerakan lembaga didasarkan pada arahan organisasi Hidayatullah."²

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diperkuat bahwa perumusan visi dan misi tersebut mengikut daripada BMH pusat, sedangkan yang berada di wilayah perwakilan, hanya memetakan dan menyesuaikan program yang berlandaskan dengan visi dan misi tersebut,

Visi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam misi organisasi yang diwujudkan melalui empat pilar utama, yaitu bidang sosial, dakwah, pendidikan, dan kemanusiaan. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh program yang dijalankan BMH selalu dikaitkan dengan salah satu dari empat pilar tersebut. Program beasiswa santri, pembinaan mualaf, bantuan kemanusiaan, santunan anak yatim, hingga kegiatan dakwah masyarakat merupakan bentuk implementasi langsung dari misi organisasi. Hal ini berkaitan dengan misi yang jelas mempermudah lembaga dalam menentukan arah program dan prioritas penghimpunan dana sehingga setiap aktivitas *fundraising* memiliki tujuan yang spesifik dan terukur. Sehingga misi berfungsi menerjemahkan visi ke dalam aktivitas operasional yang lebih konkret dan dapat dilaksanakan.

² Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

b. Analisis Peluang dan Ancaman

Tahap berikutnya dalam formulasi strategi adalah melakukan analisa eksternal untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, BMH Kalimantan Selatan menunjukkan kemampuan yang cukup baik dalam mengidentifikasi peluang yang terdapat di lingkungan eksternal. Salah satu peluang terbesar yang ditemukan adalah potensi zakat dari sektor korporasi, khususnya perusahaan tambang batu bara yang jumlahnya cukup banyak di Kalimantan Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali selaku Kepala Perwakilan beliau menjelaskan:

“Adanya potensi zakat yang sangat besar di Kalimantan Selatan, khususnya dari perusahaan batu bara, namun potensi tersebut belum maksimal digarap sehingga diperlukan pendekatan penjemputan”³

Potensi zakat dari perusahaan-perusahaan batu bara yang tersebar di kalsel tersebut merupakan pemanfaatan peluang yang dimiliki oleh Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan, yaitu dengan menggunakan legalitas nasional yang sudah dimiliki BMH Pusat. Sebagaimana yang dikatakan oleh bapak Abdul Wali:

³ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

"Ya, status nasional digunakan untuk meyakinkan masyarakat meskipun di tingkat lokal masih perlu penguatan figur."⁴

Berkaitan dengan legalitas tersebut Bapak Taqwaranzul Akba juga menambahkan bahwa:

"Betul. legalitas ini digunakan untuk merangkul yayasan-yayasan kecil agar bisa menghimpun dana di bawah naungan BMH"

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dipahami bahwa Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan memiliki kesadaran terhadap besarnya potensi ekonomi daerah yang dapat dikonversi menjadi sumber penghimpunan dana zakat. Dalam hal ini kemudian dikaitkan dengan kompetensi peluang yang dimiliki dengan perusahaan-perusahaan besar merupakan peluang strategis, yang apabila dapat dimanfaatkan secara optimal akan mampu meningkatkan kapasitas penghimpunan dana lembaga secara signifikan. Oleh karena itu, dalam proses formulasi strategi, peluang ini kemudian diterjemahkan ke dalam rencana penguatan kemitraan dengan sektor korporasi melalui pendekatan kelembagaan, program kolaborasi sosial, serta pengembangan jejaring dengan para pemangku kepentingan perusahaan. Sehingga dalam peluang tersebut

⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

menimbulkan potensi strategi yang akan berlangsung dan berjalan di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Selain peluang, pada hasil wawancara menemukan adanya ancaman eksternal yang menjadi perhatian organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akba, beliau mengatakan bahwa persaingan antar lembaga zakat di Kalimantan Selatan tergolong cukup tinggi.

"Saat ini terdapat sekitar 28 sampai 29 lembaga zakat yang juga menghimpun dana di Kalimantan Selatan sehingga persaingan cukup tinggi."⁵

Bapak Abdul Wali selaku kepala perwakilan kemudian menambahkan terkait ancaman yang didapat:

"Kalo kemarin sempat ada berita korupsi dari lembaga nasional kan, itu cukup jadi perhatian kita, karena semua lembaga zakat akan kena dampaknya"⁶

Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang dihadapi BMH bersifat kompetitif. Banyaknya lembaga amil zakat menyebabkan masyarakat memiliki banyak alternatif dalam menyalurkan dana zakat, infak, dan sedekah. Selain faktor kompetisi, peneliti juga menemukan adanya ancaman

⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

berupa budaya masyarakat yang masih cenderung menyalurkan zakat secara tradisional kepada masjid, ustadz, atau tokoh agama setempat. Kondisi ini menyebabkan lembaga harus bekerja lebih keras untuk memperoleh kepercayaan masyarakat., ancaman semacam ini perlu diantisipasi melalui penyusunan strategi yang mampu membedakan organisasi dari kompetitornya. Oleh karena itu, BMH memilih memperkuat pendekatan personal, transparansi pengelolaan dana, dan peningkatan kualitas pelayanan kepada muzaki sebagai respons terhadap ancaman tersebut. Dengan memperkuat kondisi tersebut Laznas BMH Perwakilan Kalse menjadikan salah satu strategi yang efektif dalam proses penjemputan dana kepada para donatur terkait.

c. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Tahapan formulasi strategi berikutnya adalah audit internal yang bertujuan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu kekuatan utama BMH Kalimantan Selatan terletak pada budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai spiritual. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar selaku amil menjelaskan bahwa para amil memiliki kedisiplinan tinggi dalam menjaga ibadah dan aktivitas keagamaan sehari-hari.

"Yang menjadi kekuatan kami adalah kedisiplinan dalam menjaga ibadah, salat berjamaah, wirid, dan kebiasaan-kebiasaan baik lainnya yang menjadi bagian dari kebiasaan pesantren "⁷

Dalam hal tersebut Bapak Abdul Wali kemudian memperkuat:

"Kekuatannya terletak pada kedisiplinan amil dan komitmen ekspansi ke semua lini."⁸

Bapak Taqwaranzul Akbar kemudian memperjelas:

"Kekuatan SDM terletak pada latar belakang organisasi yang sama (Hidayatullah), sehingga kerjasama tim sudah terbentuk secara alami, meskipun secara jumlah masih sedikit dan belum bersertifikasi"⁹

Bapak Abdul Wali kemudian menambahkan terkait kekuatan internal lainnya yang dimiliki adalah dukungan jaringan Hidayatullah yang telah tersebar di berbagai wilayah Kalimantan Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali:

"Salah satu kekuatan kami adalah adanya lima pesantren Hidayatullah yang tersebar di beberapa daerah dan menjadi mitra salur tetap program-program BMH."¹⁰

Bapak Taqwaranzul Akbar kemudian memperjelas:

⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

¹⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

“Citra khasnya adalah keterikatan kuat dengan jaringan pesantren Hidayatullah sebagai mitra salur utama”¹¹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami, bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan terdapat pada loyalitas karyawannya. Selain daripada itu, sikap amanah, kejujuran, kesederhanaan, dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh para amil juga menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan para donatur. Dalam konteks lembaga zakat, kepercayaan merupakan aset yang sangat berharga karena menjadi dasar utama keputusan muzaki dalam menyalurkan dana mereka.

Keberadaan lima pesantren tersebut memberikan keuntungan strategis yang besar bagi BMH. Selain mempermudah proses distribusi bantuan, jaringan pesantren juga berfungsi sebagai pusat informasi sosial yang membantu lembaga mengidentifikasi mustahik secara lebih akurat. Pesantren-pesantren tersebut tersebar di beberapa wilayah strategis seperti Tabalong, Banjarbaru, dan Kotabaru sehingga memperluas jangkauan program lembaga.

Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan juga mempunyai kompetensi khas yang tidak dimiliki oleh Lembaga

¹¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

zakat lainnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Abdul Wali:

“Kompetensi khasnya adalah menjunjung tinggi nilai-nilai Islam, seperti tidak memiliki amil perempuan untuk menjaga koordinasi.”¹²

Bapak Taqwaranzul Akbar juga menjelaskan:

“Kami tidak punya amil Perempuan, karena mengikuti kebiasaan pesantren yang sangat menjaga jarak antar lawan jenis.”¹³

Meskipun memiliki berbagai kekuatan, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan internal yang perlu mendapatkan perhatian. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, beliau mengatakan bahwa jumlah amil yang dimiliki BMH masih relatif terbatas dan belum seluruhnya memiliki sertifikasi profesi amil.

