

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategis

1. Pengertian Manajemen Strategis

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani: “*Strategos*” (*Stratos* = militer dan “*ag*” = memimpin) yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Caluswitz. Ia menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kacamata peperangan. Istilah strategi digunakan pertama kali di dunia militer.¹

Manajemen strategis sebagai suatu bidang ilmu yang menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan aksi manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.² Manajemen strategis merupakan proses penetapan visi, misi dan tujuan organisasi, serta pengembangan kebijakan dan program pelaksanaan untuk mencapainya.³

Banyak sekali pengertian mengenai manajemen strategis yang diungkapkan oleh para ahli namun pada prinsipnya sama yaitu

¹ Rachmat, *Manajemen Strategis...*, hlm. 2

² *Ibid*, 5

³ Sofjan Assauri, *Manajemen Strategis, Sustainable Competitive Advantages*, (PT RajaGrafindo Persada: Jakarta, 2016), hlm. 9

menggabungkan berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, penerapan dan pengawasan. Berikut pengertian manajemen strategis menurut para ahli:

- a. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi (BAZNAS) dalam jangka panjang.⁴
- b. Manajemen strategis adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*), keputusan-keputusan strategis antara fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan di masa datang.⁵
- c. Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (*formulating*) dan pelaksanaan (*implementasi*) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.⁶
- d. Manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi) dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas,

⁴ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm 4.

⁵ Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategis Pengantar Proses Berpikir Strategis...*, hlm 16

⁶ Robinson Pearce, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hlm 20.

- dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁷
- e. Manajemen strategis menurut Flavel dan Williams adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.⁸
 - f. Manajemen strategis adalah seorang atau mereka yang bertanggungjawab dalam merumuskan strategi perusahaan baik secara keseluruhan ataupun salah satu divisi, dalam upaya mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa pada prinsipnya manajemen strategis adalah menggabungkan pola berpikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta evaluasi.⁹
 - g. Cetro dan Peter dalam Akdon menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah suatu proses yang berulang dan berkelanjutan yang bertujuan agar dapat memelihara organisasi senantiasa sepadan dengan lingkungannya.¹⁰
 - h. Manajemen strategis adalah suatu ilmu dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-

⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategis Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: UGM Press, 2000), 149.

⁸ Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, (Yogyakarta: Balairung, 2003), 9.

⁹ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), 8.

¹⁰ *Ibid*, 12.

keputusan lintas fungsional yang menampakkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.¹¹

- i. Manajemen strategis menurut Flavel dan Williams adalah sebagai keseluruhan sistem manajemen, dimana didalamnya terkandung formulasi, implementasi dan evaluasi guna mencapai hasil yang realistis dan obyektif.¹²

Masih banyak pengertian manajemen strategis menurut para ahli yang belum penulis kutip dalam tulisan ini, namun dari beberapa pengertian manajemen strategis diatas, dapat penulis simpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkelanjutan yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi strategis secara menyeluruh ataupun salah satu devisi baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa jika merujuk pada berbagai definisi tentang manajemen strategis, pada hakekatnya manajemen strategis mengandung dua hal penting, yaitu: 1) bahwa manajemen strategis terdiri dari tiga macam proses manajemen yaitu pembuatan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. 2) manajemen strategis memfokuskan pada penyatuan atau penggabungan

¹¹ Fred R david, *Strategic Management : Manajemen Strategis konsep*, (Salemba Empat: Jakarta, 2011), Cet. 12, hlm. 5

¹² Hassel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern untuk Sektor Public*, (Yogyakarta: Balairung, 2003), 9.

(integrasi) aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi dan produksi/operasional dari bisnis.¹³

Sedangkan dalam Undang-Undang No 23 Tahun 2011 Pasal 1 Ayat 7 telah dijelaskan tentang Badan Amil Zakat tingkat Nasional yang disingkat BAZNAS. Bahwa yang dimaksud dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggungjawab kepada presiden melalui menteri. Dalam melaksanakan tugas BAZNAS menyelenggarakan berbagai macam fungsi sebagaimana yang telah disebutkan pada Undang-Undang No 23 tahun 2011 pasal 7.¹⁴

Dari dua pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Manfaat dan Fungsi Manajemen Strategis

¹³ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, 17

¹⁴ Muhammad Tamyiz, dkk. *Manajemen Pengelolaan Zakat*, (Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, Departemen Agama Republik Indonesia, 2005), hal. 03

Menurut Fred R David secara historis, manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Ini tentunya akan terus menjadi manfaat terbesar dari manajemen strategis, namun berbagai kajian riset kini menunjukkan bahwa proses, alih-alih keputusan atau dokumen, merupakan kontribusi yang lebih penting dari manajemen strategis. Komunikasi adalah kunci bagi manajemen strategis yang berhasil. Melalui keterlibatan didalam prosesnya, manajer dan karyawan berkomitmen untuk mendukung organisasi. Dialog dan partisipasi.¹⁵

Adapun Grenley menyatakan bahwa bahwa manajemen strategis memberikan manfaat berikut: (1) memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang; (2) memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen; (3) merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik; (4) meminimalkan efek kondisi dan perubahan yang jelek; (5) memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung tujuan yang telah ditetapkan; (6) memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi; (7) memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana; (8) menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal antar staf; (9) membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama; (10)

¹⁵ Fred R David, *Strategic Management : Manajemen Strategis konsep...*, 23

memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu; (11) menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah peluang; (12) mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan; (13) memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.¹⁶

Menurut Assauri fungsi dari manajemen strategi pada dasarnya adalah upaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan agar *Sustainable competitive Advantage* dapat berjalan dengan lancar yaitu:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain
- b. Menghubungkan atau mengkaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang baru.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan
- f. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.¹⁷

¹⁶ Rachmat, *Manajemen Strategis*....,22

¹⁷ Sofjan Assauri, *Manajemen Strategic, Sustainable Compeyitive Advantages*....,7

Menurut Pearce dan Robinson menjelaskan bahwa penerapan manajemen strategi memiliki beberapa manfaat, yaitu

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah.
- b. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif yang terbaik yang ada.
- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan-imbalan disetiap rencana strategi dan, dengan demikian, mempertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjeas adanya perbedaan peran masing-masing.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang.¹⁸

