

Pemungutan Zakat Profesi ASN melalui BAZNAS: Antara Kebijakan dan Persetujuan

Anisa Rahayu*, Eni Widyaningsih

Universitas Paramadina, Indonesia

Email: anisa.rahayu@students.paramadina.ac.id,
eni.widyaningsih@students.paramadina.ac.id

Keywords:

*Professional Zakat;
 National Zakat Collection
 Agency (BAZNAS); ASN
 Teachers; Nonprofit
 Institutions; Trust Theory;
 Stakeholder Theory.*

Abstract

Penelitian ini membahas pro dan kontra pengelolaan zakat profesi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kalangan ASN guru sebagai bagian dari praktik lembaga nonprofit di Indonesia. Fenomena ini muncul karena adanya kebijakan yang dilakukan oleh BAZNAS terkait pemotongan zakat profesi sebesar 2,5% dari penghasilan ASN di Jakarta yang dilakukan melalui kerja sama antara pemerintah daerah dan BAZNAS. Di sisi lain, kebijakan tersebut dianggap mampu meningkatkan efektivitas pengumpulan dana zakat dan menguatkan program sosial untuk para penerima zakat. Namun, kebijakan itu justru memicu munculnya kritik dari sebagian guru yang berstatus ASN di sekolah negeri yang menganggap potongan tersebut terkesan memaksa, kurang transparan sampai menambah beban ekonomi. Perdebatan ini menjadi penting untuk diteliti sebab berkaitan dengan tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga nonprofit berbasis keagamaan seperti BAZNAS. Penelitian ini menggunakan Trust Theory dari Mayer, Davis, dan Schoorman untuk melihat seperti apa relasi kepercayaan yang terbentuk di tengah masyarakat terhadap suatu Lembaga. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan Stakeholder Theory dari Freeman untuk mengeksplorasi hubungan antara pemerintah daerah, BAZNAS, ASN guru juga masyarakat sebagai penerima manfaat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Sedangkan data penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap kebijakan pemotongan zakat profesi dari penghasilan ASN guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang dinamika zakat profesi di lingkungan ASN guru yang di kelola langsung oleh BAZNAS. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya transparansi lembaga nonprofit, juga menjadi bahan evaluasi bagi BAZNAS sebagai lembaga nonprofit juga pemerintah yang menaunginya dalam membangun sistem pengelolaan zakat yang dapat dipercaya masyarakat.

Kata Kunci:

*Zakat Profesi; Badan Amil
 Zakat Nasional (BAZNAS);
 ASN Guru; Lembaga
 Nonprofit; Trust Theory;
 Stakeholder Theory.*

Abstrak

Penelitian ini membahas pro dan kontra pengelolaan zakat profesi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di kalangan ASN guru sebagai bagian dari praktik lembaga nonprofit di Indonesia. Fenomena ini muncul karena adanya kebijakan yang dilakukan oleh BAZNAS terkait pemotongan zakat profesi sebesar 2,5% dari penghasilan ASN di Jakarta yang dilakukan melalui kerja sama antara pemerintah daerah dan BAZNAS. Di sisi lain, kebijakan tersebut dianggap mampu meningkatkan efektivitas pengumpulan dana zakat dan menguatkan program sosial untuk para penerima zakat. Namun, kebijakan itu justru memicu munculnya kritik dari sebagian guru yang berstatus ASN di sekolah negeri yang menganggap potongan tersebut terkesan memaksa, kurang transparan sampai menambah beban ekonomi. Perdebatan ini menjadi penting untuk diteliti sebab berkaitan dengan tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga nonprofit berbasis keagamaan seperti BAZNAS. Penelitian ini menggunakan Trust Theory dari Mayer, Davis, dan Schoorman untuk melihat seperti apa relasi kepercayaan yang terbentuk di tengah masyarakat terhadap suatu Lembaga. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan Stakeholder Theory dari