"Jumlah amil kami masih terbatas, dan belum semuanya memiliki sertifikasi amil. Selain itu, sebagian bukan putra daerah sehingga terkadang mengalami kendala komunikasi dengan masyarakat tertentu." ¹⁴

Bapak Abdul Wali memperkuat pernyataan tersebut dan mengatakan:

¹² Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

¹³ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

¹⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

“Benar, kami kekurangan di sdm, dan itu menyebabkan BMH masih kurang dikenal masyarakat umum dibanding lembaga ormas lain seperti Muhammadiyah atau Rumah Zakat.”¹⁵

Hal ini juga berdampak dalam mengoptimalkan pemanfaatan media sosial sebagai instrumen *fundraising*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali, beliau menambahkan:

"Kalau dihitung, kontribusi media sosial terhadap penghimpunan dana baru sekitar 35 persen, sedangkan yang paling efektif masih pendekatan langsung."¹⁶

Berdasarkan wawancara tersebut menjelaskan bahwa, keterbatasan sumber daya manusia ini berdampak langsung terhadap kapasitas organisasi dalam memperluas wilayah penghimpunan maupun pendistribusian dana, bahkan dalam optimalisasi seluruh kinerja di BMH Perwakilan Kalimantan Selatan. Selain itu, hambatan bahasa dan budaya lokal juga menjadi tantangan ketika melakukan pendekatan kepada masyarakat di daerah tertentu, khususnya kepada masyarakat Kalimantan Selatan.

d. Perencanaan Jangka Panjang

¹⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

¹⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal, tahapan formulasi strategi berikutnya adalah perencanaan atau penetapan tujuan jangka panjang (*long-term objectives*). Berdasarkan hasil penelitian, BMH Perwakilan Kalimantan Selatan telah menetapkan target penghimpunan dana yang jelas dan terukur sebagai pedoman bagi seluruh aktivitas *fundraising*. Menurut Bapak Abdul Wali:

"Target penghimpunan dana tahun 2026 sebesar Rp550 juta dengan mempertimbangkan kemampuan personel yang ada serta peluang penambahan relawan."¹⁷

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat bahwa Selain target penghimpunan dana, lembaga juga menetapkan target pengembangan sumber daya manusia melalui penambahan relawan. Bapak Taqwaranzul Akbar juga menegaskan:

"Kami menargetkan memiliki sekitar 20 relawan aktif dalam beberapa tahun ke depan agar jangkauan program semakin luas."¹⁸

Penetapan target tersebut menunjukkan adanya orientasi jangka panjang yang cukup jelas. Organisasi tidak hanya berfokus pada peningkatan dana yang dihimpun, tetapi juga berupaya memperkuat kapasitas kelembagaan melalui

¹⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

¹⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

pengembangan sumber daya manusia dan perluasan jaringan pelayanan.

e. Pengembangan Opsi dan Pemilihan Strategi

Tahap terakhir dalam formulasi strategi adalah menghasilkan dan memilih strategi alternatif yang paling sesuai dengan kondisi organisasi. Namun sebelum memilih strategi tersebut, ada perumusan dalam bentuk musyawarah besar dalam bentuk rapat kerja yang terbagi menjadi 2 sesi, ada rapat kerja nasional yang bertempat di pusat (rakernas), dan rapat kerja wilayah (rakerwil) oleh masing-masing wilayah perwakilan di seluruh Indonesia. Bapak Abdul Wali menjelaskan:

“Operasionalnya didasarkan pada pemetaan di awal tahun. Prosesnya melibatkan pencarian data langsung ke sekolah untuk beasiswa, serta survei ke masyarakat dan ketua RT untuk memastikan kelayakan penerima manfaat agar program benar-benar berdampak Hasil pemetaan diputuskan dalam rapat kerja.”¹⁹

Kemudian diperjelas oleh Bapak Taqwaranzul Akbar:

“Penjadwalan dilakukan di awal tahun (Rakerwil) dan dievaluasi serta dirinci setiap bulan dalam rapat bulanan”²⁰

¹⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

²⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Berdasarkan wawancara tersebut, BMH memilih Program Jemput Zakat Infaq dan Sedekah (JEKAT) sebagai strategi utama penghimpunan dana ZIS. Bapak Abdul Wali, beliau memaparkan:

"Dari pengalaman kami, pendekatan offline atau jemput zakat memberikan efektivitas sekitar 65 persen dibandingkan metode lainnya."²¹

Beliau juga menegaskan Kembali terkait mekanisme penjadwalan dalam penjemputan:

"Penjemputan dilakukan setiap bulan pada tanggal dan jam yang disepakati dengan donatur."²²

Pemilihan strategi ini tidak terlepas dari hasil analisis terhadap kondisi masyarakat Kalimantan Selatan yang masih mengutamakan hubungan personal dalam aktivitas sosial dan keagamaan. Selain itu, strategi Jekat juga diperkuat oleh teknik pendekatan persuasif yang dikenal sebagai teknik santai. Bapak Taqwaranzul Akbar menambahkan:

"Biasanya kami menggunakan teknik santai, bercerita tentang manfaat berzakat, berinfaq, dan ber-sedekah, dan alokasi dana donatur yang akan disalurkan ke yayasan maupun panti yang dibina. Dari situ biasanya donatur tertarik untuk ikut membantu."²³

²¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

²² Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

²³ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

Bapak Abdul Wali menjelaskan Kembali bahwa:

“Pertimbangannya adalah keterikatan emosional. Kunjungan langsung dianggap jauh lebih kuat (memberikan hasil lebih besar) dibandingkan hanya melalui WhatsApp.”²⁴

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat dinilai bahwa strategi tersebut merupakan bentuk konkret dari pemanfaatan kekuatan internal organisasi untuk merespons ancaman dan peluang yang ada. Strategi Jekat tidak hanya berfungsi sebagai metode penghimpunan dana, tetapi juga menjadi sarana membangun hubungan emosional, meningkatkan loyalitas donatur, serta memperkuat citra lembaga di tengah persaingan yang semakin ketat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi pada Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan telah mencerminkan seluruh komponen formulasi strategi yang relevan dan cukup berkembang yaitu berkaitan dengan perumusan serta pengembangan visi dan misi, analisis peluang dan ancaman eksternal, analisis kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, serta pemilihan strategi yang tepat. Seluruh proses tersebut dilakukan secara terencana, berbasis data lapangan, melibatkan berbagai unsur organisasi, serta didukung oleh nilai-nilai spiritual yang kuat

²⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

sehingga menjadi pondasi penting dalam keberhasilan *fundraising* ZIS melalui Program Jekat.

2. Implementasi Strategi *Fundraising* ZIS Program Jekat di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Tahap implementasi strategi merupakan fase yang sangat menentukan dalam proses strategi karena pada tahap inilah seluruh rumusan strategi yang telah disusun sebelumnya mulai diwujudkan ke dalam tindakan nyata, implementasi strategi sering disebut sebagai action stage atau tahap aksi, yaitu proses menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan, implementasi strategi *fundraising* ZIS pada Program Jekat tidak hanya berfokus pada pelaksanaan program kerja semata, tetapi juga menekankan pada pembangunan komitmen, kedisiplinan, serta semangat pengabdian para amil dalam menjalankan amanah lembaga

a. Mobilisasi Karyawan dan Manajer

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, dalam mobilisasi sumber daya manusia (karyawan) di BMH Kalsel dilakukan melalui sistem penugasan organisasi yang berlandaskan prinsip "*Sami'na wa Atho'na*" yang berarti "kami mendengar dan kami taat". Prinsip ini menjadi pondasi

utama dalam menjalankan tugas organisasi, di mana setiap amil diwajibkan menerima dan melaksanakan amanah yang telah ditetapkan oleh pimpinan pusat maupun pimpinan wilayah.

Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan:

"Kalau di Hidayatullah itu prinsipnya sami'na wa atho'na. Ketika diberikan amanah di mana pun, maka harus siap menjalankan tugas tersebut dengan penuh tanggung jawab."²⁵

Bapak Abdul Wali juga memperkuat *statement* terkait mobilisasi tersebut:

“Kalo ada tugas, pembagian petugas, baik penjemputan atau semacamnya, semua kita bergerak, dan melayani”²⁶

Prinsip tersebut tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi benar-benar diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Berdasarkan wawancara tersebut dapat menunjukkan bahwa kesediaan setiap karyawan untuk ditempatkan di berbagai wilayah sesuai kebutuhan dakwah dan penghimpunan dana. Kondisi ini menunjukkan bahwa mobilisasi karyawan yang berlaku menjelaskan secara nyata di lingkungan BMH Perwakilan Kalsel. Ketaatan terhadap arahan organisasi

²⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

²⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

menjadi energi utama yang menggerakkan implementasi strategi di lapangan.

Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan, ketika melaksanakan proses pengarahan dan koordinasi secara rutin melalui rapat internal maupun komunikasi harian. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pimpinan tidak hanya memberikan target, tetapi juga arahan teknis yang rinci terkait prosedur pelaksanaan program Jekat. Berkaitan dengan target dalam pelaksanaan sebagaimana di jelaskan oleh Bapak Abdul Wali:

“Tim diberikan target bulanan yang harus dibagi di antara amil dan relawan.”²⁷

Bapak Taqwaranzul Akbar juga meng-konfirmasi terkait pengarahan target tersebut:

“Pengarahan dilakukan melalui rapat kerja di awal tahun untuk membagi target dan strategi operasional.”²⁸

Selain memberikan target khusus kepada para karyawan, dalam tahapan implementasi Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan juga memberikan arahan tersebut mencakup cara berkomunikasi dengan donatur, prosedur

²⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

²⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

penjemputan zakat, penggunaan atribut lembaga, hingga tata cara pencatatan administrasi. Melalui koordinasi yang berkesinambungan tersebut, setiap amil memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan dan mekanisme pelaksanaan program sehingga dapat meminimalkan kesalahan atau penyimpangan dalam implementasi strategi.