Adapun fungsi manajemen strategis adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan ataupun perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Decision making dan planning merupakan fungsi manajemen, begitu juga peranan pengambilan keputusan strategis dan perencanaan strategis pada manajemen strategis dan perencanaan strategis pada manajemen strategis. *Pertama*, manajemen strategis bertugas membuat

¹⁸ Robinson Pearce, *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), Cet. 12, hlm. 30

keputusan strategis yang membuat keputusan strategis yang membuat ketetapan tujuan dan sasaran. Manajemen strategis menetapkan tindakan yang sebaiknya dilakukan untuk masa mendatang, dan menentukan orang-orang yang melakukannya serta tindakannya. Setelah itu, manajemen strategis meninjau, menggerakkan aktivitas operasional total pihak-pihak yang bertanggung jawab, yang terlibat dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Singkatnya, manajemen strategis berfungsi membuat keputusan strategis, menyusun rencana strategis, serta untuk peninjauan atau evaluasi.¹⁹

3. Proses Manajemen Strategis

a. Formulasi Strategi (*Strategi Formulation*)

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (*aims*) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut.²⁰

Senada dengan hal diatas, Hunger dan Wheleen juga menjelaskan bahwa perumusan strategi atau strategi formulasi adalah pembangunan rencana jangka panjang untuk menejemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.²¹

Senada dengan Hunger dan Wheleen, Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama

¹⁹ Rachmat, *Manajemen Strategis....*,19

²⁰ Robinson Pearce, *Manajemen Strategis ...*, hlm 53.

²¹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis....*,hlm 12

organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasi hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.²²

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyusunan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scanning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan *customer* dan *stakeholder*, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (*end result* dalam jangka waktu tertentu) dan *objectives* yang berciri SMART (*Specific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result Oriented, Timebound*), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai.²³

Di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja

²² Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, hlm 82.

²³ *Ibid*

menurut akdon meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.²⁴

Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang pimpinan hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya *ghiroh* untuk bertanggungjawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

b. Implementasi Strategi (*Strategic Implementation*)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

²⁴ *Ibid.*, hml 84

Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.²⁵

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya.²⁶

Dalam proses inilah seorang Manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategis, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategis.

Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.²⁷

Oleh karena itu, sebagai seorang manajer, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar di-

²⁵ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen...*, hlm 17.

²⁶ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, hlm 82-83.

²⁷ Rachmat, *Manajemen Strategis...*, hlm 45

manage dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

c. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.²⁸

Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses

²⁸ Winardi Karshi Nisjar, *Manajemen Strategis*, cet 1, (Bandung: Mandar Maju, 1997), hlm 86.

keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.²⁹

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.³⁰

Jika di telaah lebih jauh, akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. *Tahap pertama* adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja. *Tahap kedua* adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui *progress* realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (*gap*). *Tahap ketiga* adalah pelaporan. Pelaporan

²⁹ David Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm 19-20.

³⁰ Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management...*, hlm 84.

adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini di harapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.³¹

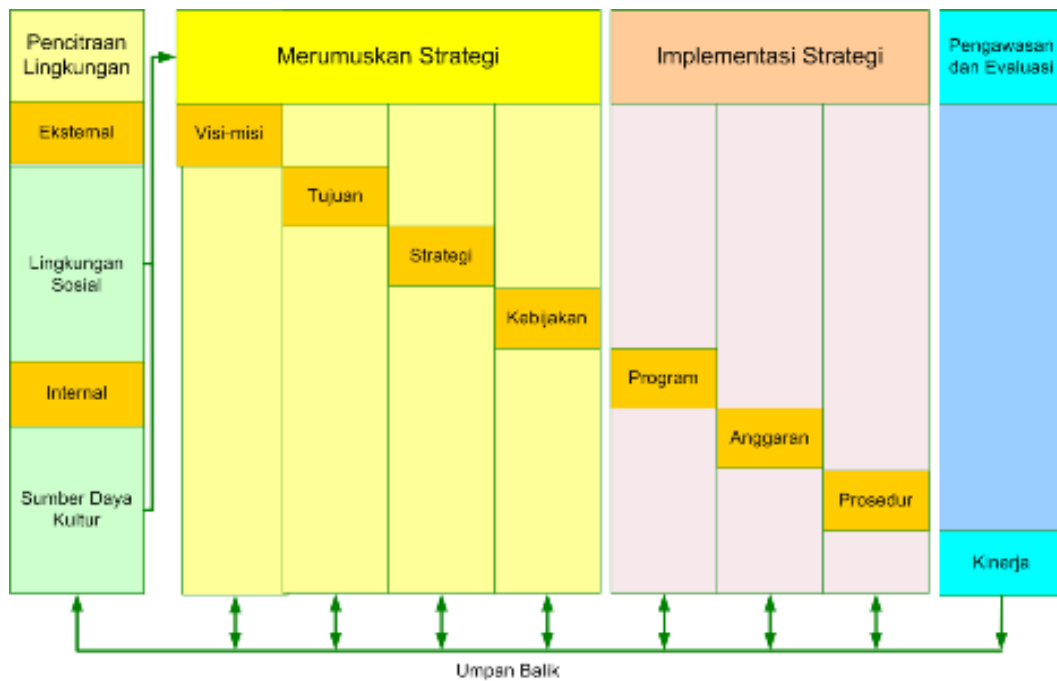
Oleh karena itu, dengan adanya evaluasi strategi, organisasi di harapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya. Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan.

Dari ketiga proses manajemen strategis diatas, Jauch dan Glueck dalam Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategis merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.³²

Hunger dan Wheelen menggambarkan proses manajemen strategis sebagai berikut:

³¹ *Ibid.*,28

³² *Ibid.*, 18.



Gambar 2.1
Proses Manajemen Strategis³³

Dari gambar di atas dapat kita simpulkan bahwa proses manajemen strategis berjalan seperti sebuah siklus yang antara satu komponen dengan komponen yang lain saling berkaitan. Berawal dari pengamatan lingkungan, kemudian merumuskan strategi, dilanjutkan ke implementasi strategi dan diakhiri dengan pengawasan dan evaluasi kemudian kembali lagi ke pengamatan lingkungan. Begitu seterusnya proses manajemen strategis ini berjalan.