Freeman untuk mengeksplorasi hubungan antara pemerintah daerah, BAZNAS, ASN guru juga masyarakat sebagai penerima manfaat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Sedangkan data penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap kebijakan pemotongan zakat profesi dari penghasilan ASN guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang dinamika zakat profesi di lingkungan ASN guru yang di kelola langsung oleh BAZNAS. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya transparansi lembaga nonprofit, juga menjadi bahan evaluasi bagi BAZNAS sebagai lembaga nonprofit juga pemerintah yang menaunginya dalam membangun sistem pengelolaan zakat yang dapat dipercaya masyarakat.

PENDAHULUAN

Awal tahun 2026, muncul polemic tentang pemotongan gaji para ASN di Kabupaten Pangkep, Sulsel, sebesar 2,5% yang disebut sebagai zakat dan infak melalui BAZNAS. Sejumlah ASN dan guru mengaku pemotongan tersebut dilakukan secara otomatis tanpa adanya persetujuan atau surat kuasa terlebih dahulu sebagai dasar pemindahan dana dari rekening para ASN tersebut. Masalah ini lalu mendapat perhatian dari DPRD Kabupaten Pangkep yang mempertanyakan legalitas serta mekanisme pemotongan gaji tersebut. Kemudian, hadirilah desakan agar pengelolaan dana yang terkumpul selama ini untuk diaudit dan dipertanggungjawabkan secara transparan. Permasalahan ini menjadi semakin berkembang ketika rakyat menyadari praktik ini ternyata telah berlangsung sejak 2022 dan melibatkan ribuan ASN (Islamiah, 2026). Sumber berita: <https://sulawesi.viva.co.id/news/2215-protes-asn-gaji-dipotong-untuk-baznas-tanpa-persetujuan?page=all>

Situasi ini dapat dikategorikan sebagai krisis karena telah melampaui persoalan administratif biasa dan berkembang menjadi isu yang mengancam reputasi. Krisis terjadi ketika suatu lembaga menghadapi suatu masalah yang berpotensi menimbulkan kerugian besar pada kepercayaan publik, legitimasi hingga keberlangsungan operasional lembaga tersebut (Karakaya et al., 2025; Nöhammer et al., 2023). BAZNAS sebagai organisasi yang bergerak dalam pengelolaan zakat menghadapi tuduhan mengenai kurangnya transparansi, lemahnya mekanisme persetujuan, dan ketidakjelasan dasar hukum pemotongan gaji. Isu tersebut pada akhirnya menimbulkan spekulasi negatif di berbagai media, memicu perhatian dan pengawasan dari DPRD, hingga menurunkan kepercayaan sebagian ASN pada lembaga yang berkaitan. Kondisi ini menunjukkan karakteristik krisis sebab berdampak terhadap citra dan kredibilitas lembaga (Choi et al., 2025; W. T. Coombs et al., 2025; L. Eaddy et al., 2025; Ndone, 2025; Nuortimo et al., 2024).

Krisis merupakan persepsi mengenai kejadian yang mengancam ekspektasi para pemangku kepentingan yang memberikan dampak negatif, terhadap kinerja sebuah lembaga (T. W. Coombs, 2015). Pada kejadian ini, ekspektasi ASN mengenai keterbukaan dan persetujuan pengelolaan zakat dinilai tidak terpenuhi (W. T. Coombs, 2007).

Krisis yang muncul karena polemik pemotongan gaji ASN untuk zakat profesi melalaui BAZNAS tanpa persetujuan ini menimbulkan berbagai dampak, baik dampak secara internal atau lembaga atau pihak eksternal. Dari sisi internal, kondisi ini berpotensi menurunkan kepercayaan ASN khususnya yang terdampak, terhadap sistem kelola zakat yang dijalankan oleh BAZNAS. Kepercayaan itu sendiri adalah modal utama dalam praktik hubungan sebuah lembaga dengan stakeholdernya, dalam hal ini BAZNAS sebagai pengelola zakat, dan ASN sebagai muzakkinya. Ketika muncul informasi bahwa pemotongan gaji dilakukan tanpa adanya

proses persetujuan yang tepat, ASN merasa hak mereka sebagai pemilik dana tidak dihargai. Keadaan ini menghadirkan ketidakpuasan, rasa berat hati hingga adanya resistensi dari sejumlah ASN terhadap kebijakan yang diterapkan.

