

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Umum

1. Gambaran Umum UPZ UIN Antasari

UPZ Universitas Islam Negeri (UIN) Antasari, sebelumnya bernama UPZ IAIN Antasari, merupakan lembaga yang dibentuk oleh BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan untuk mendukung penghimpunan ZIS di lingkungan kampus UIN Antasari Banjarmasin. Selain berperan dalam pengumpulan dana zakat, UPZ UIN Antasari juga memiliki fungsi untuk membantu BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan dalam kegiatan penyaluran serta pendayagunaan zakat. Dengan demikian, keberadaan UPZ di kampus menjadi perpanjangan tangan BAZNAS dalam mengelola zakat secara efektif.

Sejak tahun 2014, UIN Antasari (yang kala itu masih berstatus IAIN Antasari) menjalin kerja sama dengan BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan. Kerja sama ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tridarma perguruan tinggi, baik dalam aspek pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, kerja sama ini juga mendukung pemberdayaan masyarakat Islam serta pengembangan penelitian dan kajian mengenai zakat, infak, dan sedekah di tengah masyarakat.

Pembentukan UPZ UIN Antasari Banjarmasin ditujukan untuk memudahkan dosen, pegawai, dan pihak lain yang ingin menunaikan zakat, berinfak, maupun bersedekah. Kehadiran UPZ di lingkungan kampus membuat penyerahan zakat, infak, dan sedekah menjadi lebih praktis karena sivitas akademika tidak perlu menghabiskan banyak waktu atau pergi jauh ke tempat lain. Dengan demikian, UPZ UIN Antasari dapat memberikan akses yang lebih mudah bagi muzaki di lingkungan kampus.

Selain berfungsi sebagai lembaga penghimpun, UPZ UIN Antasari juga memiliki peran dalam mendistribusikan dana zakat, infak, dan sedekah yang terkumpul. Walaupun tidak seluruh dana dapat disalurkan langsung melalui unit ini, penyaluran yang dilakukan tetap memberikan manfaat yang nyata. Salah satu bentuk manfaat tersebut adalah membantu mahasiswa kurang mampu dalam membayar Uang Kuliah Tunggal (UKT) sehingga mereka tetap dapat melanjutkan pendidikan.

Secara administratif, UPZ UIN Antasari Banjarmasin berkedudukan di kompleks kampus UIN Antasari yang terletak di Jalan A. Yani Km 4,5 Banjarmasin. Meskipun saat ini belum memiliki ruangan khusus, aktivitas UPZ tetap berjalan dengan baik. Seluruh kegiatan dan koordinasi unit masih berpusat di Rektorat UIN Antasari Banjarmasin.

a. Tujuan dan Fungsi Pendirian

Tujuan utama didirikannya UPZ UIN Antasari adalah meningkatkan kualitas pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Selain itu, UPZ juga berperan dalam memperkuat masyarakat Islam serta

mendorong penelitian dan kajian mengenai zakat, infak, dan sedekah di masyarakat. Kehadiran UPZ sekaligus mempermudah sivitas akademika (muzaki) dalam menyalurkan zakat, infak, dan sedekah mereka.

Fungsi lain dari UPZ adalah membantu BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan dalam penyaluran dan pendayagunaan zakat. Melalui perannya, UPZ UIN Antasari mampu memberikan kontribusi nyata bagi kaum dhuafa di lingkungan kampus. Pendistribusian zakat yang tepat sasaran menjadi wujud nyata manfaat keberadaan UPZ bagi sivitas akademika maupun masyarakat sekitar.¹

2. Visi dan Misi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) UIN Antasari

a. Visi:

Menjadi penggerak dalam mendukung kesejahteraan dan pemberdayaan bagi mustahik di Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin melalui pengelolaan yang efektif dan transparan dari dana zakat, infak dan sedekah.

b. Misi:

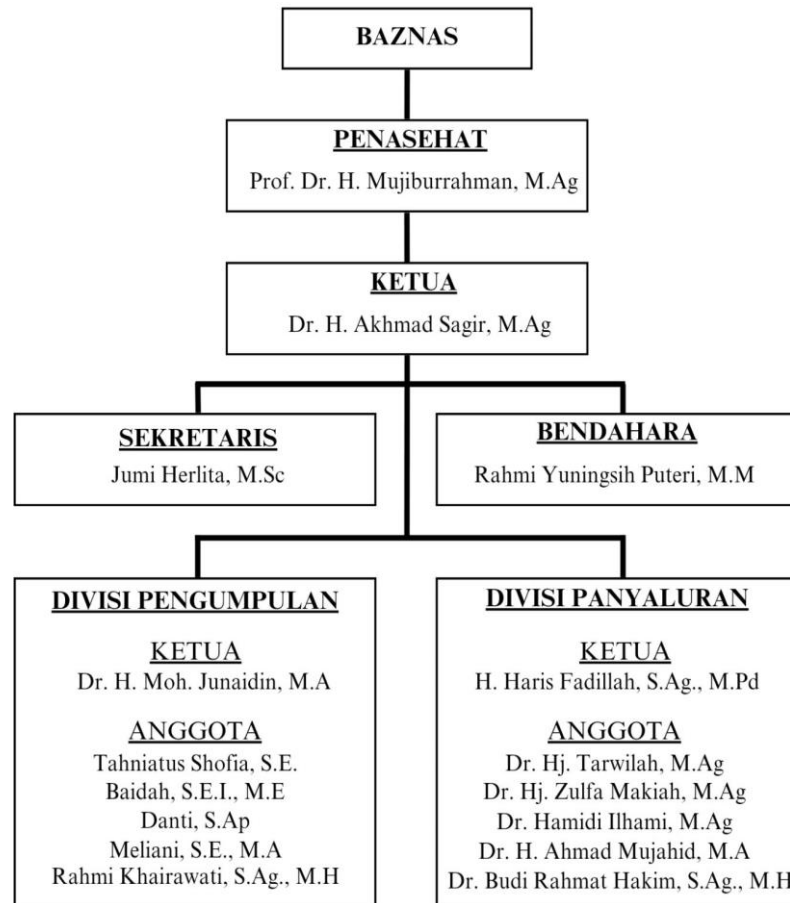
- 1) Mengumpulkan dan mendistribusikan dana zakat, infak, sedekah dengan tepat sasaran dan proporsional untuk memenuhi kebutuhan kesejahteraan mustahik di lingkungan kampus.

¹ Fadillah Haris, *Tata Kelola Zakat di UPZ UIN Antasari* (Skripsi, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 2018), hlm. 70–72.

- 2) Menyelenggarakan program bantuan sosial yang meliputi bantuan pendidikan, kesehatan, kebutuhan pokok, serta bantuan darurat bagi penerima manfaat.
- 3) Mengedukasi dan meningkatkan kesadaran masyarakat kampus tentang pentingnya zakat dan infak sebagai instrumen pembangunan sosial yang dapat meningkatkan kesejahteraan umat.
- 4) Menjadi lembaga yang transparan dan akuntabel dalam pengelolaan dana ZIS, dengan melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap program-program yang diselenggarakan.
- 5) Berkolaborasi dengan pihak-pihak terkait untuk mengembangkan inovasi program dan strategi yang dapat meningkatkan efektivitas dan dampak positif dari kegiatan UPZ.

3. Struktur UPZ UIN Antasari

Gambar 4.1 Struktur UPZ UIN Antasari Tahun 2025/2026



Sumber: Lampiran Keputusan Ketua BAZNAS KALSEL

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul melalui wawancara, langkah berikutnya adalah menyajikan data terkait Optimalisasi kinerja UPZ UIN Antasari Banjarmasin untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan ZIS. Adapun informan yang dilibatkan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Informan

No	Nama	Jabatan
1	Dr. H. Akhmad Sagir, M. Ag.	Ketua
2	Jumi Herlita, M. Sc.	Sekretaris
3	Rahmi Yuningsih Puteri, M.M.	Bendahara
4	Dr. Hamidi Ilhami, M. Ag.	Anggota Divisi Penyaluran
5	Meilani, S.E., M.A.	Anggota Divisi Pengumpulan

B. Hasil Penelitian

1. Manajemen Kinerja UPZ UIN Antasari

Manajemen kinerja di UPZ UIN Antasari Banjarmasin merupakan upaya sistematis untuk memastikan seluruh pengurus bekerja sesuai dengan target dan tanggung jawabnya. Penerapan manajemen kinerja di lembaga ini mencakup beberapa tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta pemberian umpan balik. Setiap tahapan saling berkaitan dan bertujuan meningkatkan profesionalisme serta efektivitas lembaga dalam menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS).

a. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja berfungsi sebagai langkah awal dalam menentukan sasaran, target, dan indikator keberhasilan organisasi. Dalam konteks UPZ UIN Antasari, perencanaan memastikan bahwa seluruh kegiatan pengelolaan zakat sejalan dengan visi dan misi lembaga. Tahapan ini juga membantu mengarahkan aktivitas agar sesuai prioritas.

Berdasarkan hasil wawancara, perencanaan di UPZ dilakukan melalui rapat rutin antara pimpinan dan para pengurus. Ibu Jumi

menjelaskan bahwa para pengurus biasanya mengadakan rapat sebelum program berjalan untuk menentukan target penghimpunan dan membagi tugas setiap bidang.² Ibu Rahmi juga menambahkan bahwa setiap tahun UPZ membuat rencana kegiatan dan program unggulan, misalnya program Ramadan atau bantuan pendidikan.³ Pernyataan ini menunjukkan bahwa proses perencanaan dilakukan secara terstruktur dan melibatkan semua pihak. Dengan adanya perencanaan, setiap kegiatan di UPZ UIN Antasari Banjarmasin dapat terlaksana secara baik dan terarah.