Mobilisasi tersebut menjadi salah satu alternatif strategi yang berlaku di Laznas Baitul Maal Hidayatullah. Dengan adanya arus mobilisasi, penjemputan dana kepada donatur yang dilakukan tidak berjalan monoton, sehingga dapat memberikan nuansa dan wajah baru dalam pelaksanaan kepada donatur sasaran dari program jekat (jemput zakat, infaq, dan sedekah)

b. Menetapkan Tujuan Tahunan

Selain mobilisasi terhadap karyawan maupun manajer, implementasi strategi di BMH Perwakilan Kalsel juga diwujudkan melalui penetapan tujuan tahunan yang jelas dan terukur. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali dan Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan, bahwa target penghimpunan dana ditetapkan melalui forum Rapat Kerja Wilayah (Rakerwil) yang mengacu pada target nasional dari kantor pusat. Setelah target tahunan ditentukan, target tersebut

kemudian dipecah menjadi target bulanan serta menjadi tujuan yang dikembangkan agar lebih mudah dikendalikan dan dievaluasi. Bapak Tawaranzul Akbar menjelaskan:

"Tahun ini target *fundraising* kami sekitar lima ratus lima puluh juta rupiah. Target itu kemudian dibagi menjadi target bulanan sehingga setiap bulan bisa dipantau progresnya."²⁹

Bapak Abdul Wali juga menjelaskan bahwa:

"Tujuan disusun melalui mekanisme Rakernas ke Rakerwil untuk memastikan target capaian zakat, infak, dan lapor sesuai arahan pusat."³⁰

Berdasarkan wawancara tersebut dapat memperjelas bahwa pembagian target dan tujuan menjadi sasaran bulanan memberikan arah yang jelas bagi seluruh amil dalam menjalankan aktivitas penghimpunan dana. Dengan adanya target yang terukur, setiap amil dapat mengetahui capaian yang harus diraih serta melakukan evaluasi secara berkala terhadap hasil kerja yang telah dilakukan. Tujuan tahunan berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan tujuan jangka panjang organisasi ke dalam aktivitas operasional sehari-hari. Oleh karena itu, keberadaan target tahunan dan bulanan di BMH

²⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

³⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

Kalsel menjadi instrumen penting dalam menjaga fokus implementasi strategi *fundraising*. Dengan memiliki tujuan tahunan dalam penerapan, maka strategi yang dirancang pada bagian formulasi menjadi lebih mudah di akomodir sasarnannya pada tahap imolementasi, sehingga mampu memberikan kemudahan pada tahap evaluasi mendatang.

c. Menyusun Kebijakan

Aspek lain yang menjadi perhatian dalam implementasi strategi adalah penyusunan kebijakan (*policies*) sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, BMH Perwakilan Kalsel menerapkan berbagai aturan administratif yang bertujuan untuk menjaga profesionalisme dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Salah satu kebijakan yang sangat ditekankan adalah penggunaan atribut resmi lembaga ketika menjalankan tugas di lapangan. Setiap amil diwajibkan menggunakan seragam, kartu identitas, dan perlengkapan resmi lainnya saat melakukan penjemputan zakat maupun kegiatan sosialisasi program. Bapak Abdul Wali menjelaskan:

"Saat turun ke lapangan harus menggunakan atribut lengkap supaya masyarakat mengenal dan percaya bahwa kita memang petugas resmi dari lembaga."³¹

³¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Bapak Taqwaranzul Akbar juga menambahkan

“amil laki-laki dilarang merokok, serta kewajiban menjaga ibadah pribadi (salat lima waktu, tilawah, wirid) sebagai wasilah kemudahan urusan.”³²

Dari wawancara tersebut dapat memperkuat bahwa, penggunaan atribut resmi memberikan dampak positif terhadap tingkat kepercayaan donatur. Kehadiran petugas yang beridentitas jelas membuat masyarakat merasa lebih aman dan nyaman dalam menyalurkan zakat, infak, maupun sedekah melalui BMH. Temuan ini dapat memperjelas bahwa kebijakan organisasi berfungsi sebagai pedoman operasional dalam mendukung pencapaian tujuan strategis.

Selain kebijakan mengenai atribut kerja, BMH Perwakilan Kalsel juga menerapkan kebijakan administrasi keuangan yang ketat. Berdasarkan hasil wawancara, setiap transaksi penghimpunan dana wajib menggunakan kuitansi resmi yang memiliki nomor seri khusus. Seluruh dana yang diterima kemudian dicatat ke dalam sistem administrasi lembaga untuk memudahkan proses pelaporan dan audit. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Abdul Wali:

³² Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

“Kami gunakan kwitansi untuk melampirkan bukti transaksi agar bisa dibuat laporan nantinya”³³

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat:

“Benar, kami gunakan kwitansi untuk arsip dari pihak Laznas BMH dan untuk donatur/muzakki”³⁴

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa sistem administrasi ini menjadi bagian penting dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas lembaga. Dengan adanya pencatatan yang rapi dan terdokumentasi dengan baik, risiko penyalahgunaan dana dapat diminimalkan serta kepercayaan donatur dapat terus dipertahankan.

Penyusunan kebijakan menjadi alternatif strategi dalam *fundraising* dengan tujuan untuk memudahkan dalam menunjang keberhasilan pada tahap formulasi sebelumnya, hingga pada tahap evaluasi. Pada kebiasaannya ketika melakukan penjemputan terdapat aturan kebijakan mengenai atribut untuk terus dipergunakan ketika turun lapangan, sehingga ketika melakukan program, identitas dan entitas dari Laznas Baitul Maal Hidayatullah akan mendapat perhatian dan *awareness* tersendiri bagi yang melihatnya.

³³ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

³⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

d. Motivasi Karyawan

Implementasi strategi di BMH Kalsel juga sangat dipengaruhi oleh sistem motivasi yang dibangun dalam organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali, motivasi amil tidak hanya didasarkan pada faktor material, tetapi lebih banyak dibangun melalui pendekatan keagamaan. Para amil diberikan pemahaman bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan tugas mulia yang memiliki nilai ibadah dan manfaat besar bagi masyarakat. Bapak Abdul Wali menyampaikan:

"Kami selalu ditanamkan bahwa tugas amil ini adalah tugas kemuliaan. Bukan hanya mengumpulkan dana, tetapi membantu orang menunaikan kewajiban zakatnya."³⁵

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat bahwa:

"Motivasi diberikan melalui penguatan spiritual dan kaderisasi seperti halaqah rutin, kajian, serta pertemuan malam Selasa dan malam Minggu."³⁶

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat bahwa:

"Kami rutin mengadakan halaqah, kajian, dan pembinaan agar semangat dakwah tetap terjaga dan amil tidak kehilangan motivasi."³⁷

³⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

³⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

³⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Dari wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa motivasi yang berlaku, berhasil membangun rasa bangga dan tanggung jawab yang tinggi di kalangan amil. Untuk menjaga semangat dan konsistensi kerja para amil, BMH Kalsel secara rutin melaksanakan berbagai kegiatan pembinaan spiritual. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, kegiatan tersebut meliputi halaqah mingguan, kajian malam Selasa, pertemuan malam Minggu, serta berbagai aktivitas pembinaan keislaman lainnya. Mereka memandang pekerjaannya bukan sekedar profesi, melainkan bagian dari perjuangan dakwah dan pelayanan umat. motivasi karyawan merupakan salah satu elemen utama implementasi karena mampu mendorong individu untuk bekerja secara optimal demi mencapai tujuan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi dengan metode keagamaan menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan strategi di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan. Dari kegiatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan spiritualitas, tetapi juga memperkuat hubungan emosional antara amil. Kesamaan latar belakang sebagai kader dan alumni pesantren Hidayatullah menciptakan ikatan kekeluargaan yang kuat

sehingga loyalitas terhadap lembaga tetap terjaga meskipun menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya.

e. Alokasi Sumber Daya

Pada aspek alokasi sumber daya, BMH Kalsel berusaha mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menjangkau wilayah-wilayah potensial di Kalimantan Selatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, wilayah yang memiliki potensi besar seperti kawasan pertambangan dan perusahaan-perusahaan besar menjadi salah satu fokus utama penghimpunan dana karena memiliki peluang CSR yang cukup tinggi. Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan:

"Peluang seperti potensi CSR perusahaan di daerah tambang (Sungai Danau/Angsana) menjadi pertimbangan dalam penempatan fokus penghimpunan."³⁸

Bapak Abdul Wali juga menambahkan:

"Peluang di perusahaan (BUMN) dan instansi pemerintah menjadi dasar utama pengajuan program kolaborasi."³⁹

Berdasarkan wawancara tersebut alokasi sumber daya menjadi penting untuk membagi kapasitas sdm dengan

³⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

³⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

memanfaatkan potensi CSR Perusahaan di Kalimantan Selatan. Namun dibalik itu seringkali sdm menjadi kendala utama Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan, selain kuantitas sdm, sertifikasi bagi para amil juga berpengaruh dalam membangun kepercayaan kepada para perusahaan CSR yang berpotensi di Kalimantan Selatan. Bapak Taqwaranzul Akbar mengatakan:

“Penggunaan SDM saat ini masih dianggap belum maksimal karena kurangnya sertifikasi amil dan jumlah personil yang terbatas.”⁴⁰

Bapak Abdul Wali selaku kepala perwakilan juga memperkuat bahwa:

“Dilakukan pembagian tugas (keuangan, marketing, perdaya) meskipun personil masih terbatas sehingga satu orang bisa merangkap beberapa posisi.”⁴¹

Berdasarkan wawancara tersebut dapat menjelaskan ahwa keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan lembaga harus melakukan prioritas wilayah kerja. Oleh karena itu, alokasi tenaga dan biaya operasional lebih banyak diarahkan ke daerah yang dianggap memiliki potensi penghimpunan dana yang besar. Dengan demikian pada tahap implementasi