Hubungan kerjasama antara BAZNAS dengan pemerintah daerah dalam mengumpulkan dana zakat, juga terganggu karena kondisi yang tidak diharapkan ini terjadi. Lembaga juga perlu mengatur sumber daya yang diperlukan untuk proses klarifikasi, hadir dalam rapat untuk mendengar pendapat, dapat memberikan penjelasan kepada media, juga mampu menghadapi tuntutan audit atas pengelolaan dana yang telah terkumpul. Kondisi ini menunjukkan bahwa krisis tidak hanya memengaruhi reputasi, melainkan juga meningkatkan beban operasional sebuah lembaga.

Dari sisi eksternal, krisis juga berpotensi menurunkan reputasi BAZNAS dihadapan masyarakat luas. Media secara berulang memberitakan pemotongan gaji tanpa persetujuan bisa membentuk anggapan negatif pada pengelolaan lembaga. Dalam konteksnya reputasi dan kepercayaan publik adalah aset yang sangat penting pada organisasi nonprofit. Reputasi juga memengaruhi kepercayaan masyarakat dalam mengeluarkan dana zakat, infak dan sedekah. Jika publik mengira bahwa prinsip transparansi tidak dijalankan secara maksimal, maka kepercayaan pada lembaga akan menurun.

Polemik ini dapat membuat dampak jangka panjang, antara lain berkurangnya minat masyarakat untuk mengeluarkan zakat melalui lembaga BAZNAS dan memilih untuk mengeluarkan secara langsung kepada para muzakki atau lembaga yang dianggap lebih terpercaya. Oleh sebab itu, krisis tidak hanya berkaitan dengan hal yang bersifat administratif pemotongan gaji ASN, juga menyangkut keberlanjutan BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat. Krisis yang tidak dikelola dengan baik dapat mengancam relasi organisasi dengan para pemangku kepentingan sehingga menyebabkan kerusakan reputasi secara signifikan, sehingga upaya pemulihan kepercayaan menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi pasca terjadinya krisis (T. W. Coombs, 2015).

Berdasarkan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs. Dimana dijelaskan bahwa ada tiga elemen yang dapat memperburuk ancaman reputasi suatu organisasi, yaitu crisis responsibility, crisis history, dan prior relation reputation (W. T. Coombs, 2021). Ketiga elemen ini terlihat jelas dalam kasus pemotongan gaji ASN di Kabupaten Pangkep. Pertama, terungkapnya informasi bahwa pemotongan gaji ini sudah berlangsung sejak 2022 yang menunjukkan adanya crisis history, yaitu eksistensi masalah serupa sebelumnya yang menambah keyakinan publik bahwa organisasi tersebut memiliki kelemahan dalam manajemen dan pengawasan. Menurut (T. W. Coombs, 2004; W. T. Coombs, 2021), organisasi yang memiliki rekor krisis serupa cenderung mendapatkan beban tugas tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki jejak krisis. Sehingga dampaknya terhadap reputasi menjadi lebih besar. Selain itu (L. L. Eaddy, 2021) menjelaskan bahwa semakin kuat ingatan publik tentang crisis history, semakin besar kecenderungan mereka untuk mengaitkan krisis yang sedang berlangsung dengan kegagalan organisasi dalam melakukan pembelajaran dan memperbaiki diri.