³³ Hunger & L. Wheelen, *Manajemen Strategis...*, hlm 12

B. Konsep kesejahteraan

1. Definisi Kesejahteraan

Menurut Kamus bahasa Indonesia berasal dari kata sejahtera yang mempunyai makna aman, sentosa, makmur, dan selamat (terlepas dari segala macam gangguan, kesukaran, dan sebagainya).³⁴ Kata sejahtera mengandung pengertian dari bahasa sanssekerta “*Catera*” yang berarti payung. Dalam konteks kesejahteraan, “*Catera*” adalah orang yang sejahtera, yakni orang yang dalam hidupnya bebas dari kemiskinan, kebodohan, ketajutan, atau kekhawatiran sehingga hidupnya aman dan tentram, baik lahir maupun batin.³⁵

Definisi kesejahteraan dalam konsep dunia modern adalah sebuah kondisi dimana seseorang dapat memenuhi kebutuhan pokok, baik itu kebutuhan akan makanan, pakian, tempat tinggal, air minum yang bersih serta kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan memiliki pekerjaan yang memadai yang dapat menunjang kualitas hidupnya sehingga memiliki status sosial yang mengantarkan pada status sosial yang sama terhadap sesama warga lainnya. Kalau menurut HAM, maka definisi kesejahteraan kurang lebih berbunyi bahwa setiap laki-laki ataupun perempuan, pemuda dan anak kecil memiliki hak untuk hidup layak baik dari segi kesehatan, makanan, minuman, perumahan, dan jasa sosial, jika tidak maka hal tersebut telah melanggar HAM.³⁶

³⁴ W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1999), hlm. 887

³⁵ Adi Fahrudin, *Pengantar Kesejahteraan Sosial* (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 8

³⁶ Ikhwan Abidin Basri, *Islam dan Pembangunan Ekonomi*, (Jakarta: Gema Insani Pres, 2010), hlm. 24

Pemikiran konvensional tentang kesejahteraan lebih banyak bertujuan pada terpenuhinya kebutuhan seseorang dalam hal materi, kesejahteraan spiritual agaknya mendapatkan porsi perhatian yang lebih sedikit daripada kesejahteraan. Kesejahteraan material dan spiritual merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembangunan.³⁷ Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pembangunan haruslah dicapai tidak saja dalam aspek material, tetapi juga dalam aspek spiritual. Ketika sebuah proses pembangunan hanya diarahkan untuk mencapai keberhasilan material maka bisa dipastikan kesejahteraan masyarakat yang diinginkan tidak akan bisa tercapai. Masyarakat akan merasakan kehidupan yang hampa dan tanpa makna meskipun fasilitas tersedia.

Kesejahteraan oleh sebagian masyarakat selalu dikaitkan dengan konsep kualitas hidup. Konsep kualitas hidup merupakan gambaran tentang keadaan kehidupan yang baik. *World Health Organization* menngartikan kualitas hidup sebagai sebuah persepsi individu terhadap kehidupannya di masyarakat dalam konteks budaya dan sistem nilai yang terkait dengan tujuan, harapan, standar, dan perhatian terhadap kehidupan. Konsep ini memberikan makna yang lebih luas karena dipengaruhi oleh kondisi fisik individu, psikologis, tingkat kemandirian, dan hubungan sosial individu dengan lingkungannya.³⁸

Undang-undang Nomor 13 Tahun 1998 menjelaskan juga tentang arti dari kesejahteraan. Kesejahteraan di definisikan sebagai suatu tata kehidupan dan penghidupan sosial baik material maupun spiritual

³⁷ Harry Hikmat, *Strategi Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Humaniora Utama Pres, 2010), hlm 45

³⁸ Adi Fahrudin, *Pengantar Kesejahteraan...*, hlm 44.

yang diliputi rasa keselamatan, kesusilaan, dan ketentraman lahir batin yang memungkinkan bagi setiap warga negara untuk mengadakan pemenuhan jasmani, rohani, dan sosial yang sebaik-baiknya bagi diri, keluarga, serta masyarakat dengan menjunjung tinggi hak dan kewajiban asasi manusia sesuai dengan Pancasila.³⁹

Dalam konteks kenegaraan, kesejahteraan di gunakan dalam rangka menunjukkan bahwa pemerintahannya menyediakan pelayanan-pelayanan sosial secara luas kepada warga negaranya. Negara kesejahteraan diartikan sebagai sebuah proyek sosialis demokrat yang dihasilkan oleh perjuangan orang-orang kelas pekerja untuk menciptakan masyarakat yang adil. Ide negara kesejahteraan barat ini dianggap sebagai perubahan yang dilakukan oleh sistem kapitalis menuju aspirasi yang dibawa dalam sistem sosialis.⁴⁰

Dipihak lain, penulis-penulis Marxist mengatakan bahwa negara kesejahteraan hanyalah sedikit melebihi usaha untuk mengurangi ekseseks yang lebih buruk dari kapitalisme. Mereka mengatakan bahwa negara kesejahteraan sedikitpun bukan merupakan negara sosialis. Hal ini karena di negara kesejahteraan paling maju, sistem ekonomi tetap dimiliki dan dikendalikan oleh kepentingan-kepentingan swasta. Jadi negara kesejahteraan berbeda dengan sistem sosialis menurut golongan marxist yang sistem ekonominya dikuasai swasta.⁴¹

Kelompok yang tidak menyetujui gagasan kapitalisme maupun sosialisme memberikan definisi tersendiri tentang kesejahteraan. Negara

³⁹ *Ibid.*, hlm 45

⁴⁰ *Ibid.*, hlm 85.

⁴¹ *Ibid.*, hlm 105

kesejahteraan diartikan sebagai sebuah pembentukan sosial yang inik berdasarkan prinsip-prinsip *neo-merkantilis*. Negara kesejahteraan merupakan konsesnsus kesejahteraan atau kompromi demokrtis sosial. Hal ini disebabkan adanya penyesuaian historis antara kapitalisme dan sosialisme.