⁴⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁴¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

alokasi sumber daya merupakan salah satu aktivitas penting dalam implementasi strategi agar organisasi dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Sehingga Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan ingin melakukan kolaborasi serta *recruitment* relawan sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Abdul Wali:

“Rencana kolaborasi dengan perguruan tinggi (relawan mahasiswa) diharapkan menjadi nilai jual unik dan penguat spiritualitas relawan yang tidak dimiliki lembaga lain”⁴²

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperjelas terkait *recruitment* relawan serta kolaborasi dengan mahasiswa tersebut:

“BMH sempat memiliki relawan dari komunitas (seperti Komup) yang beranggotakan mahasiswa, namun saat ini posisi tersebut sedang kosong.”⁴³

Gambar 4. 3 Contoh Flayer Pamflet Open Recruitment



Sumber: Dokumentasi Peneliti

⁴² Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁴³ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa rencana untuk melaksanakan kolaborasi dengan mahasiswa atau *recruitment* relawan ingin di lanjutkan sebagaimana kolaborasi yang terjadi sebelumnya yaitu Komup (Komunitas Uin Peduli) yang merupakan strategi dalam pelaksanaan untuk mengembangkan regenerasi sdm, serta sebagai *branding* secara khusus bagi Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Dalam hal penerapan alokasi sumber daya, struktur organisasi juga menjadi aspek yang mendukung strategi terhadap pelaksanaan Program Jekat. Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa, struktur organisasi BMH Perwakilan Kalimantan Selatan terdiri atas pembina pusat, kepala perwakilan, divisi marketing, divisi keuangan, serta divisi pendayagunaan (prodaya). Meskipun jumlah personel relatif terbatas sehingga beberapa amil harus merangkap tugas, pembagian fungsi tetap dilakukan secara jelas sesuai bidang masing-masing. Berdasarkan wawancara tersebut menjelaskan bahwa fleksibilitas struktur organisasi ini memungkinkan lembaga tetap dapat menjalankan berbagai program meskipun dengan keterbatasan sumber daya yang ada. Bapak Taqwaranzul Akbar mengatakan:

“Struktur mengikuti pola organisasi pusat, dengan penempatan personil berdasarkan penugasan DPP (Dewan Pengurus Pusat).”⁴⁴

Bapak Abdul Wali juga memperkuat terkait struktur tersebut:

“Struktur terdiri dari Pembina Pusat, Pengawas Wilayah, Kepala Perwakilan, Sekretaris Lembaga, Keuangan, Marketing, dan Prodaya.”⁴⁵

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa struktur organisasi di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan mengikuti pola stuktur dari pusat, dan perwakilan Perwakilan lainnya. Adapun struktur organisasi saat ini masih memiliki kekurangan personal di bidang prodaya, sehingga dalam relevansi keterbatasan sumber daya tersebut, para amil harus saling merangkap antara satu dengan lainnya, sehingga pembagian tugas dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan perannya masing-masing.

Implementasi strategi *fundraising* Program Jekat secara langsung diwujudkan melalui aktivitas penjemputan zakat yang dilakukan secara personal. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, pendekatan yang digunakan adalah metode dengan proses *door-to-door* dengan mengunjungi rumah, kantor, tempat usaha, masjid, maupun

⁴⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁴⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

lokasi lain yang memungkinkan untuk menjalin komunikasi dengan calon donatur. Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan:

"Petugas mendatangi calon donatur secara langsung (door-to-door), melakukan pendekatan di tempat umum (masjid/warung), atau melalui audiensi resmi jika ke instansi.." ⁴⁶

Bapak Abdul Wali juga memperkuat:

"Memperkenalkan diri/lembaga -> tanya keinginan donatur -> catat ke database -> konfirmasi penjemputan/transfer -> ambil dana dengan membawa kwitansi resmi kantor." ⁴⁷

Gambar 4. 4 Proses Penjemputan Dana Kepada Donatur



Sumber: Dokumentasi Arsip BMH

Berdasarkan percakapan wawancara tersebut dapat dijelaskan, bahwa proses komunikasi tidak mesti dilakukan secara kaku maupun formal. Sebaliknya, amil lebih banyak

⁴⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁴⁷ Memperkenalkan diri/lembaga -> tanya keinginan donatur -> catat ke database -> konfirmasi penjemputan/transfer -> ambil dana dengan membawa kuitansi resmi kantor.

menggunakan pendekatan kekeluargaan dengan membangun hubungan emosional terlebih dahulu sebelum menawarkan program-program lembaga. Pendekatan tersebut dimulai dari pengenalan, silaturahmi, mendengarkan kebutuhan calon donatur, hingga menjelaskan program yang sesuai dengan minat mereka. Strategi ini terbukti efektif karena menciptakan kedekatan emosional yang lebih kuat dibandingkan pendekatan digital semata.

Berkaitan dengan keberlangsungan program jekat, sesuai dengan hasil wawancara Bersama Bapak Taqwaranzul Akbar, beliau menyebutkan bahwa efektivitas pendekatan offline mencapai sekitar 65 persen dan masih menjadi metode penghimpunan dana yang paling dominan.

"Kalau dibandingkan media online, yang paling efektif tetap turun langsung. Kira-kira enam puluh lima persen hasilnya berasal dari pendekatan offline."⁴⁸

Bapak Abdul Wali juga memperkuat bahwa:

"Untuk saat ini media offline (tatap muka langsung) masih yang paling efektif (65%) dibandingkan media online."⁴⁹

⁴⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁴⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dijelaskan, bahwa budaya masyarakat Kalimantan Selatan masih sangat menghargai hubungan personal dan interaksi tatap muka. Donatur cenderung lebih percaya kepada petugas yang hadir secara langsung dibandingkan hanya berkomunikasi melalui media digital. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa loyalitas donatur Program Jekat dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Dalam proses penawaran program, amil menerapkan strategi bertingkat dengan mengutamakan penawaran zakat sebagai program utama. Apabila calon donatur telah menyalurkan zakatnya ke lembaga lain, maka amil akan menawarkan alternatif berupa infak, sedekah, atau kurban. Hal ini dilakukan secara fleksibel dan tidak memaksa sehingga donatur tetap merasa nyaman dalam menentukan bentuk kontribusi yang ingin diberikan. Sebagai bentuk transparansi dan pelayanan pasca penghimpunan, BMH Kalsel juga memanfaatkan media WhatsApp untuk mengirimkan laporan kegiatan dan dokumentasi penyaluran bantuan kepada para donatur. Berdasarkan hasil wawancara, dokumentasi berupa foto, video, dan laporan kegiatan menjadi sarana yang efektif dalam mempertahankan kepercayaan muzaki. Donatur merasa yakin

bahwa dana yang mereka titipkan benar-benar disalurkan kepada penerima manfaat sesuai program yang dijalankan.

Selain itu, setiap transaksi yang dilakukan wajib menggunakan dokumen resmi lembaga sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada donatur. Bapak Abdul Wali menambahkan:

“Semua transaksi harus menggunakan kwitansi resmi dan masuk ke rekening lembaga agar pengelolaannya transparan.”⁵⁰

Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan

“Benar ketika penjemputan kita menggunakan kwitansi untuk mencatat dan sebagai arsip untuk memudahkan audit nanti.”⁵¹

Gambar 4. 5 Kwitansi Penerimaan Dana

Sumber: Dokumentasi

⁵⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁵¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

Berdasarkan wawancara tersebut, terdapat temuan bahwa prosedur administrasi tersebut diterapkan secara konsisten. Kebijakan tersebut tidak hanya berfungsi menjaga disiplin organisasi, tetapi juga menjadi sarana untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.

Meskipun pendekatan offline masih mendominasi, BMH Kalsel tetap berupaya mengembangkan media digital sebagai sarana pendukung *fundraising*. Informan I menjelaskan bahwa kontribusi media online masih berada pada kisaran 35 persen, namun lembaga terus mendorong peningkatan aktivitas promosi melalui berbagai platform digital untuk memperluas jangkauan donatur hingga ke luar Kalimantan Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi dilakukan secara adaptif dengan mengombinasikan pendekatan konvensional dan digital sesuai perkembangan zaman.

Di sisi lain, implementasi strategi tidak terlepas dari berbagai tantangan. Berdasarkan hasil wawancara menyebutkan bahwa, luasnya wilayah Kalimantan Selatan menjadi kendala tersendiri karena jumlah tenaga lapangan yang tersedia masih terbatas. Beberapa wilayah potensial seperti Banjarmasin dan Martapura belum dapat dijangkau secara maksimal akibat keterbatasan sumber daya manusia. Untuk mengatasi hal tersebut, koordinasi dengan donatur maupun mitra di daerah yang jauh sering dilakukan melalui media digital agar lebih efisien dari segi waktu dan biaya.

Keberhasilan Program Jekat sangat bergantung pada kedisiplinan administratif para amil. Setiap jadwal penjemputan zakat dicatat secara sistematis dalam database sehingga petugas dapat melakukan kunjungan sesuai waktu yang telah disepakati dengan donatur. Ketepatan waktu menjadi faktor yang sangat menentukan dalam menjaga kepercayaan dan loyalitas muzaki.

Selain itu, sistem kesejahteraan amil yang dikaitkan dengan capaian penghimpunan dana juga menjadi bagian dari implementasi strategi. Peneliti mengamati bahwa mekanisme tersebut mendorong para amil untuk bekerja lebih aktif dan produktif dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Meskipun sederhana, sistem ini berhasil menjaga semangat kerja dan daya juang amil dalam menghadapi berbagai tantangan lapangan.