Gambar 4.2 Rapat Koordinasi dan Penyusunan RKAT



Sumber: Instagram UPZ UIN Antasari

b. Pelaksanaan Kinerja

Pelaksanaan kinerja merupakan tahap realisasi dari rencana kerja yang telah disusun sebelumnya. Tahap ini mencakup kegiatan

² Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

³ Hasil wawancara dengan Rahmi Yuningsih Puteri, M.M, selaku Bendahara UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

penghimpunan dana, promosi, pelayanan muzaki, serta penyaluran dana kepada mustahik. Dari hasil wawancara, pelaksanaan kegiatan di UPZ berjalan melalui beberapa metode, seperti kunjungan langsung ke instansi, kampanye zakat di media sosial, dan pelayanan zakat di kantor. Ibu Rahmi menyebutkan bahwa UPZ aktif menggunakan *Instagram* dan *WhatsApp* untuk mengingatkan masyarakat berzakat, apalagi menjelang Ramadan.⁴ Sementara itu, ketua UPZ mengatakan bahwa Pengurus dibagi dalam beberapa tim agar pelaksanaan program lebih fokus dan cepat.⁵

Hal ini menunjukkan adanya pembagian kerja yang jelas dan sistematis. Secara umum, pelaksanaan kinerja di UPZ sudah berjalan efektif karena ditunjang kerja sama yang baik antaramil. Meski begitu, keterbatasan sumber daya manusia masih menjadi hambatan dalam menjangkau wilayah yang lebih luas. Temuan observasi peneliti juga menunjukkan bahwa tidak semua pengurus dapat aktif setiap saat karena memiliki tugas utama sebagai dosen atau tenaga kependidikan, sehingga beban teknis bisa terfokus pada beberapa pengurus yang jumlahnya terbatas.⁶ Diperlukan upaya peningkatan jumlah dan kapasitas amil agar pelaksanaan program berjalan lebih maksimal.

⁴ Hasil wawancara dengan Rahmi Yuningsih Puteri, M.M, selaku Bendahara UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

⁵ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

⁶ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 2024-2025

c. Pemantauan dan Pengawasan

Pemantauan dan pengawasan bertujuan memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan yang efektif dapat mendeteksi lebih dini berbagai kendala serta memastikan akuntabilitas pelaksanaan program. Proses ini juga menjadi bentuk tanggung jawab lembaga terhadap transparansi pengelolaan dana zakat.

Berdasarkan hasil wawancara, UPZ melakukan pemantauan melalui laporan kegiatan dan keuangan yang diserahkan setiap periode. Ibu Jumi menyampaikan bahwa setiap kegiatan UPZ wajib dilaporkan, baik dokumentasi maupun rincian dananya, agar pimpinan bisa memantau secara langsung.⁷ Selain itu bapak Sagir menuturkan bahwa UPZ memang belum memakai sistem digital, jadi semua laporan masih manual.⁸ Temuan observasi peneliti turut mendukung pernyataan tersebut, selama berada di lapangan, peneliti melihat bahwa proses pencatatan muzaki maupun penyusunan laporan keuangan, dilakukan menggunakan *Microsoft Excel* dan berkas arsip manual.⁹ Meskipun sistem ini berjalan dengan baik, pencatatan manual membutuhkan ketelitian tinggi dan lebih berisiko terhadap keterlambatan maupun kesalahan administratif.

⁷ Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

⁸ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

⁹ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 2024

Secara keseluruhan, sistem pemantauan dan pengawasan UPZ sudah memenuhi prinsip akuntabilitas karena seluruh kegiatan didokumentasikan dan diawasi secara rutin oleh pimpinan. Namun, keterbatasan digitalisasi membuat proses pelaporan belum efisien dan belum sepenuhnya memenuhi standar modern pengelolaan zakat. Penerapan sistem pelaporan berbasis digital diharapkan dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi data, serta memperkuat transparansi lembaga di masa mendatang.

d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi merupakan proses penilaian terhadap hasil kerja pengurus dan efektivitas program yang dijalankan. Evaluasi berfungsi untuk mengetahui sejauh mana target tercapai serta menjadi dasar perbaikan di masa mendatang. Evaluasi yang baik juga memperkuat kualitas pelayanan lembaga terhadap muzaki dan mustahik. Hasil wawancara menunjukkan bahwa evaluasi di UPZ dilakukan secara berkala, biasanya setelah program besar selesai dilaksanakan. Ibu Jumi menjelaskan bahwa UPZ biasanya melakukan evaluasi setelah program, misalnya setelah Ramadan, untuk menilai apa saja yang telah berhasil dan apa saja yang perlu diperbaiki.¹⁰

Bapak Sagir menambahkan bahwa Evaluasi dilakukan bersama seluruh anggota pengurus, agar semua anggota bisa menyampaikan

¹⁰ Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

pendapat.¹¹ Hal ini menunjukkan adanya budaya evaluasi yang partisipatif dan terbuka. Berdasarkan temuan tersebut, evaluasi kinerja di UPZ telah berjalan baik dan menjadi sarana untuk memperbaiki pelaksanaan program ke depan. Evaluasi tidak hanya menyoroti capaian kuantitatif, tetapi juga kualitas kerja dan pelayanan. Namun, hasil evaluasi masih belum terdokumentasi secara sistematis dalam bentuk laporan formal.

Gambar 4.3 Rapat Internal UPZ UIN Antasari



Sumber: Instagram UPZ UIN Antasari

e. Umpan Balik dan Penghargaan

Umpan balik dan penghargaan merupakan bagian penting dalam manajemen kinerja yang berfungsi untuk meningkatkan motivasi kerja. Umpan balik membantu memahami kelebihan dan kekurangan, sedangkan penghargaan menumbuhkan semangat untuk mencapai

¹¹ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

kinerja yang lebih baik. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa pimpinan UPZ memberikan umpan balik secara langsung setelah evaluasi. Ibu Jumi menyampaikan bahwa setelah evaluasi pimpinan menyampaikan apresiasi dan saran agar para pengurus lebih semangat lagi dalam menjalankan tugasnya di UPZ.¹² Sementara itu, pimpinan UPZ atau bapak Sagir menuturkan, *-Kami memang belum bisa memberi penghargaan materi, tapi kami selalu mengapresiasi secara moral*].¹³

Temuan observasi peneliti mendukung hal tersebut. Saat mengikuti kegiatan besar UPZ, peneliti melihat bahwa ketua UPZ selalu memberikan ucapan terima kasih secara terbuka kepada seluruh pengurus.¹⁴ Apresiasi ini disampaikan baik sebelum maupun setelah kegiatan berlangsung, sehingga memberikan motivasi tambahan bagi para pengurus dan relawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan di UPZ masih bersifat sederhana namun efektif dalam menjaga motivasi kerja. Secara keseluruhan, penerapan umpan balik dan penghargaan di UPZ UIN Antasari Banjarmasin sudah mencerminkan nilai kekeluargaan dan tanggung jawab. Walaupun belum ada sistem penghargaan formal, pendekatan personal dan apresiasi moral telah memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja amil.

¹² Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

¹³ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

¹⁴ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 2024-2025

2. Analisis *SWOT* UPZ UIN Antasari

a. Analisis Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Dalam rangka melakukan analisis lingkungan internal, UPZ UIN Antasari Banjarmasin perlu memfokuskan perhatian pada sumber daya manusia, sistem pengelolaan, promosi dan transparansi, serta efektivitas pelaksanaan program. Keempat aspek ini menjadi bagian penting dalam menilai kinerja lembaga secara menyeluruh dan menentukan strategi penguatan lembaga ke depan.

1) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam keberhasilan suatu lembaga, termasuk dalam pengelolaan zakat di UPZ UIN Antasari Banjarmasin. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kegiatan, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam merancang, mengelola, dan menyalurkan zakat agar tepat sasaran.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengurus, kualitas SDM UPZ UIN Antasari dinilai baik karena sebagian besar pengurus berasal dari kalangan dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang akademik yang relevan. Struktur kepengurusan yang terdiri dari Ketua Dr. H. Akhmad Sagir, M.Ag, Sekretaris Jumi Herlita, M.Sc, dan Bendahara Rahmi Yuningsih Puteri, M.M, menunjukkan bahwa pengelola UPZ memiliki kapasitas manajerial dan pemahaman keagamaan yang memadai. Namun, dari sisi

jumlah, SDM yang terlibat secara aktif masih terbatas dan belum ada tenaga khusus yang fokus penuh pada pengelolaan zakat. Ibu Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari menuturkan, *“Pengurus UPZ ini kebanyakan dosen yang bisa kesibukannya masing-masing, jadi kada bisa fokus penuh di kegiatan UPZ/*.¹⁵

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan hasil observasi peneliti di lapangan. Sebagian besar aktivitas teknis, seperti pencatatan muzaki saat kegiatan berlangsung maupun pelaksanaan program sosial, lebih sering ditangani oleh amil yang jumlahnya terbatas, khususnya pengurus inti.¹⁶ Hal ini menunjukkan bahwa kendala utama bukan pada kualitas SDM, melainkan pada intensitas keterlibatan karena beban kerja lain di luar UPZ. Imbasnya, beberapa kegiatan seperti pendataan muzaki, promosi program, dan pengembangan inovasi zakat berjalan kurang optimal.