Dalam konteks teori kewarganegaraan, kesejahteraan diartikan sebagai puncak dari evolusi hak-hak kewarganegaran. Masyarakat Barat yang demokratis berkembang bermula dari hanya sebagaian kecil saja yang mendapatkan hak-hak sipil, politik, dan sosial. Ketika hak-hak sipil mulai diterapkan secara lebih luas, maka pengertian kewarganegaraan menuntut untuk dipenuhi secara penuh akan hak-hak sosialnya. Seseorang tidak dapat dianggap sebagai anggota masyarakat yang penuh dan sederajat kalau kehidupannya dalam garis kemiskinan, menepati rumah yang tidak layak dihuni, kesehatannya tidak terjaga dengan baik, dan pendidikan tidak merata.⁴²

Senada dengan pengertian di atas, Titmuss memberikan pengertian yang lebih lebih terbuka pada kesejahteraan, menyarankan kriteria kesejahteraan sebagai suatu masyarakat yang secara terbuka menerima tanggung jawab kebijakan untuk medidik dan melatih warga negaranya sendiri untuk memenuhi kebutuhannya akan tenaga dokter, perawat, pekerja sosial, ilmuwan, insinyur, dan sebagainya. Saran ini disampaikan agar negara-negara yang lebih miskin tidak kehabisan

⁴² *Ibid.*, hlm 93.

tenaga-tenaga ahli yang sangat di perlukan untuk pembangunan segara tersebut.⁴³

Dalam mempresentasikan tingkat kesejahteraan masyarakat, telah meningkatkan perhatian dunia terhadap aspek sosial dalam pembangunan. Kemajuan pembangunan yang selama ini lebih banyak dilihat dari indikator ekonomi, seperti: pertumbuhan ekonomi dan penurunan kemiskinan dinilai belum cukup untuk menggambarkan tingkat kesejahteraan yang sesungguhnya. Indikator ekonomi tersebut pada umumnya diukur secara obyektif dengan pendekatan berbasis uang (*monetary-based indicators*).⁴⁴

Kebahagiaan merupakan suatu hal yang dirasakan dan di presepsikan secara berbeda oleh setiap orang, karena itu pengukuran kebahagiaan merupakan hal yang subyektif. Dalam hal ini, kebahagiaan menngambarkan indikator kesejahteraan subyektif yang digunakan untuk melengkapi indikator obyektif. Berbagai penelitian tentang indeks kebahagiaan sebagai bagian dari kesejahteraan subyektif dengan komponen kepuasan hidup dan emosi positif. Dalam konteks pemanfaatan indeks kebaahagian sebagai salah satu bahan pengambilan kebijakan publik, maka komponen kebahagiaan yang di gunakan adalah kepuasan hidup.⁴⁵

⁴³ *Ibid.*, hlm 103.

⁴⁴ Soetomo, *Kesejahteraan dan Upaya Mewujudkannya dalam Prespektif Masyarakat Lokal*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014), hlm. 21

⁴⁵ Gunawan Sumodiningrat, *Mewujudkan Kesejahteraan Bangsa Menanggulangi Kemiskinan Dengan Prinsip Pemberdayaan Masyarakat*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2009), hlm. 54

Sugiharto dalam penelitiannya menjelaskan bahwa menurut Badan Pusat Statistik (BPS), indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesejahteraan ada delapan yaitu pendapatan, konsumsi atau pengeluaran keluarga, keadaan tempat tinggal, kesehatan anggota keluarga, kemudahan mendapatkan pelayanan kesehatan, kemudahan memasukkan anak kejenjang pendidikan, dan kemudahan mendapatkan fasilitas transportasi.⁴⁶

Senada dengan Sugiharto, sunarti menegaskan aspek-aspek spesifik yang sering digunakan sebagai indikator untuk mengukur kesejahteraan rakyat adalah: *pertama*, kependudukan yang meliputi jumlah dan laju pertumbuhan penduduk, sebaran dan kepadatan penduduk, migrasi dan fertilitas. *Kedua*, kesehatan, yang meliputi tingkat kesehatan masyarakat (angka kematian bayi, angka harapan hidup dan angka kesakitan), ketersediaan fasilitas kesehatan, serta status kesehatan ibu dan balita. *Ketiga*, pendidikan, yang meliputi kemampuan baca tulis, tingkat partisipasi sekolah dan fasilitas pendidikan. *Keempat*, ketenagakerjaan, yang meliputi tingkat partisipasi angkatan kerja dan kesempatan kerja, lapangan pekerjaan dan status pekerjaan, jam kerja dan pekerjaan anak. *Kelima*, pola konsumsi dan tingkat konsumsi rumah tangga, yang meliputi distribusi pendapatan dan pengeluaran rumah tangga (makanan dan non makanan). *Keenam*, perumahan dan lingkungan, yang meliputi kualitas rumah (tempat tinggal), fasilitas lingkungan perumahan dan kebersihan lingkungan. *Ketujuh*, sosial

⁴⁶ Eko Sugiharto, “Tingkat Kesejahteraan Masyarakat Nelayan Desa Benua Baru Ilir Berdasarkan Indikator Badan Pusat Statistik”, EPP, Volume 4, No.2, November 2007, hlm. 32-36

budaya, yang meliputi akses untuk memperoleh informasi dan hiburan, dan kegiatan sosial budaya.⁴⁷

Jadi konsep Kesejahteraan telah berkembang menuju kesempurnaannya. Kesamaan berbagai konsep ini tertuju pada tujuan yang sama, yakni sebuah kondisi masyarakat yang semakin baik. Kondisi kesejahteraan ini merupakan sebuah gambaran yang diidealkan bersama, baik oleh pelaku usaha, organisasi massa, dewan perwakilan, pemerintah, maupun masyarakatnya.

2. Definisi kesejahteraan Dalam Prespektif Islam

Kesejahteraan dalam Ekonomi Islam adalah kesejahteraan secara menyeluruh, yaitu kesejahteraan secara material maupun secara spiritual. Konsep kesejahteraan dalam ekonomi Islam tidak hanya diukur berdasarkan nilai ekonomi saja, tetapi juga mencakup nilai moral, spiritual, dan juga nilai sosial. Sehingga kesejahteraan berdasarkan Islam mempunyai konsep yang lebih mendalam.⁴⁸

Kesejahteraan merupakan tujuan dari ajaran Islam dalam bidang ekonomi. Kesejahteraan merupakan bagian dari rahmatan lil alamin yang diajarkan oleh agama Islam ini. Namun kesejahteraan yang dimaksudkan dalam Al-Qur'an bukanlah tanpa syarat untuk mendapatkannya. Kesejahteraan akan diberikan oleh Allah SWT jika manusia

⁴⁷ Euis Sunarti, *Indikator Keluarga Sejahtera; Sejarah Pengembangan, Evaluasi, dan Kebelanjutannya*, DIKTAT, tidak diterbitkan, hlm 25

⁴⁸ Ziaudin Saddar, "Kesejahteraan Dalam Prespektif Islam Pada Karyawan Bank Syariah", et al/Jurnal Ekonomi Syariah dan Terapan, Volume 3, No.5, Mei 2016. Hlm. 86

melaksanakan apa yang diperintahkanNya dan menjauhi apa yang dilarangnya.⁴⁹

Dalam Al-Qur'an sendiri sudah dijelaskan tentang kesejahteraan, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-A'raf ayat 10 dan Al-Nisa ayat 9.

وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ ۗ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ

Artinya: Dan sungguh, kami telah menempatkan kamu di bumi dan di sana kami sediakan (sumber) penghidupan untukmu, (tetapi) sedikit kamu bersyukur.

Pada ayat ini, Allah Swt mengingatkan kepada hambaNya untuk mensyukuri nikmat yang telah diberikanNya. Nikmat itu adalah sarana untuk mendapatkan kesejahteraan yang berupa bumi yang diciptakanNya untuk tempat tinggal, tempat memenuhi segala hajat hidup, memanfaatkan tanah, hasil tanamannya, binatang-binatangNya, dan tambang-tambangNya.⁵⁰

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya: Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraannya). Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar.

Penjelasan ayat di atas bahwa kesejahteraan hanya dapat diperoleh dengan ketakwaannya kepada Allah Swt dan juga berbicara secara jujur dan benar. Pada ayat ini, Allah Swt meminta kepada hambaNya

⁴⁹ Agung Eko Purwana, "Kesejahteraan Dalam Perspektif Ekonomi Islam", *Justitia Islamica*, Volume 11, No.1, Januari 2014. hlm. 45

⁵⁰ Salim. Bahreisy dan Said Bahreisy, *Terjemahan Tafsir Singkat Ibnu Katsir*, Jilid V (Surabaya: Bina Ilmu, 1998), hlm. 283

untuk memperhatikan kesejahteraan generasi yang akan datang. Oleh karenanya harus di persiapkan generasi yang kuat akan ketaqwaannya kepada Allah Swt. Bahkan Nabi Muhammad Saw juga melarang untuk memberikan seluruh hartanya kepada orang lain dengan meninggalkan ahli warisnya. Nabi Muhammad Bersabda: “sesungguhnya bila kamu meninggalkan ahli warismu dalam keadaan berkecukupan adalah lebih baik dari pada membiarkan mereka dalam keadaan miskin dan memintaminta.⁵¹

Ekonomi Islam yang merupakan salah satu bagian dari Syariat Islam, tentu mempunyai tujuan yang tidak lepas dari tujuan utama Syariat Islam. Tujuan utama Ekonomi Islam adalah merealisasikan tujuan manusia untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat (*falah*), serta kehidupan yang baik dan terhormat (*al-hayah al-thayyibah*). Ini merupakan definisi kesejahteraan dalam pandangan Islam, yang tentu saja berbeda secara mendasar dengan pengertian kesejahteraan dalam ekonomi konvensional yang sekuler dan materialistik.⁵²

Menurut Imam Al-Ghazali kegiatan ekonomi sudah menjadi bagian dari kewajiban sosial masyarakat yang telah ditetapkan oleh Allah SWT, jika hal itu tidak dipenuhi, maka kehidupan dunia akan rusak dan kehidupan umat manusia akan binasa. Selain itu, Al-Ghazali juga merumuskan tiga alasan mengapa seseorang harus melakukan aktivitas ekonomi, yaitu: *pertama*, untuk memenuhi kebutuhan hidup masing-masing. *Kedua*, untuk menciptakan kesejahteraan bagi dirinya dan

⁵¹ *Ibid.*, hlm. 314-315

⁵² Umer Chapra, *Masa Depan Ilmu Ekonomi (Sebuah Tinjauan Islam)*, (Jakarta: Gema Insani Pres, 2001), hlm.102

keluarganya dan *ketiga*, untuk membantu orang lain yang sedang membutuhkan.⁵³

Ukuran atau indikator kesejahteraan dalam konsep Islam. Sebagaimana telah dikemukakan juga oleh Imam Al-Ghazali bahwa kesejahteraan secara umum berkaitan dengan lima tujuan dasar, yaitu agama, jiwa, akal, keluarga, keturunan, harta atau kekayaan. Kunci pemeliharaan dari kelima tujuan dasar ini dibagi menjadi beberapa tingkat,⁵⁴ yaitu :

- a. Kebutuhan-kebutuhan primer (*dhoruriyah*) seperti makanan, pakaian, dan tempat tinggal.
- b. Kebutuhan sekunder (*haajiyah*) yang terdiri dari semua kegiatandan hal-hal yang tidak vital, tetapi dibutuhkan untuk menghilangkan rintangan dan kesulitan hidup.
- c. Kebutuhan tersier (*tahsiiniyah*) mencakup kegiatan dan hal yang lebih jauh dari sekedar kenyamanan saja yang terdiri dari hal-hal yang melengkapi, menerangi, dan menghiasi hidup.

B. Fakir Miskin

1. Definsi Fakir miskin

Kata fakir menunjukan kepada seseorang yang memiliki sedikit atau tidak memiliki harta sama sekali. Menurut bahasa, kata *faqrum*,

⁵³ Abdur Rohman, *Ekonomi Al-Ghazali, Menelusuri Konsep Ekonomi Islam dalam Ihya'Ulum al-Din*, (Surabaya: Bina Ilmu, 2010), hlm 98.

⁵⁴ Adiwarmar Karim. *Ekonomi mikro Islam*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2010), hlm. 62

maknanya adalah hal yang lepas dari segala sesuatu, baik bagian dari anggota tubuhnya ataupun yang lainnya.⁵⁵

Ibnu Faris Berkata; *fa,qaf* dan *ra* merupakan huruf asli dan shahih yang menandakan pada hal yang lepas dari sesuatu, baik itu dari bagian anggota tubuh ataupun yang lainnya. Jadi, *faqir* adalah patah tulang-tulang punggungnya. Para ahli bahasa berkata; kata *faqir* diambil dari *faqrum*, seakan-akan orang fakir adalah orang yang patah tulang punggungnya karena tergelincir dari kehinaan dan kemiskinannya.⁵⁶

Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, fakir diartikan sebagai orang yang dengan sengaja membuat dirinya menderita kekurangan (untuk mencapai kesempurnaan batin).⁵⁷

Kata miskin asal katanya adalah *as-sakan*, artinya yaitu lawan kata dari hal yang selalu bergolak dan bergerak. Ibu Faris berkata; “huruf *sin*, *kaf* dan *nun* adalah huruf asli dan umum menandakan pada suatu makna kebalikan dari hal yang bergerak dan bergejolak, seperti dikatakan, ‘*Sakana asy-syai’u yaskunu sukunan sakinan*.⁵⁸

Pandangan Islam dalam konteks penjelasan Al-Qur’an tentang fakir miskin ditemukan sekian banyak ayat-ayat Al-Qur’an, di antaranya dalam surat Al-Baqarah ayat 271 dan Al-Baqarah ayat 177.