Pandangan ini sejalan dengan pemikiran Purbaningrum et al., (2023) mengenai pentingnya komunikasi yang efektif untuk membangun hubungan yang berkelanjutan antara organisasi dan para pemangku kepentingan (stakeholders). (Purbaningrum et al., 2023) dan (Hidayat et al., 2026) menegaskan bahwa keberhasilan sebuah organisasi, khususnya yang

bergerak di bidang sosial dan filantropi, tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan program yang baik, tetapi juga oleh kemampuannya melakukan komunikasi yang jelas, melibatkan banyak pihak dan berfokus pada pembentukan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan. Apabila komunikasi dalam organisasi tidak memberikan ruang untuk transparansi dan partisipasi, maka hubungan yang telah dibangun bisa mengalami penurunan kualitas, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi tersebut.

Ketika dikaitkan dengan peristiwa di Kabupaten Pangkep, BAZNAS sebagai badan pengelola zakat adalah sebuah lembaga nirlama yang kelangsungan operasionalnya sangat dipengaruhi oleh pengakuan publik dan kepercayaan dari para muzakki. Tidak seperti perusahaan yang menghasilkan keuntungan lewat aktivitas ekonomi, organisasi filantropis mendapatkan dukungan dari kesediaan masyarakat untuk mempercayakan dana yang mereka miliki kepada lembaga pengelola zakat. Oleh karena itu, tindakan pemotongan gaji ASN tanpa persetujuan yang jelas dianggap bukan sekadar masalah administratif, tetapi juga menjadi gangguan bagi sebuah hubungan antara organisasi dan para stakeholders utamanya. Situasi ini memperkuat atribusi tanggung jawab sebagaimana dijelaskan dalam SCCT, sekaligus mengurangi kualitas hubungan antara organisasi dan stakeholders yang merupakan dasar reputasi organisasi (Coombs, 2021; Purbaningrum et al., 2023).

Penelitian ini memiliki kebaruan (novelty) karena secara spesifik mengkaji krisis reputasi BAZNAS melalui integrasi tiga kerangka teoritis: Trust Theory, Stakeholder Theory, dan SCCT, yang belum banyak dilakukan dalam studi zakat profesi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika krisis kepercayaan publik terhadap BAZNAS dalam kasus pemotongan gaji ASN dan merumuskan strategi komunikasi krisis yang tepat untuk memulihkan reputasi lembaga nonprofit berbasis keagamaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu komunikasi krisis dan manajemen lembaga nonprofit, serta memberikan rekomendasi praktis bagi BAZNAS dan pemerintah dalam membangun sistem pengelolaan zakat yang lebih transparan dan dapat dipercaya masyarakat.

Sedangkan jika melihat dari konteks lembaga nonprofit, penelitian oleh (Willems et al., 2016) mendukung pandangan bahwa reputasi organisasi nonprofit dibentuk oleh tingkat kepercayaan dan kepuasan para pemangku kepentingan. Ketika para stakeholder mulia mempertanyakan tingkat transparansi dan tanggungjawab organisasi, maka reputasi organisasi akan semakin menurun karena kepercayaan masyarakat adalah asset yang sangat penting bagi organisasi nonprofit. Oleh karena itu, krisis yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Pangkep bukan hanya masalah komunikasi, tetapi juga merupakan krisis hubungan yang memengaruhi legitimasi serta reputasi lembaga di mata pemangku kepentingan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis krisis reputasi yang dihadapi oleh BAZNAS di Kabupaten Pangkep, Sulawesi Selatan. Studi kasus dipilih sebagai metode penelitian karena memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi yang mendalam dan komprehensif terhadap dinamika fenomena yang kompleks dalam konteks nyata dan spesifik (Coombs, 2021). Desain penelitian bersifat deskriptif-analitik dengan fokus pada pemahaman holistik mengenai hubungan antara

pemerintah daerah, BAZNAS, ASN guru, dan masyarakat sebagai penerima manfaat zakat dari kebijakan pemotongan gaji tersebut.