Implementasi strategi juga diwujudkan melalui kegiatan lobi dan audiensi kepada instansi pemerintah maupun perusahaan swasta. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, pendekatan formal tersebut dilakukan untuk membuka peluang kerja sama baru, khususnya dalam program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Keberhasilan menjalin kerja sama dengan beberapa pihak, termasuk PLN, menunjukkan bahwa kemampuan negosiasi dan membangun jaringan eksternal menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi strategi *fundraising*. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi *fundraising*

ZIS pada Program Jekat di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan telah berjalan sesuai dengan komponen implementasi strategi, yaitu mobilisasi karyawan dan manajer, penetapan tujuan tahunan, penyusunan kebijakan, motivasi karyawan, alokasi sumber daya, serta penciptaan struktur organisasi yang mendukung strategi. Implementasi tersebut dijalankan melalui kombinasi antara nilai-nilai spiritual, pendekatan personal kepada donatur, sistem administrasi yang terstandar, serta pemanfaatan teknologi sebagai sarana pendukung. Meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan luasnya wilayah operasional, komitmen para amil untuk menjalankan amanah dakwah dan pelayanan umat tetap menjadi kekuatan utama yang mendorong keberhasilan pelaksanaan Program Jekat di lapangan. Dengan demikian, strategi yang telah diformulasikan sebelumnya tidak berhenti pada tataran perencanaan, melainkan benar-benar diwujudkan melalui tindakan nyata yang berorientasi pada pencapaian tujuan lembaga dan kemaslahatan masyarakat.

3. Evaluasi Strategi *Fundraising* ZIS Program Jekat di Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Tahap evaluasi strategi merupakan fase akhir dalam proses manajemen strategis yang memiliki peran sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi tetap berjalan sesuai arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi strategi berfungsi untuk menilai keberhasilan strategi yang sedang dijalankan, mengidentifikasi

perubahan faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi organisasi, mengukur tingkat pencapaian kinerja, serta menentukan tindakan korektif yang diperlukan agar organisasi tetap mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan, proses evaluasi tidak dipandang sebagai kegiatan formalitas semata, melainkan sebagai instrumen penting yang digunakan untuk menjaga keberlangsungan organisasi sekaligus meningkatkan efektivitas strategi *fundraising* ZIS pada Program Jekat.

Berdasarkan beberapa wawancara menunjukkan bahwa manajemen BMH Kalsel menyadari strategi yang berhasil pada suatu periode belum tentu tetap relevan pada periode berikutnya. Oleh karena itu, evaluasi dilakukan secara berkelanjutan agar organisasi tidak terjebak pada pola kerja lama yang mungkin sudah tidak sesuai dengan perkembangan kondisi masyarakat maupun perubahan perilaku donatur. Peneliti mengamati bahwa kesadaran untuk terus melakukan perbaikan menjadi budaya yang cukup kuat dalam organisasi. Evaluasi dipandang sebagai sarana untuk menemukan kelemahan, memperbaiki kekurangan, sekaligus mempertahankan aspek-aspek yang telah terbukti efektif dalam mendukung penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah.

a. Meninjau Faktor Internal dan Eksternal

Aktivitas pertama dalam evaluasi strategi adalah meninjau kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar penyusunan strategi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali, proses peninjauan tersebut dilakukan secara rutin melalui koordinasi harian yang berlangsung di grup WhatsApp internal lembaga. Melalui media tersebut, pimpinan dan amil saling bertukar informasi mengenai aktivitas penghimpunan yang telah dilakukan, perkembangan calon donatur, hambatan di lapangan, serta berbagai permasalahan operasional yang memerlukan solusi segera. Bapak Abdul Wali menjelaskan:

"Hampir setiap hari kami melakukan koordinasi melalui grup. Di situ dilaporkan aktivitas yang sudah dilakukan, kendala yang dihadapi, dan tindak lanjut yang perlu dilakukan."⁵²

Bapak Taqwaranzul Akbar juga menegaskan bahwa:

“Benar, setiap hari selalu ada follup terkait tugas, dan kendala yang harus dibenahi , dan mungkin perlu ditindaklanjuti jikalau ada keliru”⁵³

Berdasarkan wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa evaluasi secara internal menjadi koordinasi harian melalui via

⁵² Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁵³ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

chat grup di whatsapp di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan. Selain koordinasi harian, evaluasi formal dilakukan melalui rapat bulanan yang melibatkan seluruh unsur organisasi. Dalam rapat tersebut dibahas capaian target penghimpunan, perkembangan program pendayagunaan, efektivitas strategi yang sedang dijalankan, serta berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian organisasi. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Abdul Wali:

“Dilakukan teguran kepada tim, evaluasi pergerakan di lapangan, dan jika perlu dilakukan mutasi/pemindahan tempat tugas ke bagian yang lebih sesuai dengan gairah (*passion*) pegawai.”⁵⁴

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat:

“Dilakukan audit eksternal dua kali setahun untuk menilai penyebab kegagalan, yang biasanya bermuara pada evaluasi kualitas dan kompetensi pegawai.”⁵⁵

Berdasarkan wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa, dalam proses tersebut menunjukkan bahwa BMH Perwakilan Kalimantan Selatan secara konsisten melakukan peninjauan terhadap faktor-faktor strategis yang sifatnya internal, bahwa organisasi harus terus memeriksa apakah asumsi-asumsi yang digunakan saat menyusun strategi masih relevan dengan kondisi terkini.

⁵⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁵⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan

Pada aspek lingkungan eksternal, hasil penelitian menunjukkan adanya perubahan perilaku donatur yang menjadi perhatian serius manajemen BMH Kalsel. Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya, metode kunjungan mendadak atau *door-to-door* tanpa pemberitahuan yang sebelumnya cukup sering dilakukan mulai dikurangi karena sebagian masyarakat saat ini lebih menghargai privasi dan keteraturan waktu. Hal tersebut kemudian menjadi bahan evaluasi bagi lembaga untuk melakukan penyesuaian strategi pelayanan. Bapak Taqwaranzul Akbar menyampaikan:

"Sekarang kami lebih sering membuat janji terlebih dahulu sebelum berkunjung karena masyarakat sudah berbeda dengan dulu. Kalau datang tiba-tiba kadang kurang nyaman bagi mereka."⁵⁶

Bapak Abdul Wali juga mengutarakan:

"Tatap muka masih menjadi alasan utama loyalitas karena menciptakan keterikatan emosional yang lebih kencang dibanding hanya digital."⁵⁷

Wawancara antara Bapak Abdul Wali dan Bapak Taqwaranzul Akbar tersebut dapat menjelaskan, bahwa perubahan pendekatan tersebut memberikan dampak positif terhadap hubungan dengan donatur. Dengan melakukan

⁵⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁵⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

konfirmasi terlebih dahulu melalui telepon atau pesan WhatsApp, amil dapat membangun komunikasi yang lebih profesional dan menghargai waktu calon muzaki. Temuan ini menunjukkan bahwa hasil evaluasi benar-benar digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki strategi pelayanan agar tetap sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

b. Mengukur Kinerja Organisasi

Aktivitas kedua dalam evaluasi strategi adalah mengukur kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian dengan wawancara, pengukuran kinerja di BMH Kalsel dilakukan melalui perbandingan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi penghimpunan dana yang berhasil dicapai. Pengukuran tersebut dilakukan secara bulanan, triwulanan, hingga tahunan. Peneliti menemukan bahwa dalam beberapa tahun terakhir capaian penghimpunan dana masih mengalami fluktuasi sehingga target yang telah ditetapkan belum selalu dapat dicapai secara optimal. Menurut Bapak Abdul Wali:

"Kalau dibandingkan dengan target yang diberikan, kadang ada yang tercapai dan kadang belum. Karena itu setiap bulan kami evaluasi untuk mengetahui penyebabnya."⁵⁸

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperkuat:

⁵⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

“secara keseluruhan kinerja masih fluktuatif di mana target sering tidak tercapai dalam tiga tahun terakhir.”⁵⁹

Hasil pengukuran kinerja tersebut kemudian menjadi dasar bagi pimpinan untuk melakukan analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara target dan realisasi. Hal ini dapat dinilai bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada angka capaian semata, tetapi juga berusaha memahami akar permasalahan yang menyebabkan target belum tercapai.

Sebagai bagian dari pengukuran kinerja, BMH Kalsel juga menerapkan sistem audit internal secara berkala. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Wali, audit dilakukan setiap tiga bulan oleh kantor wilayah maupun kantor pusat untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Bapak Abdul Wali menjelaskan:

"Audit biasanya dilakukan setiap tiga bulan. Yang diperiksa mulai dari administrasi, penggunaan kuitansi, sampai pelaksanaan program."⁶⁰

Bapak Taqwaranzul Akbar memperkuat:

“Investigasi dilakukan melalui evaluasi bulanan dan audit tengah tahun untuk melihat apakah kendalanya

⁵⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

pada sistem atau pada personil yang bertugas di wilayah tersebut.”⁶¹

Hasil wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa audit tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran bagi para amil agar terus meningkatkan kualitas kerja mereka. Audit mendorong budaya transparansi dan akuntabilitas sehingga seluruh transaksi dan aktivitas organisasi dapat dipertanggungjawabkan secara jelas kepada masyarakat.