Meskipun demikian, para pengurus tetap menunjukkan dedikasi tinggi dengan melakukan koordinasi rutin dan pelaporan transparan kepada BAZNAS. Pengelolaan keuangan dilakukan secara hati-hati, dan setiap kegiatan sosial maupun bantuan pendidikan tetap dijalankan sesuai prioritas. Namun, dari hasil wawancara juga terungkap bahwa belum ada pelatihan atau

¹⁵ Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

¹⁶ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 14 Maret 2024

pembinaan khusus bagi pengurus UPZ yang dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam bidang manajemen zakat. Hal ini menjadi catatan penting untuk pengembangan SDM di masa mendatang.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kekuatan utama UPZ UIN Antasari terletak pada kredibilitas dan integritas pengurus yang berpengalaman, serta dukungan dari pihak kampus yang cukup baik. Sementara kelemahannya terletak pada keterbatasan jumlah SDM dan minimnya pelatihan pengembangan kompetensi. Penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan penambahan tenaga khusus akan sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas kinerja lembaga.

2) Pendanaan dan Pelaporan

Pendanaan merupakan salah satu aspek vital dalam keberlangsungan kegiatan lembaga zakat. Dalam konteks UPZ UIN Antasari Banjarmasin, dana operasional dan program berasal dari zakat, infak, dan sedekah sivitas akademika, khususnya para dosen dan pegawai. Namun, sistem pengumpulan dana ini masih bersifat sukarela dan belum menyeluruh kepada seluruh ASN di lingkungan kampus. Hasil wawancara dengan Bapak Hamidi menunjukkan bahwa keberadaan dana dari ASN sejauh ini cukup membantu keberlangsungan kegiatan UPZ, terutama dalam bantuan pendidikan dan kegiatan sosial. Namun, ia menekankan bahwa tidak semua ASN

UIN menjadi anggota UPZ, sehingga jumlah dana yang terkumpul belum maksimal.¹⁷

Keterbatasan ini membuat pengurus perlu mencari strategi baru untuk memperluas basis muzaki, baik dari kalangan dosen maupun pegawai non-ASN. Di sisi lain, transparansi dan pelaporan dana menjadi salah satu kekuatan yang diakui oleh seluruh pengurus. UPZ UIN Antasari rutin melakukan pelaporan ke BAZNAS dan menyampaikan laporan kegiatan kepada pimpinan kampus. Bendahara UPZ, Rahmi Yuningsih Puteri, M.M, menambahkan bahwa penggunaan dana selalu dilakukan secara hati-hati dan sesuai prosedur agar menjaga kepercayaan muzaki.¹⁸ Meski demikian, belum adanya tenaga keuangan khusus atau staf administrasi membuat sistem pencatatan masih bergantung pada inisiatif individu pengurus.

Secara keseluruhan, kekuatan pendanaan UPZ UIN Antasari terletak pada dukungan dana internal yang konsisten dari sebagian dosen dan ASN, serta adanya sistem pelaporan yang transparan. Namun, kelemahan utamanya adalah belum semua dosen maupun ASN yang berzakat di UPZ, dan belum adanya staf khusus pengelola keuangan.

¹⁷ Hasil wawancara dengan Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag, selaku Anggota Bidang Penyaluran UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 12 September 2025

¹⁸ Hasil wawancara dengan Rahmi Yuningsih Puteri, M.M, selaku Bendahara UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

3) Promosi dan Sosialisasi UPZ

Promosi dan sosialisasi merupakan faktor penting dalam membangun kesadaran serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat. Tanpa adanya publikasi yang efektif, kegiatan penghimpunan dan penyaluran zakat sulit menjangkau seluruh lapisan sivitas akademika. UPZ UIN Antasari Banjarmasin menyadari hal ini sebagai salah satu aspek yang perlu diperkuat agar program-program yang dijalankan dapat dikenal luas dan menarik lebih banyak muzaki.

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar pengurus menyatakan bahwa kegiatan promosi dan sosialisasi UPZ masih tergolong terbatas. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu dan sumber daya manusia, karena sebagian besar pengurus memiliki tanggung jawab lain sebagai dosen dan tenaga kependidikan. Sekretaris UPZ, Jumi Herlita, M.Sc, menyebutkan bahwa karena kesibukan pengurus, promosi belum bisa dilakukan secara rutin, padahal itu penting untuk meningkatkan kepercayaan muzaki.¹⁹ Temuan observasi peneliti juga mendukung pernyataan tersebut. Saat mengikuti kegiatan UPZ, peneliti melihat bahwa proses dokumentasi dan pembuatan konten media sosial sering dilakukan oleh mahasiswa yang ditugaskan secara khusus, bukan oleh para pengurus.

¹⁹ Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

Mahasiswa tersebut biasanya membantu mengambil foto, mengedit, hingga mengunggahnya ke akun *Instagram* UPZ atas arahan Sekretaris UPZ.²⁰ Praktik ini dilakukan karena pengurus tidak memiliki cukup waktu untuk mengelola media sosial secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa publikasi digital sudah berjalan, namun masih bergantung pada bantuan mahasiswa dan belum memiliki struktur khusus.

Selain media sosial, promosi juga dilakukan melalui kegiatan-kegiatan kampus seperti pengajian, seminar, dan acara keagamaan. Dalam kegiatan tersebut, pengurus UPZ menyampaikan informasi tentang kewajiban zakat, manfaatnya, serta cara menyalurkannya melalui lembaga resmi. Meskipun sudah ada upaya, hasil wawancara menunjukkan bahwa jangkauan sosialisasi masih terbatas dan belum mampu menyentuh seluruh fakultas serta unit kerja. Hal ini menjadi tantangan bagi UPZ untuk membangun sistem komunikasi yang lebih terstruktur dan terjadwal.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kekuatan UPZ UIN Antasari terletak pada komitmen untuk beradaptasi dengan media digital dan upaya menjaga transparansi dalam publikasi kegiatan. Namun, kelemahannya adalah keterbatasan frekuensi

²⁰ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 2024-2025

promosi, kurangnya tenaga khusus di bidang publikasi, dan belum adanya strategi komunikasi yang terencana.

Gambar 4.4 *Instagram UPZ UIN Antasari*



Sumber: Instagram UPZ UIN Antasari

4) Reputasi dan Kepercayaan Muzaki

Reputasi lembaga zakat menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlanjutan penghimpunan dana. Kepercayaan muzaki tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar dana yang berhasil dikumpulkan, tetapi juga oleh tingkat transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme pengelola dalam menyalurkan zakat. Dalam konteks UPZ UIN Antasari Banjarmasin, reputasi lembaga cukup baik karena berada di bawah naungan institusi pendidikan tinggi Islam negeri yang kredibel dan diawasi langsung oleh BAZNAS.

Berdasarkan hasil wawancara, mayoritas pengurus menyatakan bahwa tingkat kepercayaan muzaki terhadap UPZ relatif tinggi. Hal ini disebabkan oleh transparansi dalam pelaporan keuangan serta kedekatan hubungan antara pengurus dan sivitas akademika. Ketua UPZ, Dr. H. Akhmad Sagir, M.Ag, menyebutkan bahwa muzaki di kampus ini memberi karena percaya, bukan karena diwajibkan, maka dari itu kepercayaan tersebut yang harus dijaga.²¹ Pernyataan ini menunjukkan bahwa basis kepercayaan yang terbentuk masih bersifat personal dan moral, belum sepenuhnya didukung oleh sistem regulasi yang mengikat.

Selain faktor kepercayaan, reputasi UPZ juga diperkuat oleh keberhasilan dalam menyalurkan bantuan pendidikan dan sosial yang tepat sasaran. Program bantuan kepada mahasiswa dan kegiatan lain seperti bantuan dana operasional masjid kampus atau bantuan dana kepada sivitas akademika yang lain, menjadi bentuk nyata dari pemanfaatan dana zakat. Beberapa pengurus juga menyebutkan bahwa publikasi kegiatan melalui media sosial ikut membantu memperkuat citra positif lembaga. Namun, beberapa tantangan tetap muncul, seperti masih adanya sebagian dosen dan pegawai yang belum memahami pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.

²¹ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

Walaupun secara umum reputasi UPZ baik, hasil wawancara juga mengungkapkan adanya kekhawatiran akan stagnasi jika pengurus tidak memperluas jangkauan sosialisasi dan inovasi program. Salah satu anggota penyaluran, Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag, menyampaikan bahwa tantangan ke depan itu menjaga kepercayaan agar tidak menurun, apalagi kalau transparansi dan kegiatan tidak ditingkatkan.²² Hal ini menegaskan bahwa reputasi lembaga harus terus dipelihara melalui keterbukaan informasi dan peningkatan kualitas pelayanan kepada muzaki.

Secara keseluruhan, kekuatan UPZ UIN Antasari terletak pada reputasi lembaga yang sudah baik dan kepercayaan muzaki yang kuat karena pengelolaan dana dilakukan secara transparan. Namun, kelemahan yang perlu diperhatikan adalah ketergantungan pada hubungan personal pengurus dengan muzaki serta belum adanya mekanisme sistematis dalam mempertahankan reputasi.

²² Hasil wawancara dengan Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag, selaku Anggota Bidang Penyaluran UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 12 September 2025

Gambar 4.5 dan 4.6 Program Bantuan Dana UPZ UIN Antasari



Sumber: Instagram UPZ UIN Antasari

5) Inovasi dan Pengembangan Program

Kemampuan untuk berinovasi merupakan faktor penting bagi lembaga zakat agar dapat terus relevan dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Inovasi mencakup berbagai hal, mulai dari metode penghimpunan ZIS, bentuk program penyaluran, hingga cara komunikasi kepada muzaki. Di lingkungan kampus seperti UIN Antasari Banjarmasin, inovasi menjadi tantangan tersendiri karena lembaga harus mampu menyesuaikan kegiatan zakat dengan kondisi akademik dan karakter sivitas akademika yang beragam.