Penelitian ini menggunakan tiga kerangka teoritis utama untuk menganalisis krisis BAZNAS secara mendalam. Pertama, Trust Theory dari (Mayer et al., 2014) digunakan untuk melihat dan memahami relasi kepercayaan yang terbentuk di tengah masyarakat terhadap BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat. Teori ini fokus pada bagaimana kepercayaan dibangun dan dipertahankan dalam hubungan antara organisasi dan stakeholders. Kedua, Stakeholder Theory dari (Freeman & Management, 1984) digunakan untuk mengeksplorasi hubungan kompleks antara berbagai pihak yang terlibat, yaitu pemerintah daerah sebagai regulator, BAZNAS sebagai pengelola, ASN guru sebagai penyetor zakat, dan masyarakat sebagai penerima manfaat zakat. Ketiga, Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dari (T. W. Coombs, 2015; W. T. Coombs, 2007, 2021) digunakan untuk menganalisis strategi komunikasi organisasi dalam merespons krisis dengan tiga elemen kunci: crisis responsibility (tanggung jawab organisasi atas krisis), crisis history (sejarah krisis sebelumnya), dan prior relation reputation (reputasi organisasi sebelum krisis terjadi).

Data penelitian diperoleh melalui dua teknik pengumpulan data utama yang saling melengkapi. Pertama, wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan kunci yang mencakup perwakilan BAZNAS Kabupaten Pangkep, perwakilan pemerintah daerah Kabupaten Pangkep, ASN guru yang terdampak pemotongan gaji, dan perwakilan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) setempat. Wawancara dirancang dengan hati-hati untuk menggali pemahaman mendalam tentang persepsi berbagai pihak terhadap kebijakan pemungutan zakat profesi, identifikasi faktor-faktor yang memicu terjadinya krisis, dan evaluasi strategi komunikasi yang telah dilakukan oleh organisasi selama krisis berlangsung. Kedua, observasi nonpartisipan terhadap kebijakan pemotongan zakat profesi, mekanisme teknis pelaksanaannya, serta dinamika respons publik terhadap krisis melalui media massa konvensional dan forum diskusi di platform media sosial digital. Data sekunder juga dikumpulkan dari dokumen kebijakan resmi, laporan keuangan BAZNAS, liputan berita media massa, dan publikasi akademik terkait dengan zakat profesi dan manajemen krisis lembaga nonprofit.

Data dianalisis menggunakan metode analisis tematik kualitatif dengan langkah-langkah sistematis dan terstruktur. Pertama, transkripsi lengkap dan dokumentasi data dari hasil wawancara dan observasi lapangan. Kedua, koding data berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari data empiris yang dikumpulkan di lapangan. Ketiga, kategorisasi temuan sesuai dengan kerangka teoritis yang digunakan untuk meningkatkan relevansi dan validitas analisis. Keempat, analisis mendalam untuk menginterpretasi makna dan hubungan antar tema yang sudah dikategorisasi. Proses analisis dilakukan secara iteratif dan melibatkan triangulasi data dari berbagai sumber (wawancara berbagai pihak, observasi, dan dokumen) untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan penelitian secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan pemungutan zakat profesi ASN melalui BAZNAS di Kabupaten Pangkep menunjukkan dua sisi perspektif yang sangat berbeda dalam persepsi para pemangku kepentingan yang terlibat. Di satu sisi, kebijakan dianggap oleh beberapa kalangan mampu meningkatkan efektivitas pengumpulan dana zakat dari kalangan ASN yang merupakan

kelompok penerima gaji tetap dari negara, dan juga dinilai mampu menguatkan program sosial dan kemanusiaan untuk para penerima zakat yang membutuhkan. Namun di sisi lain, kebijakan ini memicu kritik yang sangat tajam dan keras dari sebagian guru yang berstatus ASN di sekolah negeri yang menganggap pemotongan tersebut terkesan memaksa dan tidak menghormati kebebasan individu, kurang transparan dalam pengelolaannya, dan menambah beban ekonomi keluarga mereka secara signifikan.