Proses evaluasi di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan juga merespon terkait rendahnya kontribusi zakat mal terhadap total penghimpunan dana. Berdasarkan data yang diperoleh terhadap kontribusi zakat mal hanya berada pada kisaran lima persen dari keseluruhan penghimpunan, sedangkan porsi terbesar masih berasal dari infak, dan sedekah. Bapak Taqwaranzul Akbar menjelaskan:

"Kalau zakat mal masih kecil sekali, sekitar lima persen. Yang dominan justru infak, dan sedekah."⁶²

Bapak Abdul Wali juga menegaskan terkait kontribusi zakat mal tersebut:

⁶¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶² Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

“secara umum zakat masih menjadi persentase pendapatan terkecil (5%) dibandingkan infak/sedekah.”⁶³

Temuan tersebut menjadi bahan evaluasi yang cukup serius bagi manajemen. Peneliti melihat bahwa rendahnya penghimpunan zakat mal menunjukkan masih perlunya penguatan edukasi kepada masyarakat mengenai kewajiban zakat profesi dan zakat mal. Kondisi ini juga menjadi indikator bahwa strategi sosialisasi yang selama ini dilakukan belum sepenuhnya mampu menjangkau potensi muzaki dari kalangan profesional maupun pelaku usaha.

c. Mengambil Tindakan Korektif

Hasil evaluasi harus ditindaklanjuti dengan *corrective actions* atau tindakan korektif. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara, BMH Perwakilan Kalimantan Selatan menerapkan tindakan korektif ketika ditemukan adanya personel yang mengalami kesulitan dalam mencapai target atau kurang menunjukkan perkembangan kinerja. Menurut Bapak Abdul Wali:

"Kalau ada yang tidak berkembang atau tidak mampu menjalankan tugas dengan baik, biasanya diberikan pembinaan terlebih dahulu. Kalau memang perlu, dilakukan mutasi ke posisi yang lebih sesuai."⁶⁴

⁶³ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶⁴ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Bapak Taqwaranzul Akbar juga menambahkan:

“Biasanya kalo tidak sesuai dengan kinerjanya akan dipindah tugaskan, tergantung pimpinan pusat dan pesantren di Hidayatullah”⁶⁵

Berdasarkan wawancara tersebut dapat menjelaskan bahwa mutasi tidak dilakukan sebagai bentuk hukuman, melainkan sebagai upaya menempatkan seseorang pada bidang yang lebih sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Pendekatan ini menunjukkan bahwa organisasi berusaha menjaga keseimbangan antara kepentingan lembaga dan pengembangan sumber daya manusia.

Evaluasi terhadap kualitas SDM juga menjadi fokus utama dalam pembahasan internal lembaga. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, salah satu penyebab belum optimalnya pencapaian target adalah kualitas kompetensi amil yang masih beragam. Bapak Taqwaranzul Akbar menyatakan:

"Kami menyadari bahwa kompetensi amil masih perlu ditingkatkan. Karena itu ada rencana mengirim staf ke sekolah amil pusat, meskipun masih terkendala biaya dan izin keluarga."⁶⁶

⁶⁵ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶⁶ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Bapak Abdul Wali juga menambahkan:

“Mengevaluasi komitmen dan kesadaran amil dalam berkorban dan bersosialisasi, serta berupaya memperbaiki citra nama lembaga zakat di mata masyarakat.”⁶⁷

Peneliti mengamati bahwa pengakuan terhadap kelemahan internal tersebut menunjukkan adanya sikap terbuka dan objektif. Kemampuan mengenali kelemahan organisasi merupakan syarat penting agar proses perbaikan dapat dilakukan secara berkelanjutan. Selain mengevaluasi kinerja individu, BMH Perwakilan Kalimantan Selatan juga melakukan investigasi terhadap wilayah-wilayah tertentu yang mengalami penurunan capaian penghimpunan. Berdasarkan hasil wawancara, daerah seperti Banjarbaru dan Martapura menjadi perhatian khusus ketika terjadi penurunan perolehan dana zakat.

Bapak Abdul Wali menjelaskan:

"Kalau ada wilayah yang menurun, kami lihat apakah masalahnya pada sistemnya, programnya, atau orang yang menjalankannya."⁶⁸

Bapak Taqwaranzul Akbar juga mengemukakan:

“Martapura dan Banjarmasin masih sulit kami jangkau, dan selalu jadi bahan evaluasi terkait

⁶⁷ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁶⁸ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

penghimpunan di daerah tersebut, berbeda halnya dengan Banjarbaru.”⁶⁹

Pendekatan investigatif tersebut membantu manajemen dalam menentukan solusi yang lebih tepat sasaran karena setiap wilayah memiliki karakteristik masyarakat, potensi donatur, dan tantangan yang berbeda. Evaluasi juga diarahkan pada efektivitas penggunaan media digital. Berdasarkan hasil penelitian, media sosial masih dianggap sebagai salah satu kelemahan utama BMH Kalsel dalam menjalankan strategi *fundraising*. Bapak Abdul Wali mengungkapkan:

"Media sosial kami masih belum maksimal. Kadang kalah cepat dan kalah ramai dibandingkan lembaga lain.”⁷⁰

Bapak Taqwaranzul Akbar juga memperjelas ungkapan tersebut:

“Kami juga belum punya sdm yang bisa di media sosial, makanya semua sosmed kami nimpai semua kurang teratur”⁷¹

Peneliti menemukan bahwa kesadaran terhadap kelemahan tersebut telah mendorong munculnya rencana perbaikan dalam pengelolaan konten digital. Mengingat persaingan dengan

⁶⁹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁷⁰ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁷¹ Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

sekitar 28–29 lembaga zakat lainnya di Kalimantan Selatan, peningkatan kualitas publikasi dan dokumentasi program menjadi kebutuhan yang semakin mendesak. Temuan ini menunjukkan bahwa evaluasi strategi tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perkembangan teknologi informasi.

Aspek citra lembaga turut menjadi bagian penting dalam evaluasi. Berdasarkan hasil wawancara, ketika muncul kasus-kasus yang melibatkan lembaga zakat lain dan berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga amil zakat secara umum, BMH Kalsel segera melakukan langkah antisipatif melalui peningkatan sosialisasi transparansi dan integritas organisasi.

Temuan ini dapat dipahami, bahwa para amil didorong untuk lebih aktif menjalin komunikasi dengan masyarakat, menunjukkan bukti penyaluran program, serta menjelaskan sistem pengelolaan dana yang diterapkan oleh lembaga. Langkah ini menjadi bentuk tindakan korektif untuk menjaga kepercayaan publik di tengah dinamika persepsi masyarakat yang terus berubah.

Sistem penggunaan kuitansi resmi yang langsung terhubung dengan pusat juga menjadi bagian dari mekanisme evaluasi dan pengendalian organisasi. Berdasarkan hasil wawancara

menjelaskan bahwa, setiap transaksi yang dilakukan amil dapat ditelusuri melalui sistem administrasi sehingga apabila terdapat ketidaksesuaian data akan segera diketahui saat audit berlangsung. Sistem ini memberikan jaminan keamanan bagi donatur sekaligus memperkuat budaya akuntabilitas dalam organisasi.

Hasil evaluasi terhadap Program Jekat menunjukkan bahwa layanan penjemputan zakat secara langsung masih menjadi strategi yang paling efektif dalam membangun hubungan dengan donatur. Keberhasilan menjalin kemitraan dengan berbagai instansi, termasuk YBM PLN, menjadi bukti bahwa pendekatan personal masih memiliki daya tarik yang kuat di tengah masyarakat Kalimantan Selatan. Menurut Bapak Taqwaranzul Akbar:

"Pendekatan langsung masih menjadi kekuatan utama kami. Dari situlah banyak kerja sama dan kepercayaan masyarakat terbentuk."⁷²

Bapak Abdul Wali kemudian menambahkan:

"Tatap muka masih menjadi alasan utama loyalitas karena menciptakan keterikatan emosional yang lebih kencang dibanding hanya digital."⁷³

⁷² Hasil Wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, 8 Juni 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

⁷³ Hasil Wawancara dengan Bapak Abdul Wali, 26 Mei 2026 bertempat di Kantor Laznas Baitul Maal Hidayatullah Perwakilan Kalimantan Selatan.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat memperkuat sebagai dasar bagi manajemen untuk mempertahankan strategi interaksi tatap muka sambil tetap melakukan inovasi pada aspek digital. Evaluasi juga menyentuh aspek ketersediaan relawan yang saat ini mengalami kekosongan setelah berakhirnya masa pengabdian komunitas mahasiswa yang sebelumnya membantu kegiatan organisasi. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, lembaga merencanakan perekrutan sekitar 20 relawan baru pada akhir tahun 2026 untuk memperkuat kapasitas pelayanan dan memperluas jangkauan *fundraising*.

Langkah ini merupakan bentuk tindakan korektif yang menunjukkan orientasi jangka panjang organisasi dalam mengatasi keterbatasan sumber daya manusia yang selama ini menjadi kendala utama. Selain itu, loyalitas donatur juga menjadi objek evaluasi yang terus dipantau oleh lembaga. Berdasarkan hasil wawancara, amal secara rutin melakukan kunjungan silaturahmi kepada donatur setiap dua hingga tiga bulan sekali. Apabila terdapat donatur yang berhenti menyalurkan zakat melalui BMH, maka dilakukan pendekatan personal untuk mengetahui penyebabnya. Dalam hal ini, strategi merawat hubungan dengan donatur tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam mempertahankan keberlangsungan

penghimpunan dana di tengah persaingan lembaga zakat yang semakin ketat.

Menariknya, evaluasi terhadap program-program pendayagunaan menunjukkan bahwa program dakwah dan pembinaan muallaf memperoleh respons yang sangat positif dari masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Taqwaranzul Akbar, program tersebut menjadi salah satu program unggulan yang paling banyak menarik perhatian donatur karena dampaknya dapat dilihat secara langsung.