Berdasarkan hasil wawancara, pengurus menyebutkan bahwa UPZ telah berupaya melakukan beberapa bentuk inovasi program meskipun dengan sumber daya terbatas. Ketua UPZ, Dr. H. Akhmad Sagir, M.Ag, menuturkan bahwa UPZ UIN Antasari tidak hanya ingin mengumpulkan zakat, tapi juga membangun semangat

kepedulian di lingkungan kampus.²³ Dari pernyataan ini terlihat bahwa orientasi inovasi UPZ tidak sekadar administratif, tetapi juga menyentuh aspek pembinaan karakter sosial dan keagamaan sivitas akademika.

Selain itu, pemanfaatan media sosial mulai menjadi strategi penting dalam memperkuat inovasi dan transparansi lembaga. Melalui platform digital, pengurus menampilkan laporan kegiatan, dokumentasi penyaluran zakat, hingga konten edukatif seputar zakat dan infak. Upaya ini tidak hanya memperluas jangkauan informasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap pengelolaan UPZ. Salah satu anggota yatsu ibu Meliani, S.E., M.M, menuturkan *-kami sudah mulai aktif di media sosial supaya orang tahu kalau zakat benar-benar sampai ke penerimanya|*.²⁴ Hasil temuan peneliti dilapangan juga menunjukan bahwa UPZ sudah mulai berinovasi dengan media sosial dan berinovasi dalam program, tidak sekedar menyalurkan dana untuk subsidi UKT, tapi juga memberikan bantuan lain, seperti korban kecelakaan.²⁵

Namun demikian, masih diperlukan konsistensi dan tenaga khusus yang fokus mengelola media dan inovasi program agar hasilnya lebih maksimal. Meskipun perkembangan inovasi sudah

²³ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

²⁴ Hasil wawancara dengan Meliani, S.E., M.M, selaku Anggota Bidang Pengumpulan UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 26 September 2025

²⁵ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 2024-2025

menunjukkan kemajuan, para pengurus juga menyadari perlunya peningkatan kapasitas dan pelatihan di bidang manajemen zakat.

Sekretaris UPZ, Jumi Herlita, M.Sc, menyampaikan bahwa, *-kami masih perlu pembinaan dan pelatihan agar bisa lebih kreatif dalam mengelola program|*.²⁶ Hal ini menunjukkan bahwa semangat berinovasi sudah ada, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Dukungan kampus dan BAZNAS dalam menyediakan pelatihan serta dana inovasi akan sangat membantu peningkatan kualitas program di masa mendatang.

Secara keseluruhan, kekuatan UPZ UIN Antasari terletak pada semangat pengurus yang terbuka terhadap perubahan dan komitmen untuk menciptakan program yang bermanfaat. Program-program sosial yang dijalankan menjadi bukti nyata adanya kreativitas dalam mengelola zakat. Namun, kelemahannya masih terletak pada keterbatasan SDM, belum adanya tim inovasi khusus, serta minimnya pembinaan dan pelatihan pengembangan program. Dengan dukungan dan pembinaan yang lebih intensif, UPZ berpotensi menjadi model lembaga zakat kampus yang inovatif dan berpengaruh di tingkat nasional.

²⁶ Hasil wawancara dengan Hj. Jumi Herlita, M.Sc, selaku Sekretaris UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 03 September 2025

Gambar 4.7 Program Bantuan Korban Kecelakaan



Duka UIN Antasari, Civitas Academica Gerak
Cepat Bantu Korban Kecelakaan Gunung
Kayangan

Sumber: Website Resmi UIN Antasari Banjarmasin

b. Analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Analisis eksternal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor di luar lembaga yang memengaruhi strategi promosi dan pengelolaan zakat di UPZ UIN Antasari Banjarmasin. Faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dan dukungan institusi, kondisi sosial masyarakat, perkembangan teknologi, serta peluang kolaborasi dengan lembaga lain. Faktor-faktor ini menjadi dorongan sekaligus tantangan bagi UPZ dalam meningkatkan penghimpunan dan pendistribusian zakat, infak, dan sedekah (ZIS).

1) Kebijakan dan Dukungan Institusi

Dukungan Institusi berperan penting dalam memperkuat sistem pengelolaan zakat. Regulasi dan kebijakan yang berpihak pada lembaga amil zakat dapat membantu memperluas jangkauan

penghimpunan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan memastikan distribusi zakat berjalan tepat sasaran. Di lingkungan kampus, kebijakan pimpinan universitas juga menjadi bentuk dukungan struktural bagi UPZ.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengurus, UPZ UIN Antasari mendapatkan dukungan dari pihak kampus dan lembaga Muhammadiyah. Bapak Sagir menyampaikan bahwa surat ZIS resmi di kampus itu sudah ada, jadi bisa keluar dana dari potongan gaji dosen. Selain itu beliau juga mengatakan, *-kalau bisa diwajibkan potongan gaji 2,5% untuk zakat, mungkin hasilnya bisa mencapai ratusan juta per tahun/*. Hal ini menunjukkan adanya peluang besar apabila dukungan tersebut diperkuat melalui kebijakan formal kampus.

Temuan observasi peneliti menunjukkan bahwa UPZ belum memiliki ruangan khusus untuk operasional, sehingga beberapa kegiatan internal harus dilakukan dengan meminjam ruangan lain di lingkungan kampus.²⁷ Kondisi ini menandakan bahwa dukungan fasilitas institusi masih perlu ditingkatkan agar kegiatan pengelolaan zakat dapat berjalan lebih optimal. Dengan demikian, dukungan kelembagaan sudah ada namun masih bersifat sukarela dan belum sepenuhnya terstruktur.

²⁷ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 12 Maret 2024

Apabila kebijakan resmi kampus diterapkan secara menyeluruh serta dukungan fasilitas diperkuat, potensi penghimpunan dan pengelolaan dana akan meningkat signifikan. UPZ perlu terus berkoordinasi dengan pimpinan UIN agar potongan zakat ASN dapat ditetapkan secara permanen dan kebutuhan fasilitas lembaga dapat terpenuhi.

2) Faktor Sosial dan Kesadaran Masyarakat

Tingkat kesadaran masyarakat terhadap kewajiban zakat berpengaruh besar terhadap keberhasilan lembaga amil. Faktor sosial seperti budaya gotong royong, kepedulian sosial, dan tingkat literasi zakat turut menentukan partisipasi muzaki dalam menyalurkan ZIS melalui lembaga resmi.

Dari hasil wawancara, sebagian besar responden menyebut bahwa kesadaran masyarakat kampus terhadap zakat masih perlu ditingkatkan. Bapak Sagir menyebutkan bahwa pengumpulan dana sekarang sifatnya masih sukarela, kalau wajib bisa lebih besar lagi. Sementara itu, Ibu Rahmi menambahkan bahwa kesadaran ASN masih kurang optimal. Meskipun begitu, upaya sosialisasi telah dilakukan melalui kegiatan akademik dan sosial, seperti program UIN Berzakat serta penyaluran bantuan pendidikan bagi mahasiswa.

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa pada pencatatan muzaki, masih banyak dosen dan ASN yang belum

tergabung sebagai muzaki tetap.²⁸ Hal ini memperkuat temuan wawancara bahwa partisipasi sivitas akademika masih belum merata. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa kesadaran sosial sudah mulai tumbuh namun belum merata. UPZ perlu memperluas kegiatan edukasi zakat dan meningkatkan transparansi laporan agar kepercayaan muzaki semakin kuat, terutama di kalangan ASN dan dosen UIN Antasari.

3) Perkembangan Teknologi dan Media Sosial

Promosi modern, teknologi dan media sosial berfungsi sebagai sarana komunikasi yang efektif untuk memperkenalkan program lembaga zakat. Penggunaan platform digital seperti *Instagram*, *WhatsApp*, dan *Facebook* dapat memperluas jangkauan promosi dan menarik muzaki baru dari kalangan muda. Berdasarkan hasil wawancara, UPZ UIN Antasari mulai memanfaatkan media sosial dalam promosi zakat. Bapak Hamidi menjelaskan bahwa UPZ Sekarang sudah memiliki sosial media untuk mengenalkan lembaga zakat dan menarik ASN dari UIN.²⁹

Bapak Sagir menyebutkan bahwa promosi program biasa juga dilakukan dengan pemanfaatan media sosial.³⁰ Penggunaan media digital membantu memperkenalkan lembaga kepada

²⁸ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 2024-2025

²⁹ Hasil wawancara dengan Meliani, S.E., M.M, selaku Anggota Bidang Pengumpulan UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 26 September 2025

³⁰ Hasil wawancara dengan Dr. Akhmad Sagir, M.Ag selaku Ketua UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 16 September 2025

masyarakat yang awalnya belum mengenal UPZ. Dengan adanya pemanfaatan media sosial, promosi menjadi lebih luas dan efisien. Namun, hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa walaupun UPZ sudah mulai menggunakan media sosial tapi penggunaannya belum maksimal.³¹ Penggunaan sosial media sebenarnya memiliki potensi yang sangat besar untuk meraih peluang.