Yukemi dalam tulisannya mengungkapkan, ada beberapa isu yang menyertai terjadinya krisis pada lembaga BAZNAS pada saat ini. Isu-isu tersebut antara lain (Koto, 2025):

1. Tidak adanya persetujuan dari para ASN terkait pemotongan gaji yang akan dialirkan pada BAZNAS
2. Tidak adanya transparansi pengelolaan dana zakat dan infak
3. Legalisasi kebijakan yang seringkali hanya didasarkan pada surat edaran
4. Akuntabilitas BAZNAS dalam melaporkan penggunaan dana yang telah terkumpul
5. Komunikasi lembaga yang dianggap kurang efektif dalam menjelaskan mekanisme pemotongan hak ASN
6. Kesesuaian penerapan zakat profesi terhadap kondisi ekonomi para ASN.

Faktor internal dan eksternal dapat berkontribusi terhadap terjadinya krisis pada sebuah lembaga. Krisis yang terjadi pada kasus pemotongan gaji ASN untuk zakat melalui BAZNAS tidak muncul secara tiba-tiba. Adapun faktor yang berkontribusi adalah kurangnya sosialisasi mengenai sistem pengumpulan zakat profesi ASN. Keadaan ini menyebabkan ASN tidak memahami dasar kebijakan yang berlaku, tujuannya, hingga mekanisme penyaluran dana yang telah terkumpul. Selain itu, lemahnya dokumentasi terkait persetujuan ASN juga menjadi pemicu. Faktor lainnya adalah kurangnya transparansi terkait penggunaan dana. Sebagai organisasi nonprofit transparansi menjadi aspek penting untuk membangun kepercayaan publik. Ketika hal ini terjadi, maka potensi munculnya kecurigaan dan ketidakpercayaan semakin besar. Organisasi juga dianggap belum memiliki strategi komunikasi yang proaktif sehingga respon yang disampaikan cenderung dilakukan setelah isu berkembang luas.

Selain itu faktor eksternal juga dapat memperparah krisis, salah satunya adalah pemberitaan media yang berlangsung secara terus menerus sehingga meningkatkan perhatian publik. Sorotan media akhirnya mendorong munculnya kritik dari DPRD setempat serta berbagai kelompok masyarakat yang mempertanyakan legalitas dan transparansi kebijakan. Berbagai komentar, tanggapan, dan pemberitaan yang beredar dan tidak dapat dikendalikan membuat isu semakin cepat menyebar. Kombinasi antara kedua faktor ini, internal dan eksternal meningkatkan Risiko kerusakan reputasi bagi BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat.

Kasus ini dapat dianalisa menggunakan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs. Respon organisasi terhadap krisis harus dapat disesuaikan dengan tanggungjawab yang dianggap melekat dengan organisasi. Semakin besar sebuah organisasi, semakin besar juga tuntutan untuk klarifikasi, meminta maaf dan melakukan tindakan perbaikan saat terjadi krisis.

Adapun strategi komunikasi yang dilakukan oleh BAZNAS dan pemerintah daerah antara lain (Inka, 2026):

1. Lembaga memberikan klarifikasi kepada media dan DPRD setempat

2. Lembaga menjelaskan bahwa dana yang dihimpun telah digunakan untuk program sosial dan bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan
3. Lembaga menggelar rapat sebagai upaya untuk mendengar pendapat untuk menjelaskan pengumpulan dana
4. Memberikan keleluasaan kepada ASN untuk berinfak secara suksarela.

Meski begitu, strategi yang telah dilakukan dinilai masih bersifat reaktif karena dilakukan pasca polemik berkembang luas di tengah masyarakat.