Hal ini menunjukkan bahwa lembaga harus terus memperkuat dokumentasi kegiatan dan menyajikannya kepada masyarakat sebagai bentuk transparansi sekaligus sarana edukasi. Peneliti melihat bahwa pemahaman terhadap preferensi muzaki menjadi faktor penting dalam menentukan arah strategi *fundraising* pada masa yang akan datang.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategi *fundraising* ZIS pada Program Jekat di Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan telah mencerminkan tiga aktivitas utama evaluasi strategi menurut Fred R. David, yaitu meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja organisasi, serta mengambil tindakan korektif. Meskipun masih terdapat berbagai tantangan seperti keterbatasan SDM, fluktuasi pencapaian target, rendahnya kontribusi zakat mal, serta

lemahnya pengelolaan media digital, organisasi menunjukkan komitmen yang kuat untuk terus melakukan perbaikan. Melalui audit yang rutin, evaluasi yang objektif, serta keberanian untuk melakukan perubahan, BMH Kalsel berupaya menjaga keberlanjutan organisasi sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian, siklus strategi yang terdiri atas formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi tidak hanya menjadi konsep teoritis dalam penelitian ini, tetapi benar-benar terlihat dalam praktik pengelolaan *fundraising* ZIS pada Program Jekat. Peneliti menyimpulkan bahwa integrasi antara nilai-nilai spiritual, profesionalisme organisasi, dan penerapan prinsip-prinsip manajemen strategis Fred R. David menjadi fondasi utama yang memungkinkan BMH Kalsel tetap bertahan, berkembang, dan memberikan manfaat yang luas bagi umat di tengah lingkungan filantropi yang semakin dinamis dan kompetitif.

C. Pembahasan

1. Penerapan Teori dalam Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Laznas Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Perwakilan Kalimantan Selatan, diketahui bahwa proses manajemen strategis dalam pengelolaan penghimpunan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) melalui Program Jemput Zakat, infaq, dan sedekah (JEKAT) telah dilaksanakan sesuai dengan tahapan

strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu siklus manajemen yang berkelanjutan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pada tahap formulasi strategi, peneliti menemukan bahwa BMH Kalimantan Selatan memulai proses perencanaan strategi dengan menanamkan nilai dasar organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Nilai tersebut menjadi pondasi utama dalam membangun budaya kerja para amil. Meskipun visi dan misi lembaga ditetapkan oleh kantor pusat, implementasinya disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan daerah sehingga dapat menjadi pedoman operasional bagi seluruh sumber daya manusia di lingkungan BMH Kalimantan Selatan. Visi dan misi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai program yang berfokus pada empat bidang utama, yaitu sosial, dakwah, pendidikan, dan kemanusiaan.

Dalam proses perumusan strategi, BMH Kalimantan Selatan juga melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sektor perusahaan pertambangan batu bara menjadi salah satu peluang terbesar dalam penghimpunan dana zakat karena tingginya aktivitas industri tersebut di Kalimantan Selatan. Untuk memanfaatkan peluang tersebut, BMH menggunakan status legalitasnya sebagai lembaga zakat nasional untuk meningkatkan

kepercayaan calon donatur, khususnya dari kalangan perusahaan dan yayasan. Namun demikian, lembaga juga menghadapi berbagai tantangan eksternal, seperti tingginya tingkat persaingan dengan puluhan lembaga zakat lain yang beroperasi di wilayah Kalimantan Selatan serta menurunnya tingkat kepercayaan sebagian masyarakat akibat pemberitaan mengenai kasus korupsi yang melibatkan lembaga filantropi di tingkat nasional.

Selain melakukan analisis eksternal, BMH Kalimantan Selatan juga melakukan analisis terhadap kondisi internal organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu kekuatan utama yang dimiliki lembaga adalah budaya kedisiplinan dan komitmen spiritual para amil yang dibentuk melalui sistem pendidikan pesantren Hidayatullah. Keberadaan lima pesantren Hidayatullah yang tersebar di berbagai wilayah Kalimantan Selatan juga menjadi faktor pendukung yang memperkuat jaringan distribusi program sekaligus meningkatkan citra lembaga di mata masyarakat. Akan tetapi, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan internal, terutama keterbatasan jumlah amil yang tersedia serta masih minimnya tenaga yang memiliki sertifikasi profesi amil zakat. Kondisi tersebut berdampak pada kurang optimalnya pengelolaan media sosial sebagai sarana penghimpunan dana digital. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa kontribusi penghimpunan dana melalui media digital masih berada pada angka

sekitar 35 persen, sedangkan sebagian besar penghimpunan masih berasal dari metode konvensional.

Sebagai bagian akhir dari tahap formulasi strategi, BMH Kalimantan Selatan menetapkan sejumlah sasaran jangka panjang yang ingin dicapai, di antaranya target penghimpunan dana sebesar Rp.550 juta pada tahun 2026 dan penambahan 20 relawan aktif untuk mendukung operasional lembaga. Program Jekat dipilih sebagai strategi utama penghimpunan dana berdasarkan hasil musyawarah kerja wilayah yang menilai bahwa pendekatan tatap muka masih menjadi metode yang paling efektif dalam menjalin hubungan dengan masyarakat. Pemilihan strategi tersebut didasarkan pada karakteristik masyarakat Kalimantan Selatan yang cenderung mengutamakan interaksi langsung dan hubungan personal dalam membangun kepercayaan.

Tahap selanjutnya adalah implementasi strategi. Pada tahap ini, BMH Kalimantan Selatan menggerakkan seluruh sumber daya organisasi dengan berpedoman pada prinsip “Sami’na wa Atho’na” yang berarti mendengar dan taat terhadap amanah organisasi. Prinsip tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas para amil, baik dalam kegiatan penjemputan zakat maupun pelayanan kepada donatur. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian kinerja, target tahunan yang telah ditetapkan kemudian dipecah menjadi target bulanan sehingga perkembangan pencapaiannya dapat dipantau secara berkala.

Struktur organisasi yang relatif sederhana memungkinkan para amil menjalankan lebih dari satu fungsi kerja sesuai kebutuhan lembaga. Kondisi ini menjadi salah satu strategi yang diterapkan untuk mengatasi keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang tersedia. Dalam pelaksanaannya, BMH juga menerapkan berbagai kebijakan yang bertujuan meningkatkan profesionalisme dan kepercayaan masyarakat. Salah satunya adalah kewajiban menggunakan atribut resmi lembaga saat bertugas di lapangan. Selain itu, setiap transaksi penghimpunan dana harus menggunakan kwitansi resmi bernomor seri yang selanjutnya dicatat dalam sistem administrasi pusat sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja para amil tidak hanya dibangun melalui pendekatan material, tetapi juga melalui pembinaan spiritual yang dilakukan secara rutin. Kegiatan seperti halaqah dan kajian pekanan menjadi sarana untuk memperkuat komitmen, loyalitas, dan rasa tanggung jawab para amil terhadap tugas yang mereka emban. Dengan demikian, pekerjaan yang dilakukan tidak hanya dipandang sebagai aktivitas profesional, tetapi juga sebagai bagian dari upaya dakwah dan pengabdian kepada masyarakat.

Dalam pengalokasian sumber daya, BMH Kalimantan Selatan memprioritaskan wilayah-wilayah yang memiliki potensi penghimpunan dana besar, khususnya kawasan pertambangan seperti Sungai Danau dan Angsana yang menjadi target penggalangan dana

Corporate Social Responsibility (CSR). Meskipun masih menghadapi kendala terkait sertifikasi amil, lembaga telah merencanakan berbagai langkah pengembangan, termasuk menjalin kerja sama dengan mahasiswa sebagai relawan untuk membantu kegiatan penghimpunan dan sosialisasi program. Adapun implementasi Program Jekat dilakukan melalui pendekatan door to door dengan tahapan yang dimulai dari pengenalan, penyampaian informasi, edukasi mengenai zakat, hingga pelayanan penjemputan dana secara langsung. Berdasarkan data yang diperoleh, metode ini memberikan kontribusi sekitar 65 persen terhadap total penghimpunan dana, sehingga menunjukkan bahwa hubungan personal masih menjadi faktor penting dalam mempertahankan loyalitas donatur.

Tahap terakhir dalam proses manajemen strategis adalah evaluasi strategi. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi di BMH Kalimantan Selatan dilakukan secara berkelanjutan melalui koordinasi harian menggunakan grup WhatsApp dan rapat evaluasi yang dilaksanakan setiap bulan. Melalui kegiatan tersebut, pimpinan dapat memantau perkembangan program sekaligus mengidentifikasi berbagai perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Salah satu perubahan yang teridentifikasi adalah meningkatnya kebutuhan donatur terhadap privasi, sehingga proses penjemputan zakat saat ini lebih sering dilakukan berdasarkan jadwal atau janji temu yang telah disepakati sebelumnya.