4) Dukungan dan Kolaborasi Lembaga Lain

Dari hasil wawancara, dukungan terhadap UPZ UIN Antasari datang dari berbagai pihak. Ibu Jumi menyebutkan bahwa lembaga ini didukung oleh BAZNAS dan lingkungan kampus, sementara Ibu Meliani menambahkan bahwa terdapat pengelolaan bantuan baru dari masyarakat luar. Kerja sama ini membantu memperluas penerima manfaat, terutama dalam bentuk bantuan pendidikan, sosial, dan keagamaan.³²

Kolaborasi yang sudah terjalin menunjukkan bahwa UPZ tidak bekerja sendiri, melainkan menjadi bagian dari ekosistem sosial di lingkungan UIN dan Muhammadiyah. Ke depan, kemitraan dengan lembaga lain perlu terus diperkuat agar kegiatan penghimpunan dan penyaluran zakat semakin optimal dan berkelanjutan. Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa kolaborasi UPZ terlihat jelas saat rapat bersama BAZNAS, di mana

³¹ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 2024-2025

³² Hasil wawancara dengan Meliani, S.E., M.M, selaku Anggota Bidang Pengumpulan UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 26 September 2025

pembahasan terkait laporan keuangan, rencana program, dan arahan lembaga dilakukan secara terbuka.³³ Kehadiran perwakilan BAZNAS dalam rapat tersebut menegaskan bahwa UPZ mendapatkan dukungan supervisi sekaligus koordinasi yang penting dalam menjaga kualitas pengelolaan zakat.

Gambar 4.8 Rapat Koordinasi Besama BAZNAS KALSEL



BANJARMASIN - Unit Pengumpul Zakat (UPZ) Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin dalam RAPAT KERJA DAN FGD PENYUSUNAN RKAT ZIS-DSKL TAHUN 2025 UPZ BAZNAS PROV. KALSEL, Senin (09/12), di Aula Zafri Zamzam Kampus 1, Banjarmasin.

Sumber: Instagram UPZ UIN Antasari

5) Lingkungan Ekonomi Muzaki

Secara teori, kondisi ekonomi masyarakat sangat memengaruhi kemampuan berzakat. Ketika ekonomi stabil, tingkat penghimpunan meningkat, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, lembaga amil perlu jeli melihat peluang ekonomi yang muncul untuk memperluas basis muzaki.

Dari hasil wawancara, sebagian pengurus menyebut bahwa dana zakat cukup stabil karena dukungan ASN kampus. Bapak

³³ Hasil observasi peneliti pada aktivitas operasional UPZ UIN Antasri Banjarmasin, 2 januari 2024

Hamidi menyampaikan bahwa Dana selalu ada dari ASN, namun beliau juga menambahkan bahwa tidak semua ASN UIN jadi anggota UPZ. Di sisi lain, UPZ juga melihat peluang baru dengan mengajak dosen untuk ikut serta dalam pengumpulan zakat dan memperluas sasaran ke masyarakat luar.³⁴

Temuan observasi peneliti turut mendukung pernyataan tersebut, di mana saat melihat proses pencatatan muzaki, terlihat bahwa jumlah dosen dan ASN yang tercatat sebagai muzaki masih belum menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa potensi dana zakat masih dapat ditingkatkan jika pendekatan dan sosialisasi diperluas. Dengan kondisi ekonomi yang relatif baik di lingkungan kampus, peluang peningkatan dana zakat cukup besar. Namun, UPZ perlu memperkuat pendekatan personal dan sosialisasi agar seluruh potensi muzaki, terutama ASN dan dosen, dapat dioptimalkan.

C. Pembahasan

1. Penerapan Manajemen Kinerja UPZ UIN Antasari

UPZ UIN Antasari dipengaruhi oleh beberapa faktor internal yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen kinerja. Berdasarkan teori manajemen kinerja mencakup lima aspek yaitu

³⁴ Hasil wawancara dengan Dr. Hamidi Ilhami, M.Ag, selaku Anggota Bidang Penyaluran UPZ UIN Antasari Banjarmasin, 12 September 2025

perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta umpan balik.³⁵ UPZ telah menerapkan ke lima aspek tersebut, meskipun belum sepenuhnya berjalan secara maksimal. Setiap aspek memiliki peran penting dalam membentuk efektivitas dan profesionalisme lembaga, terutama dalam konteks pengelolaan zakat di lingkungan akademik yang menuntut transparansi dan akuntabilitas tinggi seperti di UPZ UIN Antasari.

a. Perencanaan Kinerja

Pada teori manajemen kinerja menyebutkan bahwa perencanaan adalah tahap awal yang menentukan sasaran, target, dan indikator keberhasilan.³⁶ Sedangkan di UPZ, berdasarkan wawancara dengan Ibu Jumi dan Ibu Rahmi, perencanaan dilakukan melalui rapat rutin untuk menentukan target penghimpunan, pembagian tugas, serta penyusunan program seperti Ramadan Berzakat dan bantuan pendidikan. Hal ini sudah sesuai dengan prinsip keterbukaan, partisipasi, dan orientasi pada hasil sebagaimana dijelaskan dalam teori karena seluruh amil terlibat dan target ditetapkan bersama.

Namun, perencanaan UPZ belum sepenuhnya memenuhi tuntutan teori yang mengharuskan adanya indikator kinerja terukur (*measurable indicators*). Semua perencanaan masih bersifat manual dan arsip belum terdigitalisasi, sehingga menyulitkan proses penilaian. Jika dibandingkan dengan penelitian Tuti Alawiyah Azzahra, lembaga lain sudah memiliki

³⁵ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hlm. 118.

³⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hlm. 45.

sistem perencanaan yang lebih terstruktur karena didukung jaringan UPZIS yang besar.³⁷ Berbeda dengan itu, UPZ UIN Antasari masih dalam tahap pengembangan untuk mencapai perencanaan yang sistematis dan terdokumentasi.

b. Pelaksanaan Kinerja

Teori menyebutkan bahwa pelaksanaan kinerja dipengaruhi kompetensi, motivasi, dan kolaborasi pegawai.³⁸ Temuan wawancara dengan Bapak Hamidi dan Ibu Meliani menunjukkan bahwa pelaksanaan program di UPZ berjalan cukup baik melalui pembagian kerja yang jelas dan optimalisasi media sosial khususnya *Instagram* untuk publikasi dan transparansi kegiatan. Ini selaras dengan misi UPZ untuk meningkatkan kesadaran masyarakat kampus tentang pentingnya zakat.

Namun, pelaksanaan belum maksimal karena keterbatasan SDM. Sebagian amil merupakan dosen atau tenaga kependidikan sehingga waktu mereka terbagi. Selain itu, teori menekankan perlunya peningkatan kompetensi melalui pelatihan, yang hingga kini belum diterapkan secara formal di UPZ.

Kondisi ini serupa dengan penelitian Mahendro Trestiono yang menemukan bahwa SDM menjadi hambatan dalam optimalisasi kinerja UPZ di BAZNAS Sidoarjo. Kesamaan ini memperkuat bahwa

³⁷ Tuti Alawiyah Azzahra, Skripsi. *Optimalisasi Kinerja UPZIS (Unit Pengelola Zakat, Infak, Sedekah) dalam Fundraising Zakat, Infak, Sedekah di NU Care LAZISNU Cilacap*, Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, 2023

³⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hlm. 46.

keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada ketersediaan dan kompetensi SDM.

c. Pemantauan dan Pengawasan

Dalam teori manajemen kinerja, pemantauan diperlukan untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana serta menjaga akuntabilitas pelaksanaannya.³⁹ Temuan wawancara dengan Bapak Sagir menunjukkan bahwa UPZ telah menerapkan pemantauan melalui laporan kegiatan dan laporan keuangan yang disusun setiap program. Dokumentasi kegiatan biasanya dipublikasikan melalui *Instagram* menjadi bentuk transparansi eksternal yang mendukung fungsi pengawasan. Namun, teori menekankan pentingnya pencatatan dan pelaporan yang tertib agar proses pemantauan lebih mudah dievaluasi. Dalam praktiknya, sistem UPZ masih dilakukan secara manual dan belum terdigitalisasi, sehingga rawan terjadi ketidakteraturan administrasi.

Penelitian Ibrahim Hasyim turut mengungkap bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas sering menjadi kelemahan lembaga zakat. Kondisi UPZ UIN Antasari memiliki kesamaan dengan temuan tersebut, yaitu perlunya penguatan sistem pemantauan berbasis data agar pengawasan dan tindak lanjut dapat dilakukan secara lebih efektif.

³⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hlm. 120.

d. Evaluasi Kinerja

Dalam teori manajemen kinerja evaluasi bertujuan menilai sejauh mana kinerja telah sesuai dengan sasaran dan target, sekaligus menjadi dasar untuk melakukan perbaikan program.⁴⁰ Dalam prakteknya UPZ UIN Antasari sudah sejalan dengan prinsip tersebut, Berdasarkan wawancara dengan Ibu Rahmi, UPZ selalu melakukan evaluasi setelah program besar, seperti kegiatan Ramadan. Evaluasi dilakukan secara terbuka dan melibatkan seluruh amil, yang berarti proses tersebut sudah mencerminkan prinsip partisipasi sebagaimana disebutkan dalam teori. Proses ini memungkinkan setiap amil memberikan masukan terhadap capaian program maupun kekurangan yang perlu diperbaiki.

Namun, teori juga menekankan pentingnya evaluasi sebagai dasar pengembangan kinerja jangka panjang, yang idealnya didukung oleh dokumentasi formal. Pada praktiknya, evaluasi UPZ belum terdokumentasi dalam bentuk laporan tertulis sehingga perbaikan masih bergantung pada diskusi lisan. Jika dibandingkan dengan penelitian Tuti Alawiyah, lembaga yang ditelitinya telah memiliki dokumentasi evaluasi yang lebih sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa UPZ UIN Antasari masih perlu memperkuat aspek dokumentasi agar standar evaluasi menjadi lebih profesional dan selaras dengan teori.