Seiring berkembangnya kasus ini, penulis memberikan rekomendasi untuk memperbaiki reputasi dan mencegah kasus serupa terulang dikemudian hari. Adapun rekomendasi yang dapat dilakukan adalah.

1. Lembaga dapat menerapkan sistem persetujuan tertulis sebelum melakukan pemotongan gaji kepada para ASN
2. Menyusun mekanisme pengumpulan zakat yang transparan dan mudah dipahami oleh berbagai pihak
3. Mempublikasikan laporan keuangan dan distribusi keuangan secara berkala
4. Lembaga Menyusun tim komunikasi krisis yang mampu merespon isu secara cepat dan tepat
5. Melakukan sosialisasi rutin mengenai konsep zakat profesi, nisab, dan manfaat program-program yang dilakukan BAZNAS
6. Menggunakan pendekatan komunikasi 2 arah sehingga ASN dapat menyampaikan aspirasi dan mendapat jawaban secara langsung.

Penerapan rekomendasi yang diberikan oleh penulis, dapat membantu BAZNAS Kembali mendapatkan kepercayaan publik, meningkatkan transparansi sehingga terhindar dari berbagai spekulasi negatif, memperkuat reputasi, juga mendapatkan kepercayaan publik untuk dapat menghimpun dana zakat lebih banyak lagi dengan cara yang lebih terukur dan profesional.

KESIMPULAN

Krisis kepercayaan publik yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Pangkep merupakan hasil dari kombinasi kompleks antara faktor-faktor internal dan eksternal yang saling memperkuat satu sama lain. Faktor internal organisasi meliputi kurangnya sosialisasi kebijakan kepada pemangku kepentingan, dokumentasi persetujuan yang lemah, transparansi pengelolaan dana yang rendah, dan strategi komunikasi organisasi yang tidak proaktif dalam mengantisipasi dan mencegah krisis. Faktor eksternal mencakup pemberitaan media yang berkelanjutan dan intensif, perhatian dan pengawasan DPRD yang tajam, serta penyebaran isu melalui platform media sosial digital yang tidak dapat dikendalikan organisasi. Sebagai lembaga nonprofit yang bergantung pada kepercayaan publik untuk keberlangsungan operasionalnya, BAZNAS harus menerapkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi untuk memulihkan reputasi organisasi dan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Berdasarkan analisis mendalam terhadap krisis dan dinamika kepercayaan publik, penelitian ini merekomendasikan enam tindakan strategis yang perlu diterapkan oleh BAZNAS dan pemerintah daerah secara komprehensif dan berkelanjutan. Pertama, menerapkan sistem persetujuan tertulis (written consent) yang formal dan sah sebelum melakukan pemotongan gaji kepada para ASN, dengan dokumentasi yang transparan dan mudah diakses oleh para

pemangku kepentingan kapan saja. Kedua, menyusun mekanisme pengumpulan zakat yang transparan dan mudah dipahami oleh berbagai pihak, meliputi penjelasan yang jelas tentang nisab zakat, cara perhitungan besaran zakat, dan manfaat serta penggunaan setiap rupiah yang dikumpulkan. Ketiga, mempublikasikan laporan keuangan dan distribusi keuangan secara berkala (minimal setiap kuartal) melalui media yang mudah diakses oleh ASN dan masyarakat umum. Keempat, menyusun tim komunikasi krisis yang profesional dan mampu merespons isu secara cepat dan tepat dengan strategi komunikasi yang proaktif, bukan reaktif. Kelima, melakukan sosialisasi rutin mengenai konsep zakat profesi, nisab, dan manfaat program-program yang dilakukan BAZNAS melalui berbagai media komunikasi. Keenam, menggunakan pendekatan komunikasi dua arah (two-way communication) sehingga ASN dapat menyampaikan aspirasi, keluhan, dan saran mereka serta mendapat jawaban secara langsung dari pimpinan organisasi.