إِنْ تُبْدُوا الصَّدَقَاتِ فَنِعِمَّا هِيَ وَإِنْ تُخْفُوهَا وَتُؤْتُوهَا الْفُقَرَاءَ فَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَيُكَفِّرُ عَنْكُمْ
مِنْ سَيِّئَاتِكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

⁵⁵ Mahmud Ahmad Sa'id al-Atharasy, *Hikmah di Balik Kemiskinan*, (Jakarta: Qitsi Pres, 2013), hlm. 1

⁵⁶ Ibnu Faris, *Mu'jam Maqyis al-Lughah*, Jus 4, Cet. Ke-1 (Beirut: Dar al-Jail, 1420 H/1999 M), hlm. 444

⁵⁷ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, 2008), hlm. 97

⁵⁸ Ibnu Faris, *Mu'jam Maqyis.*, Jus 3, hlm. 88

*Artinya: Jika kamu menampakkan sedekah(mu), Maka itu adalah baik sekali. dan jika kamu menyembunyikannya dan kamu berikan kepada orang-orang fakir, Maka menyembunyikan itu lebih baik bagimu. dan Allah akan menghapuskan dari kamu sebagian kesalahan-kesalahanmu; dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan.*⁵⁹

Pada ayat di atas dapat di simpulkan bahwa, jika melakukan bersedekah dengan diam-diam karna itu lebih baik dan hendaknya sedekah itu diberikan kepada orang fakir, maka itu hal yang sangat baik daripada menampakkan dan memberikannya kepada orang yang mampu.

لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ
السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا
وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ ۗ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا ۗ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

*Artinya: Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa.*⁶⁰

Pada ayat di atas dapat disimpulkan bahwa, wujud dari keimanan dan ketaqwaan kepada Allah, hari akhir, kitab-kitab suci adalah dengan memberikan harta atas mereka yang sangat membutuhkan yaitu anak-anak yatim, orang-orang miskin, dan budak. Karna dengan hal

⁵⁹ Departemen RI, *Al-Qur'an Terjemah Indonesia*, (Jawa Barat: Syaamil Qur'an, 2012), hlm. 39

⁶⁰ Departemen RI, *Al-Qur'an Terjemah Indonesia*, (Jawa Barat: Syaamil Qur'an, 2012), hlm. 27

itu seseorang dapat membentengi diri dari kekufuran dan moral yang rendah.

Sedangkan pengertian fakir miskin menurut Undang-undang Nomor 13 Tahun 2011 tentang penanganan fakir miskin adalah orang yang sama sekali tidak mempunyai sumber mata pencarian dan/atau mempunyai sumber mata pencarian tetapi tidak mempunyai kemampuan memenuhi kebutuhan dasar yang layak bagi kehidupan dirinya dan/atau keluarganya.⁶¹

Siapa yang disebut fakir dan siapa pula yang disebut miskin? Mereka terdiri atas dua macam golongan atautkah semacam saja? Menurut Yusuf Qardhawi adalah sebenarnya keduanya adalah dua golongan tetapi satu macam. Yang di maksud adalah mereka yang dalam kekurangan dan dalam kebutuhan.⁶²

Jadi fakir miskin adalah golongan orang-orang yang tidak mampu untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka sendiri. Dan apabila kata miskin disebutkan secara sendiri maka kata tersebut mencakup juga golongan fakir, demikian juga sebaliknya kalau kata fakir disebutkan sendiri maka kata tersebut juga mencakup miskin. Sehingga seseorang yang di katakan fakir miskin adalah jika orang tersebut tidak memenuhi kebutuhan hidup mereka. Sedangkan kondisi di mana orang tidak bisa memenuhi kebutuhan hidupnya disebut kemiskinan.

2. Sebab-sebab Terjadinya Kemiskinan

⁶¹ Undang-undang Nomor 13 tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin

⁶² Yusuf al-Qardhawi, *Fiqhuz-Zakat*, terj. Salman Harun, Didin Hafidudin, Hasanuddin. (Jakarta: Litera Antar Nusa, 1987), hlm. 510

Kemiskinan terjadi begitu saja tanpa ada sesuatu sebab. Terdapat beberapa sebab timbulnya kemiskinan sebagai berikut :⁶³

- a. Pendidikan yang rendah
- b. Malas bekerja
- c. Keterbatasan sumber alam
- d. Terbatasnya lapangan kerja
- e. Keterbatasan modal
- f. Beban keluarga

Secara umum ciri-ciri penduduk miskin ditandai dengan keterbatasan pendapatan dan modal usaha, memiliki keterbatasan mengakses berbagai sarana kebutuhan dasar secara rinci dapat diuraikan dibawah ini :

- a. Mereka hidup dibawah garis kemiskinan, pada umumnya tidak memiliki faktor produksi sendiri, seperti tanah yang cukup, modal ketrampilan.
- b. Mereka pada umumnya tidak mempunyai kemungkinan aset produksi dengan kekuatan sendiri, pendapatan yang diperoleh tidak cukup.
- c. Tingkat pendidikan golongan miskin umumnya rendah, tidak sampai tamat sekolah dasar, waktu mereka pada umumnya habis tersita untuk mencari nafkah sehingga tidak ada lagi waktu untuk belajar.
- d. Banyak di antara mereka yang tinggal di pedesaan, dan tidak mempunyai tanah garapan atau kalaupun ada relatif kecil.