⁴⁰ Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, London: Kogan Page, 2006, hlm 45.

e. Umpan Balik dan Penghargaan

Umpan balik dan penghargaan dalam teori manajemen kinerja merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi kerja dan meningkatkan kinerja individu.⁴¹ UPZ UIN Antasari telah menerapkan sistem umpan balik melalui penyampaian apresiasi moral dan saran langsung dari pimpinan kepada para pengurus setelah kegiatan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat komunikasi dua arah antara pimpinan dan anggota lembaga. Namun sistem penghargaan di UPZ masih bersifat informal dan belum diatur secara sistematis. Tidak adanya penghargaan berbentuk insentif atau sertifikasi membuat motivasi kerja masih bergantung pada kesadaran individu. Padahal, teori manajemen kinerja menegaskan bahwa penghargaan, baik bersifat material maupun nonmaterial, dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai terhadap lembaga.⁴² Oleh karena itu, perlu dirancang sistem penghargaan yang lebih terstruktur misalnya melalui pemberian sertifikat, rekomendasi resmi, atau kesempatan pelatihan agar motivasi kerja amil meningkat dan kinerja lembaga semakin optimal.

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik benang merah bahwa optimalisasi kinerja UPZ UIN Antasari Banjarmasin dalam pengelolaan zakat sudah berjalan baik meskipun belum sepenuhnya maksimal. Unsur-unsur manajemen kinerja seperti perencanaan, pelaksanaan, pemantauan,

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2017, hlm. 89.

⁴² Ibid. Hlm. 89

evaluasi, serta umpan balik telah diterapkan, namun masih memerlukan penguatan di beberapa aspek. Optimalisasi dapat dicapai dengan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia yang fokus pada UPZ, menerapkan sistem pelaporan digital yang transparan, serta menetapkan indikator kinerja yang terukur.

2. Strategi SWOT UPZ UIN Antasari

Sebagaimana lembaga sosial ataupun lembaga-lembaga lainnya, persoalan-persoalan selalu akan datang menghampiri. Sehingga perlunya membuat keputusan dengan cepat dan bijak guna memberikan solusi terhadap persoalan-persoalan yang sedang dihadapi, tidak terkecuali UPZ UIN Antasari Banjarmasin. Analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang dapat digunakan oleh lembaga dalam memberikan informasi perihal lembaga tersebut dengan tujuan sebagai sebuah pertimbangan dalam mengambil keputusan di waktu yang akan datang. Komponen dalam analisis SWOT mencakup empat hal yakni *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman).⁴³

Dalam konteks UPZ UIN Antasari Banjarmasin, analisis SWOT menjadi instrumen penting untuk merumuskan strategi optimalisasi kinerja penghimpunan ZIS. Kejelian dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal lembaga, serta potensi peluang dan ancaman eksternal, memungkinkan UPZ untuk mengambil keputusan dengan lebih tepat dan

⁴³ Yuliana, Dewi. *Manajemen Strategis dalam Organisasi Sosial Keagamaan*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2023, hlm. 52.

terarah dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat di lingkungan kampus.

1. *Strenght* (Kekuatan)

Kekuatan adalah unsur internal yang menjadi keunggulan atau potensi positif dari lembaga.⁴⁴ Berdasarkan hasil temuan penelitian, kekuatan UPZ UIN Antasari Banjarmasin dapat dilihat dari berbagai aspek internal lembaga yang memberikan pengaruh positif terhadap keberlangsungan dan efektivitas pengelolaan zakat di lingkungan kampus. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor utama yang menjadi kekuatan lembaga, yaitu kompetensi sumber daya manusia, transparansi pengelolaan dana, dukungan institusi kampus, reputasi dan kepercayaan muzaki, serta semangat inovasi yang terus berkembang.

a. Kompetensi dan Kredibilitas Sumber Daya Manusia

Salah satu kekuatan paling mendasar dari UPZ UIN Antasari adalah kualitas sumber daya manusia yang mengelola lembaga. Para pengurus berasal dari kalangan dosen dan tenaga kependidikan yang memiliki latar belakang akademik serta pemahaman keagamaan yang baik. Struktur kepengurusan yang jelas terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara juga menunjukkan adanya kapasitas manajerial yang mumpuni. Kompetensi ini menjadi modal penting dalam memastikan

⁴⁴ Rinaldi, M. *Dasar-Dasar Perencanaan Strategis*. Bandung: Penerbit Aksara Cendekia, 2024, hlm. 81.

setiap proses pengelolaan zakat berjalan dengan standar yang profesional dan sesuai ketentuan syariat.

Kredibilitas pengurus turut memperkuat posisi UPZ di mata sivitas akademika. Karena para pengurus berasal dari lingkungan yang dihormati dalam kampus, kepercayaan terhadap mereka tumbuh secara lebih natural. Dengan demikian, meskipun masih terdapat keterbatasan dari sisi jumlah SDM, kualitas individu yang menjalankan UPZ telah menjadi kekuatan utama yang menopang keberlangsungan lembaga.

b. Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana

Transparansi menjadi salah satu faktor yang sangat menonjol sebagai kekuatan UPZ. Setiap proses penghimpunan dan penyaluran zakat dilakukan dengan pelaporan yang rutin kepada BAZNAS serta penyampaian laporan kepada pimpinan kampus. Sikap kehati-hatian dalam pengelolaan dana turut menunjukkan bahwa UPZ menerapkan prinsip akuntabilitas dalam setiap langkah operasionalnya.

Keterbukaan informasi ini secara langsung berdampak positif pada tingkat kepercayaan muzaki. Ketika muzaki melihat bahwa dana yang mereka keluarkan dikelola dengan profesional dan dilaporkan secara berkala, rasa aman dan keyakinan terhadap lembaga meningkat. Kondisi ini merupakan kekuatan strategis yang harus dipertahankan, mengingat transparansi merupakan inti dari pengelolaan lembaga zakat yang terpercaya.

c. Dukungan Institusi Kampus

Kekuatan lain yang sangat penting adalah adanya dukungan dari pihak kampus. Walaupun belum sepenuhnya optimal, lingkungan institusi memberikan ruang bagi UPZ untuk menjalankan program-programnya. Dukungan struktural ini terlihat dari hubungan UPZ dengan pimpinan kampus serta akses mereka terhadap ASN yang menjadi potensi muzaki terbesar di lingkungan UIN Antasari.

Keberadaan UPZ di bawah institusi pendidikan Islam negeri juga meningkatkan legitimasi lembaga. Keterikatan struktural dengan kampus menjadikan UPZ bukan sekadar lembaga sosial biasa, tetapi bagian dari sistem akademik yang memiliki visi keagamaan dan sosial yang kuat. Dukungan institusi ini membentuk fondasi kepercayaan dan memberikan ruang yang lebih luas bagi UPZ untuk mengembangkan program penghimpunan maupun penyaluran zakat.

d. Reputasi Baik dan Tingginya Kepercayaan Muzaki

Reputasi lembaga merupakan aset besar yang memengaruhi keberlangsungan pengelolaan zakat, dan UPZ UIN Antasari memiliki reputasi yang cukup baik. Hal ini ditopang oleh dua faktor utama: posisi lembaga yang berada di bawah naungan BAZNAS serta integritas para pengurus yang dihormati. Muzaki di lingkungan kampus memberikan zakat bukan karena adanya kewajiban administratif, melainkan karena mereka percaya pada kredibilitas lembaga.

Kepercayaan ini diperkuat oleh keberhasilan UPZ dalam menyalurkan dana zakat secara tepat sasaran, terutama melalui program bantuan pendidikan dan kegiatan sosial lainnya. Kegiatan penyaluran yang jelas dan terdokumentasi turut memperkuat sentimen positif terhadap lembaga. Reputasi dan kepercayaan seperti ini merupakan kekuatan yang sulit dibangun tetapi sangat mudah hilang, sehingga UPZ perlu menjaganya melalui transparansi berkelanjutan dan penguatan komunikasi publik.

e. Adaptasi Digital

Pemanfaatan media sosial sebagai sarana publikasi menjadi kekuatan lain yang muncul dari hasil penelitian. Dengan menggunakan platform digital, UPZ dapat menjangkau sivitas akademika lebih luas dan meningkatkan transparansi melalui konten dokumentasi. Langkah-langkah ini menunjukkan adaptasi positif terhadap perkembangan zaman, yang sangat penting dalam konteks lembaga zakat kampus yang berhadapan dengan generasi digital.

2. *Weakness* (kelemahan)

Kelemahan merupakan faktor internal yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi.⁴⁵ Selain memiliki sejumlah kekuatan, UPZ UIN Antasari Banjarmasin juga menghadapi beberapa kelemahan internal yang dapat memengaruhi

⁴⁵ Habibullah, S. *SWOT Analysis: Strategi Membangun Kelembagaan Publik*. Jakarta: CV Langgam Aksara, 2025, hlm. 91.

efektivitas kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian, kelemahan utama terletak pada keterbatasan sumber daya manusia, dukungan institusional yang belum maksimal, minimnya kegiatan promosi yang terstruktur, serta kurangnya pelatihan dan inovasi berkelanjutan. Faktor-faktor ini menjadi tantangan internal yang perlu segera diatasi agar kinerja lembaga dapat dioptimalkan.

a. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dan Fokus Kerja

Meskipun pengurus UPZ memiliki kompetensi yang baik, jumlah personel yang terlibat aktif masih terbatas dan sebagian besar memiliki tanggung jawab utama sebagai dosen atau tenaga kependidikan. Kondisi ini berdampak pada kurang optimalnya intensitas kerja dan pengawasan terhadap program. Dalam konteks manajemen kinerja, hal ini menunjukkan belum idealnya workforce management, di mana pembagian peran dan beban kerja belum sepenuhnya proporsional. Akibatnya, beberapa kegiatan seperti pendataan muzaki, promosi zakat, dan pengembangan inovasi berjalan tidak konsisten.

b. Sistem Pendanaan Belum Stabil dan Minimnya Regulasi Wajib Zakat

Kelemahan kedua terlihat pada aspek pendanaan yang hingga kini masih bersifat sukarela tanpa didukung sistem internal yang kuat. UPZ UIN Antasari belum memiliki mekanisme internal yang mengatur standar penghimpunan dana, termasuk belum tersusunnya draft regulasi operasional yang mengatur prosedur zakat profesi atau

potongan 2,5% bagi ASN. Minimnya pengaturan internal ini membuat penghimpunan dana sangat bergantung pada kesadaran individu, bukan pada sistem lembaga. Akibatnya, perolehan dana tidak stabil dari bulan ke bulan sehingga menyulitkan UPZ dalam menyusun perencanaan program jangka panjang yang lebih terarah.