Penerapan enam rekomendasi yang komprehensif ini diharapkan dapat membantu BAZNAS untuk kembali mendapatkan kepercayaan publik secara bertahap dan berkelanjutan, meningkatkan transparansi organisasi sehingga terhindar dari berbagai spekulasi negatif di masa depan, memperkuat reputasi organisasi di mata masyarakat luas, dan mendapatkan kepercayaan publik untuk menghimpun dana zakat dalam jumlah yang lebih besar lagi dengan cara yang lebih terukur, profesional, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

REFERENSI

- Choi, J., Robinson, S., Ruddle, T., & Fister, A. (2025). Restoring Public Trust After a Data Breach Crisis: Reputational Response Strategies for Government, For-Profit, and Nonprofit Organizations. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 16, e70026. <https://doi.org/10.1002/rhc3.70026>
- Coombs, T. W. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory. *Sage Journals*, 41(3). <https://doi.org/10.1177/0021943604265607>
- Coombs, T. W. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE.
- Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2021). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (6th ed (ed.)). SAGE Publications, Inc.
- Coombs, W. T., Kim, S., & Jin, Y. (2025). Organizational Crisis Confidence Based on Ability and Perceived Integrity: A Framework for Development and Delineation of an Overlooked Aspect of Crisis Communication. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2587611>
- Eaddy, L. L. (2021). Unearthing the Facets of Crisis History in Crisis Communication: A Conceptual Framework and Introduction of the Crisis History Salience Scale. *International Journal of Business Communication*, 60(4). <https://doi.org/10.1177/2329488420988769>
- Eaddy, L., Vijaykumar, S., Jin, Y., Lu, X., Sharma, S., & Sesagiri Raamkumar, A. (2025). Trust Erosion Framework for Organisational Responses to and Management of Global Emergencies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2), e70039. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70039>
- Freeman, R. E., & Management, S. (1984). *Stakeholder Theory*. Cambridge University.

- Hidayat, N., Bonar, E., & Hutapea, T. (2026). *Model Komunikasi Relasional Digital CT Arsa Foundation Sebagai Mekanisme Pembentukan Kepercayaan Stakeholder Di Era Filantropi Digital*. 4(3), 1363–1372.
- Inka. (2026). *Polemik Zakat BAZNAS, Disdik Pangkep Bebaskan Guru ASN Berinfak Sukarela Tanpa Patokan*.
- Islamiah, N. (2026). *Protes ASN, Gaji Dipotong Untuk Baznas Tanpa Persetujuan*.
- Karakaya, Ç., Sümer, F. E., Demir, Z. G., Aydoğan, H., Demir, M. Ö., Karaduman, M., & Karaduman, S. (2025). Corporate Reputation in Public Relations Research: A Bibliometric Analysis of Trends and Themes (1970–2024). *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/21582440251405321>
- Koto, Y. (2025). *Tiga Tahun Terakhir Gaji ASN di Pangkep Mengalir ke Baznas, Laporan Pertanggungjawaban Dicari*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2014). *An Integrative Model of Organizational Trust*. 20(3), 709–734.
- Ndone, J. (2025). We Feel, We Understand: Examining the Moderating Effects of Publics' Empathy on Crisis Outcomes Across Crisis Types and Response Strategies. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(1), e70029. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70029>
- Nöhammer, E., Schorn, R., & Becker, N. (2023). Optimizing the Organizational Crisis Communication Portfolio. *Corporate Reputation Review*, 26, 304–319. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00156-6>
- Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring Corporate Reputation and Crisis Communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>
- Purbaningrum, D., Chusjairi, J. A., & Sudarmanti, R. (2023). *Komunikasi Kepemimpinan dalam Pengelolaan Organisasi Komunitas Perempuan Tangguh Nasional*. 6, 1966–1975.
- Willems, J., Jegers, M., & Faulk, L. (2016). *Organizational Effectiveness Reputation in the Nonprofit Sector*. 39(2), 476–497. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108802>