⁶³ Abu Ahmadi, *Ilmu Sosial Dasar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1999), hlm. 342

- e. Banyak di antara mereka yang hidup di kota masih muda dan tidak mempunyai ketrampilan atau skill dan pendidikan sedangkan kota sendiri terutama di Negara yang sedang berkembang tidak siap menampung urbanisasi.⁶⁴

3. Konsep Pemberdayaan Fakir Miskin

Pemberdayaan sebagai suatu proses yang berkesinambungan dimana komunitas atau kelompok masih ingin melakukan perubahan serta perbaikan dan tidak hanya terpaku pada satu program saja.⁶⁵

Dalam rangka memberdayakan masyarakat yang dapat juga diberlakukan bagi fakir miskin, maka dapat dilakukan melalui tiga dimensi, yaitu:

- a. Menciptakan situasi atau iklim sosial yang memungkinkan potensi fakir miskin berkembang (*enabling*). Di sini titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, setiap masyarakat, memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Artinya, tidak ada masyarakat yang sama sekali tanpa daya karena, kalau demikian sudah punah. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu dengan mendorong (*encourage*). Memotivasi, dan membangkitkan kesadaran (*awareness*) potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.

⁶⁴ Heru Nugroho, Negara, *Pasar dan Keadilan Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka pelajar, 2001), hlm. 126

⁶⁵ Isbandi Rukminto Adi, *Pemikiran-pemikiran dalam Kesejahteraan Sosial*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2002), hal. 173

- b. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh fakir miskin (*strengthening*). Dalam rangka ini diperlukan langkah-langkah lebih positif selain dari hanya menciptakan iklim dan suasana. Perkuatan ini meliputi langkah-langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan (*input*), serta pembukaan akses kepada berbagai peluang (*opportunities*) yang membuat fakir miskin menjadi makin berdaya.
- c. Memberdayakan mengandung pula arti melindungi (*protecting*). Dalam proses pemberdayaan, harus dicegah yang lemah menjadi bertambah lemah, karena kurang berdaya dalam menghadapi yang yang kuat. Oleh karena itu, dalam konsep pemberdayaan fakir miskin, perlindungan dan pemihakan kepada yang lemah amat mendasar sifatnya. Dalam rangka ini, adanya peraturan perundang-undangan yang secara jelas dan tegas melindungi golongan yang lemah sangat diperlukan.

Dalam rangka pemberdayaan fakir miskin untuk meningkatkan kesejahteraan fakir miskin, upaya yang amat pokok adalah peningkatan taraf pendidikan, dan derajat kesehatan, serta akses kepada sumber-sumber kemajuan ekonomi seperti modal, teknologi, informasi, lapangan kerja, dan pasar. Pemberdayaan ini menyangkut pembangunan sarana dan prasarana dasar fisik, seperti irigasi, jalan, listrik, maupun sosial seperti sekolah, dan fasilitas pelayanan kesehatan, yang dapat diakses oleh fakir miskin pada lapisan paling bawah, serta ketersediaan lembaga

pendanaan, pelatihan, dan pemasaran di perdesaan tempat terkonstrasinya penduduk yang keberdayaannya amat kurang.⁶⁶

Undang-undang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin mengatur secara khusus penanganan fakir miskin. Sebagaimana, tercantum di Bab III Pasal 5 sampai dengan pasal 7. Pasal 5 menjelaskan, bahwa penanganan fakir dan msikin dilaksanakan secara terarah, terpadu, dan berkelanjutan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat. Pasal ke 6 menegaskan bahwa sasaran fakir miskin ditujukan kepada: (a) perseorangan; (b) keluarga; (c) kelompok; (d) masyarakat. Salanjutnya di pasal 7 ada dua ayat, yang pertama, penanganan fakir miskin dilaksanakan dalam bentuk : (a) pengembangan potensi diri; (b) bantuan pangan dan sandang; (c) penyediaan pelayanan perumahan; (d) penyediaan pelayanan kesehatan; (e) penyediaan pelayanan pendidikan; (f) penyediaan akses kesempatan kerja dan berusaha; (g) bantuan hukum; (h) pelayanan sosial. Selanjutnya untuk ayat yang kedua, penanganan fakir miskin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui: (a) pemberdayaan kelembagaan masyarakat; (b) peningkatan kapasitas fakir miskin untuk mengembangkan kemampuan dasar dan kemampuan berusaha; (c) jaminan dan perlindungan sosial untuk memberikan rasa aman bagi fakir miskin; (d) kemitraan dan kerja sama antar pemangku kepentingan; (e) koordinasi antara kementrian/lembaga dan pemerintah daerah.⁶⁷

⁶⁶ Suradi dan Mujiyadi, *Pemberdayaan Masyarakat Miskin; Studi Evaluasi Penanggulangan Kemiskinan di Lima Provinsi*, (Jakarta Timur: P3KS, 2009), hlm 15-16

⁶⁷ Undang-undang Nomor 13 tahun 2011 tentang Penagangan Fakir Miskin

C. Organisasi Pengelola Zakat

1. BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional)

Dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 1 Ayat 7 telah dijelaskan tentang Badan Amil Zakat Tingkat Nasional yang disingkat BAZNAS. Bahwa yang dimaksud dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.⁶⁸ BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada presiden melalui menteri. Dalam melaksanakan tugas BAZNAS menyelenggarakan berbagai macam fungsi sebagaimana yang telah disebutkan pada Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 pasal 7. Fungsi yang dijalankan BAZNAS adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayaagunaan.
- b. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- c. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
- d. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.⁶⁹

Badan Amil Zakat Tingkat Provinsi dan Tingkat Kabupaten/Kota didalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 2011 Pasal 15 dijelaskan bahwa dalam rangka pelaksanaan zakat pada tingkat provinsi dan Kabupaten/kota dibentuk BAZNAS provinsi dan BAZNAS

⁶⁸ Undang-undang Nomor 23 tahun 23 tentang Pengelolaan Zakat

⁶⁹ *Ibid.*, hlm 5

Kabupaten/Kota. BAZNAS Provinsi dibentuk oleh menteri atau usul gubernur setelah mendapat pertimbangan BAZNAS. Sedangkan BAZNAS Kabupaten/Kota dibentuk oleh menteri atau pejabat yang ditunjuk atas usul Bupati/Walikota setelah mendapat pertimbangan BAZNAS. Dalam hal ini bupati atau Gubernur atau Bupati/Walikota tidak mengusulkan pembentukan BAZNAS Provinsi atau BAZNAS Kabupaten/Kota. Menteri atau pejabat yang ditunjuk dapat membentuk BAZNAS Provinsi atau BAZNAS Kabupaten/kota setelah mendapat pertimbangan BAZNAS. BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten/Kota melaksanakan tugas dan fungsi BAZNAS di Provinsi atau Kabupaten/Kota.⁷⁰