Selain itu, basis pendanaan UPZ masih sempit karena sebagian besar muzaki berasal dari kalangan internal kampus, khususnya ASN dan beberapa dosen. Belum ada strategi internal yang terstruktur untuk memperluas sumber dana, baik kepada mahasiswa, alumni, maupun mitra kampus. Ketiadaan staf khusus di bidang keuangan dan administrasi juga menjadi kelemahan signifikan, sebab pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan dana masih sepenuhnya bertumpu pada inisiatif pribadi pengurus. Tanpa profesionalisasi sistem keuangan dan regulasi internal yang lebih kuat, potensi pertumbuhan pendanaan UPZ akan sulit berkembang secara optimal dan berkelanjutan.

c. Minimnya Promosi dan Sosialisasi yang Terencana

Kelemahan lain yang cukup mencolok adalah lemahnya sistem promosi dan sosialisasi lembaga. Berdasarkan penelitian, kegiatan publikasi UPZ masih berlangsung secara tidak teratur karena keterbatasan waktu dan tenaga. Selain itu, belum ada staf atau tim khusus yang bertugas mengelola media sosial, pembuatan konten, maupun strategi komunikasi kampanye zakat.

Akibatnya, banyak sivitas akademika yang belum mengetahui secara jelas tentang program UPZ, mekanisme penyaluran zakat, atau manfaat konkret yang dihasilkan. Jangkauan sosialisasi juga masih terbatas dan belum menyentuh seluruh fakultas, unit kerja, serta mahasiswa. Hal ini menyebabkan rendahnya partisipasi muzaki baru dan memengaruhi tingkat penghimpunan dana secara keseluruhan.

d. Ketergantungan pada Kepercayaan Personal

Walaupun tingkat kepercayaan muzaki terhadap UPZ cukup tinggi, penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan tersebut masih sangat bergantung pada figur pengurus, bukan pada sistem kelembagaan yang kuat. Ketika hubungan emosional dan kedekatan personal menjadi basis utama pemberian zakat, lembaga berpotensi menghadapi penurunan kepercayaan apabila terjadi pergantian pengurus atau perubahan dinamika internal.

Belum adanya sistem manajemen risiko, SOP pelayanan muzaki, serta mekanisme pemeliharaan reputasi lembaga menjadi kelemahan yang perlu segera diperbaiki. UPZ juga belum memiliki strategi komunikasi jangka panjang yang mampu mempertahankan kepercayaan publik secara konsisten. Ketergantungan yang terlalu besar pada hubungan pribadi membuat pengelolaan zakat rentan terhadap perubahan internal dan eksternal.

e. Inovasi yang Belum Didukung Sistem dan Tim yang Memadai

Inovasi yang dilakukan masih bersifat insidental dan bergantung pada kesempatan, bukan hasil dari perencanaan strategis jangka panjang. Hal ini terlihat dari masih minimnya diversifikasi program penyaluran, belum adanya strategi digital fundraising yang kuat, dan belum berkembangnya layanan berbasis aplikasi atau sistem informasi zakat.

Selain itu, keterbatasan SDM dan minimnya pelatihan membuat UPZ belum mampu mengoptimalkan berbagai peluang inovasi berbasis teknologi. Jika tidak ditangani, hal ini dapat membuat UPZ tertinggal dibandingkan lembaga zakat lain, terutama yang telah menerapkan sistem digital modern.

3. *Opportunities* (Peluang)

Peluang adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang pertumbuhan dan pengembangan lembaga.⁴⁶ Dalam konteks pengembangan lembaga zakat kampus, UPZ UIN Antasari Banjarmasin memiliki sejumlah peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas penghimpunan ZIS. Peluang-peluang ini muncul dari dukungan kebijakan lembaga, kondisi sosial sivitas akademika, perkembangan teknologi digital, potensi kerja sama antarinstansi, serta situasi ekonomi yang relatif stabil di lingkungan universitas.

⁴⁶ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama, 2017, hlm. 55.

a. Dukungan Institusi dan Kebijakan Kampus

Dukungan kelembagaan merupakan salah satu peluang terbesar bagi UPZ dalam memperkuat posisi dan meningkatkan jangkauan penghimpunan ZIS. Selama ini, kegiatan UPZ telah mendapat dukungan moral dari pihak rektorat dan BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan. Namun, peluang yang lebih besar akan muncul jika dukungan tersebut diwujudkan dalam bentuk kebijakan resmi kampus, seperti pemotongan zakat 2,5% dari gaji ASN secara otomatis.

Dengan adanya kebijakan formal, penghimpunan dana zakat dapat berjalan lebih teratur dan berkelanjutan. Selain itu, dukungan struktural dari universitas juga dapat memperkuat legitimasi UPZ sebagai lembaga resmi yang dipercaya dalam mengelola dana keagamaan di lingkungan akademik.

b. Faktor Sosial dan Kesadaran Sivitas Akademika

Lingkungan kampus UIN Antasari dikenal memiliki tradisi religius dan budaya kepedulian sosial yang kuat. Hal ini menjadi peluang besar bagi UPZ untuk memperluas basis muzaki dari kalangan dosen, pegawai, hingga mahasiswa. Meskipun kesadaran membayar zakat melalui lembaga resmi belum sepenuhnya merata, tren positif mulai terlihat dari meningkatnya partisipasi ASN dan dosen dalam program UIN Berzakat serta kegiatan sosial lainnya.

Dengan memperkuat edukasi zakat melalui kegiatan keagamaan dan akademik, UPZ berpotensi membentuk ekosistem sosial kampus yang sadar zakat dan peduli pada kesejahteraan bersama.

c. Perkembangan Teknologi dan Media Digital

Kemajuan teknologi informasi membuka peluang besar bagi UPZ untuk bertransformasi menuju lembaga zakat digital. Pemanfaatan media sosial seperti *Instagram* dan *WhatsApp*, serta potensi integrasi dengan sistem keuangan kampus, dapat menjadi sarana efektif dalam promosi, transparansi laporan, dan peningkatan kepercayaan muzaki.

Melalui konten digital yang menarik dan informatif, UPZ dapat menjangkau sivitas akademika dengan lebih luas, khususnya generasi muda. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya memperluas jangkauan promosi, tetapi juga menjadi sarana membangun citra profesional dan akuntabel bagi lembaga.

d. Kolaborasi dan Kemitraan Lembaga

Peluang lain yang dapat dimaksimalkan adalah kerja sama dengan lembaga internal maupun eksternal. UPZ memiliki potensi untuk berkolaborasi dengan BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan, organisasi kemahasiswaan, dan masjid kampus dalam memperkuat kegiatan sosial dan penyaluran zakat.

Selain itu, kerja sama dengan pihak eksternal seperti BUMD, komunitas sosial, atau lembaga pendidikan lain dapat memperluas jaringan donatur sekaligus memperkuat kredibilitas lembaga. Sinergi

ini akan membantu UPZ dalam mengembangkan program sosial yang lebih berdampak dan berkelanjutan.

5) Stabilitas Ekonomi Kampus

Kondisi ekonomi sivitas akademika UIN Antasari yang relatif stabil, terutama di kalangan ASN dan dosen, menjadi peluang penting bagi UPZ dalam meningkatkan penghimpunan ZIS. Potensi zakat profesi dari kalangan pegawai negeri dan dosen dapat menjadi sumber dana utama jika dikelola secara terstruktur.

Selain itu, dengan meningkatnya kesadaran sosial di lingkungan akademik, peluang penghimpunan dana dari mahasiswa dan masyarakat sekitar kampus juga terbuka lebar. Oleh karena itu, dengan manajemen yang baik dan strategi komunikasi yang tepat, UPZ UIN Antasari berpeluang untuk berkembang menjadi model lembaga zakat kampus yang kuat dan mandiri.

4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah faktor eksternal yang berpotensi mengganggu atau merugikan organisasi dalam menjalankan fungsinya.⁴⁷ Meskipun memiliki potensi dan peluang yang besar, UPZ UIN Antasari Banjarmasin juga menghadapi sejumlah ancaman eksternal yang dapat memengaruhi efektivitas penghimpunan ZIS dan stabilitas kelembagaan. Ancaman ini berasal dari faktor sosial, kebijakan, serta dinamika antar lembaga zakat yang beroperasi di wilayah yang sama.

⁴⁷ Ibid., hlm. 56.

a. Rendahnya Kesadaran Zakat Melalui UPZ

Salah satu ancaman utama bagi UPZ adalah masih rendahnya kesadaran sebagian sivitas akademika dalam menyalurkan zakat melalui UPZ. Banyak ASN dan dosen yang masih menunaikan zakat secara pribadi tanpa melalui mekanisme lembaga zakat. Kondisi ini membuat potensi dana zakat kampus belum tergali secara maksimal.