Evaluasi kinerja organisasi dilakukan dengan membandingkan hasil pencapaian yang diperoleh dengan target yang telah ditetapkan pada awal periode. Selain itu, audit internal yang dilaksanakan setiap tiga bulan oleh kantor wilayah maupun kantor pusat menjadi instrumen penting dalam memastikan akuntabilitas pengelolaan dana serta kepatuhan terhadap prosedur administrasi yang berlaku.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa salah satu tantangan utama yang masih dihadapi lembaga adalah rendahnya kontribusi zakat mal yang hanya mencapai sekitar 5 persen dari total penghimpunan dana. Kondisi tersebut mendorong manajemen untuk mengambil berbagai langkah perbaikan, seperti meningkatkan edukasi kepada masyarakat mengenai kewajiban zakat mal serta mengirimkan amil untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan di sekolah amil guna meningkatkan kompetensi profesional mereka. Selain itu, apabila ditemukan penurunan kinerja pada amil tertentu, lembaga akan melakukan pembinaan maupun penyesuaian penempatan kerja sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Proses evaluasi juga mencakup peninjauan terhadap efektivitas media sosial yang selama ini digunakan sebagai sarana komunikasi dan promosi program. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan media sosial BMH Kalimantan Selatan masih perlu ditingkatkan karena frekuensi dan kualitas kontennya dinilai belum mampu bersaing dengan

lembaga zakat lainnya yang lebih aktif dalam memanfaatkan platform digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses manajemen strategis yang diterapkan oleh Laznas BMH Perwakilan Kalimantan Selatan telah berjalan sesuai dengan tahapan manajemen strategis yang ideal. Meskipun masih terdapat berbagai keterbatasan, terutama dalam aspek sumber daya manusia dan pencapaian target penghimpunan dana tertentu, lembaga menunjukkan kemampuan adaptasi yang cukup baik melalui pelaksanaan evaluasi secara berkelanjutan dan penerapan berbagai tindakan perbaikan. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan Program Jekat tidak hanya ditentukan oleh metode penghimpunan dana yang digunakan, tetapi juga oleh sinergi antara nilai-nilai spiritual, profesionalisme administrasi, serta strategi pelayanan yang berorientasi pada kepuasan dan kepercayaan donatur. Dengan pendekatan tersebut, BMH Kalimantan Selatan berupaya menjaga keberlanjutan program sekaligus memperluas manfaat yang dapat dirasakan oleh masyarakat.

2. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di LAZNAS Baitul Maal Hidayatullah (BMH) Perwakilan Kalimantan Selatan, peneliti menemukan bahwa meskipun penelitian ini memiliki kesamaan tema dengan sejumlah penelitian terdahulu, terdapat beberapa temuan khas yang memberikan kontribusi baru dalam kajian manajemen strategi

fundraising zakat. Penelitian ini dianalisis menggunakan teori manajemen strategis Fred R. David yang membagi proses manajemen strategis ke dalam tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, seperti penelitian Khairunnisa (2023)⁷⁴ pada BAZNAS Kabupaten Enrekang dan penelitian Selviana pada BAZNAS Kabupaten Mamuju, terdapat persamaan dalam penggunaan strategi *fundraising* melalui metode langsung (*direct fundraising*) dan tidak langsung (*indirect fundraising*). Akan tetapi, terdapat perbedaan mendasar terkait karakteristik lembaga dan faktor pendukung keberhasilan penghimpunan dana. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan *fundraising* pada lembaga BAZNAS sangat dipengaruhi oleh dukungan regulasi pemerintah daerah, seperti Peraturan Daerah (PERDA) dan Instruksi Bupati. Sementara itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BMH Kalimantan Selatan lebih mengandalkan kekuatan jaringan organisasi Hidayatullah, penguatan citra lembaga (*branding*), serta loyalitas kader sebagai faktor utama dalam mendukung keberhasilan *fundraising* tanpa bergantung pada regulasi pemerintah daerah.

Pada tahap formulasi strategi, penelitian ini menemukan adanya integrasi nilai-nilai spiritual ke dalam identitas profesional amil.

⁷⁴ Khairunnisa, *Skripsi Strategi Fundraising Terhadap Peningkatan Penghimpunan Dana Zakat di Baznas Enrekang*.

Konsep pelayanan yang diterapkan di BMH Kalimantan Selatan tidak hanya dimaknai sebagai upaya mencapai target penghimpunan dana, tetapi juga sebagai bentuk pengabdian dan ibadah. Temuan ini berbeda dengan penelitian Fiqsal Maulana Alfarez⁷⁵ yang lebih menitikberatkan pada pelayanan kepada donatur dalam konteks peningkatan kepuasan dan loyalitas. Selain itu, penelitian ini juga menemukan adanya kebijakan organisasi yang tidak merekrut amil perempuan. Kebijakan tersebut didasarkan pada pertimbangan budaya organisasi dan tradisi kepesantrenan yang dianut oleh Hidayatullah, sehingga dianggap mampu menjaga efektivitas koordinasi internal serta mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Temuan lain yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini berkaitan dengan analisis peluang eksternal. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi potensi penghimpunan dana dari sektor pertambangan batu bara yang berkembang di wilayah Kalimantan Selatan. Berbeda dengan penelitian Arif Rohman Adianto⁷⁶ yang membahas *corporate fundraising* secara umum, penelitian ini menunjukkan bahwa BMH Kalimantan Selatan secara spesifik memetakan peluang kerjasama *Corporate Social Responsibility* (CSR) dengan perusahaan tambang yang berada di wilayah Sungai Danau dan Angsana. Selain itu, kerja

⁷⁵ Alfarez, *Skripsi Strategi Fundraising dalam Upaya Pengembangan Pendanaan Program Kerja di Masjid Al Mubarakah Surabaya*.

⁷⁶ Ardianto, *STRATEGI FUNDRAISING DALAM MENINGKATKAN PEROLEHAN DANA ZAKAT INFAQ DAN SHADAQAH (ZIS) PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN PATI*.

sama dengan lembaga strategis seperti Bank Indonesia dan Universitas Lambung Mangkurat (ULM) juga menjadi bagian dari upaya memperkuat citra dan eksistensi lembaga di tingkat daerah.

Pada tahap implementasi strategi, penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia tidak menjadi hambatan utama bagi BMH Kalimantan Selatan dalam menjalankan program *fundraising*. Dengan jumlah amil inti yang relatif sedikit, yaitu hanya empat orang, setiap amil dituntut untuk menjalankan berbagai fungsi sekaligus, mulai dari pemasaran, keuangan, hingga pemberdayaan. Kondisi tersebut dapat berjalan dengan baik karena adanya penerapan prinsip "Sami'na wa Atho'na" yang menjadi budaya kerja organisasi. Prinsip tersebut menanamkan nilai ketaatan, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam melaksanakan setiap amanah yang diberikan oleh pimpinan.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan adanya kebijakan administrasi yang ketat sebagai bentuk respons terhadap ancaman eksternal, khususnya menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat akibat pemberitaan negatif terhadap lembaga filantropi lainnya. Dalam praktiknya, setiap petugas jemput zakat diwajibkan menggunakan atribut resmi lembaga serta menerapkan sistem administrasi yang terintegrasi dengan pusat melalui penggunaan kwitansi resmi. Temuan ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui laporan tahunan, tetapi juga dilaksanakan secara

langsung dalam aktivitas operasional sehari-hari.

Pada tahap evaluasi strategi, penelitian ini menemukan adanya ketimpangan yang cukup signifikan dalam komposisi penghimpunan dana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi Zakat Mal hanya mencapai sekitar 5% dari total dana yang berhasil dihimpun, sedangkan sebagian besar penghimpunan berasal dari dana infak dan sedekah. Temuan ini menjadi dasar bagi lembaga untuk melakukan tindakan korektif, seperti memperkuat edukasi mengenai zakat profesi dan memperluas segmentasi muzaki, khususnya dari kalangan perusahaan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa evaluasi strategi di BMH Kalimantan Selatan tidak hanya dilakukan secara periodik, tetapi juga dilaksanakan secara harian melalui media komunikasi digital, seperti grup WhatsApp. Melalui mekanisme tersebut, pimpinan dapat memantau perkembangan penghimpunan dana, mengidentifikasi kendala yang dihadapi amil di lapangan, serta mengambil langkah perbaikan secara cepat. Bahkan, apabila diperlukan, pimpinan dapat melakukan penyesuaian tugas atau mutasi internal berdasarkan minat dan kompetensi amil guna meningkatkan efektivitas kinerja.

Dalam aspek pendekatan kepada calon donatur, penelitian ini menemukan bahwa pendekatan tatap muka atau silaturahmi masih menjadi metode yang paling efektif dalam konteks masyarakat Kalimantan Selatan. Berdasarkan hasil penelitian, sekitar 65% keberhasilan *fundraising* diperoleh melalui interaksi langsung.

Pendekatan yang dilakukan secara santai, disertai penyampaian cerita mengenai manfaat zakat dan program lembaga, terbukti mampu membangun kedekatan emosional dengan calon donatur. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun perkembangan teknologi digital semakin pesat, pendekatan interpersonal tetap memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun loyalitas donatur di masyarakat yang memiliki karakter sosial dan religius yang kuat.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *fundraising* di BMH Kalimantan Selatan merupakan perpaduan antara penerapan manajemen strategis modern dengan nilai-nilai spiritual yang berkembang dalam lingkungan Hidayatullah. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya hanya mengidentifikasi bentuk dan metode *fundraising*, penelitian ini mampu menggambarkan secara lebih mendalam mengenai bagaimana keterbatasan sumber daya manusia diatasi melalui loyalitas kader, bagaimana krisis kepercayaan publik direspons melalui penguatan sistem administrasi, serta bagaimana hasil evaluasi penghimpunan dana dijadikan dasar dalam penyusunan strategi lembaga pada masa yang akan datang. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan strategi *fundraising* pada lembaga zakat di Indonesia.