2. LAZ (Lembaga Amil Zakat)

Lembaga Amil Zakat adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.⁷¹

a. Lembaga Amil Zakat Tingkat Pusat

Lembaga Amil Zakat Tingkat pusat dibentuk oleh lembaga dakwah atau organisasi masyarakat yang bergerak dibidang dakwah,

⁷⁰ *Ibid.*, hlm. 8

⁷¹ *Ibid.*, hlm. 10

pendidikan, sosial, dan kemaslahatan umat yang telah memiliki jaringan sepertiga jumlah Provinsi di Indonesia. Untuk dapat dikukuhkan menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional.

b. Lembaga Amil Zakat Tingkat Provinsi

Lembaga Amil Zakat tingkat provinsi dibentuk oleh organisasi Islam atau lembaga dakwah yang bergerak dibidang dakwah, pendidikan dan kemaslahatan umat yang telah memiliki jaringan sepertiga Kabupaten/Kota di Lembaga Amil Zakat Provinsi.

Dalam pengelolaannya zakat hendaknya harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan harus benar-benar disalurkan kepada orang yang membutuhkan sebagaimana yang dijelaskan pada surat At-Taubah Ayat 60. Maka dapat diambil sebagai perjalanan dari nash ini bahwa pengelolaan Lembaga Amil Zakat (LAZ) harus proporsional dan amanah. Ayat ini sangat berharga untuk menjadikan pengelolaan menjadi institusi yang kuat, amanah, profesional dan transparan.⁷²

D. Penelitian Terdahulu

Untuk membantu memahami seberapa penting dan relevan penelitian ini, disini akan saya paparkan hasil penelitian terdahulu dan hasil kesimpulannya.

1. Wildan Nikmatul Aini dalam penelitiannya Implementasi Manajemen Strategis Pada Usaha Koperasi Pada Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek menemukan Manajemen strategis yang dilakukan oleh

⁷² Muhammad Ridwan Mas'ud, *Zakat dan Kemiskinan Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Yogyakarta: UII Press, 2005), hal. 92

koperasi Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek adalah merupakan usaha-usaha untuk mewujudkan peranan koperasi dalam mewujudkan kemajuan pondok pesantren dan membantu masyarakat sekitar pondok pesantren dalam pemenuhan kebutuhannya. Adapun usaha-usaha tersebut dibuat melalui tahap-tahap perencanaan yaitu: tahap analisis lingkungan masyarakat, tahap analisis sarana atau sumber daya yang dimiliki koperasi, tahap identifikasi adanya ketidakseimbangan dan yang terakhir adalah tahap penyusunan rencana strategis untuk menseimbangkan.⁷³ Adapun persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan teori manajemen strategis dalam melihat fenomena suatu masalah. Adapun perbedaan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah fokus dan objek yang diteliti, yaitu di BAZNAS Kabupaten Tulung dan fokusnya adalah kesejahteraan dan fakir miskin.

2. Ragil Rahmattullah Nurhakim dalam penelitiannya *Manajemen Strategis Permata Konveksi (Studi kasus dengan Analisis SWOT)* telah menemukan bahwa manajemen Strategis adalah suatu kegiatan untuk mencapai tujuan tertentu yang dimulai dari memformulasikan, menerapkan, dan mengevaluasi hasil strategi. Manajemen strategis di Permata Konveksi secara keseluruhan sudah berjalan sesuai dengan teorinya, walaupun masih ada yang belum sesuai dengan manajemen strategis yaitu belum mempunyai visi dan misi perusahaan.⁷⁴ Adapun persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah pada teori yang

⁷³ Wildan Nikmatul Aini, *Implementasi Manajemen Strategis Pada Usaha Koperasi Pada Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek*, 2017

⁷⁴ Ragil Rahmattullah Nurhakim, *Manajemen Strategis Permata Konveksi (Studi kasus dengan Analisis SWOT)*, 2016

dipakai. Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek dan fokus penelitian yang akan dilakukan.

3. Diah Laenatusifa dalam penelitiannya Manajemen Strategis PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI ASURANSI telah menemukan Bahwa ada beberapa strategi yang digunakan PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariahyaitu sebagai berikut:

- a. PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah memusatkan strateginya pada pelayanan dan inovasi serta kualitas produk. Namun pada penetapan segmentasi dan pemasaran PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah tidak lagi menetapkan segmentasi dan penentuan pasarnya hanya pada kalangan muslim saja tetapi kalangan non muslim juga.
- b. PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah juga menerapkan Marketing mix (Produk, Harga, distribusi) namun pada strategi promosi tidak difokuskan hanya mengandalkan referensi customer dan promosi lewat website saja.
- c. Strategi ini diandalkan PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah adalah dengan menjalin hubungan rekanan (Bank, Agent, Broker), karena kegiatan pemasaran PT ASURANSI BINTANG TBk UNIT Syariah lebih banyak dilakukan oleh rekanan. Hal ini dilakukan agar keberlanjutan kegiatan pemasaran terus mendapatkan hasil yang positif.⁷⁵

⁷⁵ Diah Laenatusifa, *Manajemen Strategis PT Asuransi Bintang Tbk Unit Syariah Dalam Menghadapi Persaingan Industri Asuransi*, 2015

Adapun persamaan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah pada teori yang di pakai dalam melihat suatu fenomena masalah. Sedangkan pada perbedaannya pada penelitian yang akan dilakukan adalah

4. FAHMI ARDI AZHARI, *Strategi Peningkatan Pengumpulan Zakat, Infaq Dan Shadaqah Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Tulungagung*. Dalam penelitiannya bahwa konsep strategi peningkatan pengumpulan zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung masih belum maksimal. Sebab sumber zakat yang ada masih bertumpu pada zakat profesi yang berasal dari PNS Kabupaten tulungagung. Sehingga pengumpulan dana zakat dari sumber-sumber zakat masih terbuka luas, hal ini peluang bagi BAZNAS untuk meningkatkan pengumpulan zakat dengan menggunakan strategi agresif. BAZNAS menggunakan kekuatan guna merebut peluang.⁷⁶ adapun persamaan pada penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian. Dan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan adalah pada variabel variabelnya.

⁷⁶ FAHMI ARDI AZHARI, *Strategi Peningkatan Pengumpulan Zakat, Infaq Dan Shadaqah Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kabupaten Tulungagung*. 2017