Kurangnya pemahaman tentang peran dan fungsi UPZ juga dapat menimbulkan persepsi bahwa zakat pribadi lebih efektif, padahal penghimpunan terpusat justru memungkinkan penyaluran yang lebih terkoordinasi dan tepat sasaran. Jika hal ini tidak diatasi melalui edukasi dan sosialisasi berkelanjutan, tingkat partisipasi muzaki bisa stagnan bahkan menurun.

b. Kontestasi Peran Antar Lembaga Zakat

UPZ UIN Antasari beroperasi di lingkungan yang juga mengenal lembaga zakat besar seperti BAZNAS, LAZIS, lembaga Muhammadiyah, dan organisasi keagamaan lainnya. Sebagian dosen atau ASN masih menyalurkan zakat ke lembaga luar karena merasa lebih familiar atau lebih percaya pada lembaga yang memiliki skala nasional.

Situasi ini menjadi ancaman karena muzaki memiliki banyak alternatif penyaluran zakat, sehingga UPZ harus terus menjaga reputasi, memperbaiki pelayanan, dan meningkatkan promosi.

c. Keterbatasan Dukungan Regulasi dan Anggaran Operasional

Ancaman lain yang cukup signifikan adalah Meskipun kampus sudah memberikan dukungan melalui Surat ZIS dan izin pemotongan gaji dosen, tidak adanya kebijakan universitas yang bersifat wajib tetap menjadi ancaman dari sisi eksternal. Sifat dukungan yang masih sukarela membuat status regulasi mudah berubah mengikuti kebijakan pimpinan. Apabila suatu saat pimpinan universitas tidak memberikan perhatian serius pada UPZ, maka arus dana dapat menurun drastis.

Hal ini merupakan ancaman eksternal karena UPZ tidak memiliki kendali penuh terhadap keputusan pimpinan universitas. Selama belum ada kebijakan formal yang mengikat seluruh ASN, keberlangsungan pendanaan akan tetap rentan berubah sewaktu-waktu.

d. Minimnya Tenaga Profesional dalam Pengelolaan Digital dan Publikasi

Kebutuhan akan transparansi dan digitalisasi menuntut UPZ untuk aktif dalam publikasi kegiatan dan laporan keuangan. Namun, keterbatasan sumber daya manusia yang ahli di bidang komunikasi digital menjadi ancaman tersendiri.

Minimnya konsistensi dalam publikasi media sosial atau dokumentasi kegiatan bisa membuat masyarakat kampus kurang mengetahui aktivitas lembaga. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan dan partisipasi muzaki. Karena itu, UPZ perlu merekrut atau melatih tenaga muda yang kompeten di bidang media dan

teknologi informasi agar strategi komunikasi lembaga dapat berjalan lebih profesional dan berkelanjutan.

Setelah menguraikan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, langkah berikutnya adalah merumuskan strategi yang tepat bagi UPZ UIN Antasari Banjarmasin menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT adalah alat visual yang menggabungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ke dalam empat tipe strategi utama, yaitu SO, WO, ST, dan WT.⁴⁸ Strategi ini disusun berdasarkan hasil analisis SWOT untuk mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas penghimpunan ZIS di lingkungan kampus.

Tabel 4.2 Matriks SWOT UPZ UIN Antasari

INTERNAL EKSTERNAL	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	Strategi SO: Memanfaatkan reputasi lembaga, kepercayaan muzaki, dan kredibilitas pengurus untuk memperkuat kerja sama dengan kampus dan BAZNAS, serta mengoptimalkan media sosial guna meningkatkan penghimpunan dan	Strategi WO: Mengatasi keterbatasan SDM dan pendanaan dengan memanfaatkan peluang kolaborasi, pelatihan, serta promosi digital, sekaligus mendorong regulasi zakat ASN agar penghimpunan lebih stabil.

⁴⁸ Habibullah, S. *SWOT Analysis: Strategi Membangun Kelembagaan Publik*. Jakarta: CV Langgam Aksara, 2025, hlm. 94.

	perluasan program ZIS.	
<i>THREATS</i>	Strategi ST: Menggunakan reputasi dan transparansi laporan untuk menghadapi ancaman penurunan partisipasi dan persaingan lembaga ZIS lain melalui peningkatan komunikasi publik dan konsistensi publikasi kegiatan.	Strategi WT: Meminimalkan kelemahan SDM dan administrasi sambil mengantisipasi rendahnya kesadaran muzaki dengan memperbaiki manajemen internal, menambah relawan, dan memperkuat edukasi zakat.

Dengan mempertimbangkan keseluruhan temuan tersebut, maka strategi yang paling tepat untuk diterapkan UPZ UIN Antasari adalah strategi *Strength-Opportunity* (SO). Seperti yang terdapat pada teori, strategi SO merupakan pendekatan yang ideal bagi organisasi yang memiliki fondasi internal kuat dan berada di lingkungan yang mendukung.⁴⁹ Strategi ini berfokus pada penggunaan kekuatan internal yang masif untuk mengekspansi pengaruh dan perolehan lembaga. Implementasi detail dari strategi ini adalah sebagai berikut:

1) Transformasi Pengumpulan melalui Formal Campus Partnership

Memanfaatkan reputasi lembaga dan kredibilitas pengurus yang merupakan tokoh akademisi di lingkungan kampus untuk memperkuat kerja sama dengan universitas. Langkah konkretnya adalah

⁴⁹ Ibid. Hlm,94.

menginisiasi kebijakan *payroll system* (pemotongan otomatis) 2,5% bagi gaji dan tunjangan ASN di lingkungan UIN Antasari. Dengan kredibilitas pengurus, hambatan psikologis dan administratif dalam penerapan kebijakan ini dapat diminimalisir, sehingga terjadi peningkatan penghimpunan secara signifikan dan stabil.

2) Optimalisasi Media Sosial sebagai Instrumen Digital Trust

Mengubah penggunaan media sosial dari sekadar media informasi menjadi instrumen penguat kepercayaan muzaki. Strateginya adalah dengan mengunggah konten laporan transparansi mingguan dan *Impact Stories* dari penerima manfaat program ZIS secara rutin. Dengan memanfaatkan peluang tingginya penggunaan media sosial di kalangan mahasiswa dan dosen, UPZ dapat membangun branding sebagai lembaga yang akuntabel, yang pada gilirannya akan memperluas basis muzaki di luar lingkungan internal kampus.

3) Sinergi Strategis dengan BAZNAS untuk Perluasan Program

Menggunakan kredibilitas pengurus untuk mempererat koordinasi dengan BAZNAS dalam hal sinkronisasi data dan standarisasi manajemen. Kerja sama ini tidak hanya sebatas pelaporan, tetapi diarahkan pada pendanaan bersama (*co-funding*) untuk program-program sosial yang lebih besar, seperti beasiswa riset atau pemberdayaan ekonomi berbasis kampus. Hal ini akan memperluas dampak program ZIS UPZ UIN Antasari sehingga lebih dirasakan manfaatnya secara luas oleh masyarakat.

Selain itu, UPZ juga bisa menerapkan strategi *Weakness-Opportunity* (WO) sebagai strategi pendukung, khususnya untuk mengatasi keterbatasan SDM, perbaikan administrasi keuangan, dan perluasan edukasi zakat. Seperti yang ada pada teori, strategi WO mencoba memanfaatkan peluang eksternal untuk memperbaiki kelemahan internal.⁵⁰ Jadi strategi WO ini juga penting agar berbagai kelemahan internal tidak menjadi hambatan dalam memanfaatkan peluang yang dimiliki UPZ UIN Antasari. Langkah-langkahnya adalah:

1) Merekrut Relawan Mahasiswa untuk Membantu Pengurus

Karena pengurus UPZ saat ini sangat sibuk dengan tugas utamanya sebagai dosen atau pegawai, UPZ bisa memanfaatkan peluang banyaknya jumlah mahasiswa. Caranya dengan membuka program relawan atau magang khusus untuk membantu urusan administrasi dan promosi di media sosial. Dengan adanya bantuan tenaga dari mahasiswa, urusan kantor UPZ tetap bisa jalan tanpa harus membebani waktu para dosen secara berlebihan.

2) Mengikuti Pelatihan dari BAZNAS untuk Meningkatkan Keahlian

Untuk mengatasi kurangnya tenaga ahli di bidang zakat, UPZ harus memanfaatkan peluang pelatihan dan bimbingan teknis dari BAZNAS. Pengurus bisa mengirim perwakilan untuk belajar cara mengelola keuangan dan administrasi zakat yang lebih modern dan

⁵⁰ Yuliana, Dewi. *Manajemen Strategis dalam Organisasi Sosial Keagamaan*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu, 2023, hlm. 59.

profesional. Dengan ilmu baru ini, kelemahan dalam hal pendataan atau laporan manual bisa diperbaiki menjadi lebih rapi dan cepat.

3) Mengusulkan Aturan Resmi agar Pemasukan Dana Lebih Stabil

Masalah pendanaan yang belum stabil bisa diatasi dengan memanfaatkan peluang regulasi atau aturan pemerintah tentang zakat ASN. UPZ perlu mendorong pimpinan universitas untuk membuat aturan yang lebih kuat (seperti surat edaran atau keputusan resmi) agar zakat pegawai langsung dipotong dari gaji. Hal ini sangat penting supaya UPZ tidak lagi kesulitan dana dalam menjalankan program-program bantuannya.

Kombinasi penggunaan strategi SO sebagai strategi utama dan WO sebagai strategi pelengkap diharapkan mampu mendorong UPZ UIN Antasari menjadi lembaga zakat kampus yang lebih profesional, inovatif, dan berkelanjutan.