

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Formulasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Fakir miskin**

Formulasi strategi adalah ujung tombak berjalannya roda kehidupan sebuah organisasi. Sehebat apapun seorang pemimpin, organisasi yang di pimpinnya akan berantakan manakala tidak diawali dengan sebuah formulasi strategi yang baik. Hal ini menegaskan bahwa formulasi strategi sangat penting untuk kelangsungan hidup sebuah organisasi.

Formulasi strategi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung yang diteliti diawali dengan merumuskan visi dan misi lembaga dengan melakukan analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal.

Asesmen lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, ekonomis, dan teknologi, serta kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Hasil asesmen lingkungan adalah sejumlah peluang (*opportunities*) yang harus di manfaatkan oleh organisasi dan ancaman (*threats*) yang harus di cegah atau dihindari. Asesmen lingkungan internal terdiri dari persepsi yang realitas atas segala kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung memanfaatkan SDM yang sudah mulai berkompeten dalam bidangnya, serta sarana dan prasarana yang sudah mulai memadai, di tambah dengan

dukungan para tokoh ulama, lembaga pendidikan seperti IAIN Tulungagung, STAI DIPONEGORO Tulungagung, Kantor Urusan Agama dan memanfaatkan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang sudah dibentuk untuk membantu menambah kekuatan untuk mewujudkan visi dan Misi yang sudah dirumuskan.

Setelah visi dan misi dirumuskan, langkah selanjutnya yang ditempuh adalah menentukan tujuan dan target. Proses perumusan target atau sasaran dapat dilakukan dengan: *review* misi dan tujuan, di lanjutkan dengan menetapkan hasil yang di inginkan kemudian menetapkan suatu kerangka waktu bagi pencapaian hasil dan terakhir membngau akuntabilitas.

Tujuan dan target yang ingin di capai oleh lembaga Badan Amil Zakat Nasional telah memenuhi beberapa unsur baik waktu, kejelasan maupun peningkatan. Beberapa ciri yang sangat spesifik/khusus yang dimiliki sasaran organisasi adalah: (a) sasaran organisasi harus dapat di ukur; (b) sasaran organisasi harus bersifat spesifik karena merupakan panduan bagi keluarga organisasi yang bersangkutan; (c) sasaran organisasi haruslah bertingkat di mana yang di bawah mendukung yang di atasnya.

Setelah tujuan dan target dirumuskan maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan target yang telah ditetapkan. Penentuan stretgi menjadi hal yang penting karena strategi adalah bnetuk nyta dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan target. Penentuan strategi dalam kontek ini adalah menentukan strategi-strategi atau merencanakan program-program yang harus di lakukan dalam rangka mewujudkan visi dan misi. Sehingga ketua sebagai manajer organisasi

BAZNAS harus benar-benar jeli dalam merumuskan strategi terbaik agar tujuan dan target dapat terwujud.

Dalam merumuskan strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung memanfaatkan forum rapat kerja untuk merumuskan strategi terbaik. Sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh, ada tiga strategi yang dirumuskan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kabupaten Tulungagung. Strategi-strategi tersebut adalah bantuan beasiswa pendidikan satu keluarga satu sjana (SKSS), bantuan modal bergulir Pk-5 pengrajin mikro, dan bantuan biaya pengobatan.

Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan fakir miskin melalui pendidikan adalah dengan memberikan pelayanan pendidikan melalui beasiswa pendidikan kepada anak-anak yang sudah lulus SMA/ sederajat. Harapan besar dalam pelayanan pendidikan yang dilaksanakan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung adalah mampu memberikan dampak yang positif dalam rangka pengentasan kemiskinan.

Pada dasarnya pelaksanaan pelayanan pendidikan mampu memberikan kontribusi yang besar dalam rangka mengentaskan kemiskinan jangka panjang, karena kemiskinan sifatnya adalah turun menurun, dimana orang tua miskin sehinggalanya tidak mampu menyekolahkan anaknya. Hal ini akan menambah angka kemiskinan untuk kedepannya.<sup>1</sup>

Pendidikan bermanfaat untuk meningkatkan pendapatan apabila yang lebih tinggi jenjangnya dan anak didik secara sadar atau tidak sadar akan

---

<sup>1</sup> Mardi Yatmo Hutomo, *Pemberdayaan Masyarakat dalam Bidang Ekonomi*, (Yogyakarta: Adiyana Press, 2000), hal. 39

menebarkan pengetahuannya kepada masyarakat sekitar. Salah satu manfaat pendidikan yang diklasifikasikan adalah bertambahnya kelak pendapatan anak terkait peningkatan produktifitas baik dalam bentuk usaha sendiri ataupun apabila bekerja mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi. Jadi hubungan pendidikan dengan tingkat produktifitas kerja dapat tercermin dalam tingkat penghasilan. Pendidikan yang semakin tinggi mengakibatkan produktifitas yang lebih tinggi dan oleh sebab itu memungkinkan penghasilan yang lebih tinggi pula.<sup>2</sup>

Sementara itu, strategi yang kedua adalah meningkatkan kesejahteraan fakir miskin melalui bantuan modal usaha mikro. Harapan besar dalam memberikan bantuan modal usaha yang di rumuskan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung adalah memberikan dampak positif dalam rangka pengentasan kemiskinan, sehingga para fakir miskin bisa hidup mandiri.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang dimaksud usaha mikro adalah usaha produktif milik orang atau perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro.<sup>3</sup>

Oleh karena itu program pengembangan usaha mikro adalah sebagai instrument untuk menaikkan daya beli masyarakat, pada akhirnya akan menjadi katup pengaman dari situasi krisis moneter. Pengembangan usaha mikro menjadi sangat strategis dalam menggerakkan perekonomian nasional,

---

<sup>2</sup> Harry Hikmat, *Strategi Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Humaniora Utama Pres, 2010), hlm. 70

<sup>3</sup> Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

mengingat kegiatan usahanya mencakup hampir semua lapangan usahase hingga kontribusi usaha mikro menjadi sangat besar bagi peningkatan pendapatan bagi kelompok masyarakat miskin.<sup>4</sup>

Selanjutnya program yang ketiga yaitu bantuan biaya pengobatan. Bantuan biaya pengobatan yang dilaksanakan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan fakir miskin, karena salah satu indikator dalam peningkatan kesejahteraan adalah dengan adanya pelayanan kesehatan yang diberikan kepada orang-orang miskin.

Menurut Suharto upaya memberikan perlindungan dan rasa aman bagi masyarakat miskin, utamanya kelompok masyarakat yang paling miskin (fakir miskin, orang jompo, anak terlantar, cacat) kelompok masyarakat miskin yang disebabkan bencana alam, krisis ekonomi, konflik sosial melalui mekanisme yang meliputi, (1) Meningkatkan penanganan jaminan sosial anak terlantar dan fakir miskin; (2) Penanganan masyarakat miskin pada kawasan terisolir dan terbelakang; (3) Peningkatan kemampuan jaringan lembaga perlindungan sosial masyarakat pemerintah daerah dalam pengelolaan jaminansosial khususnya pendidikan, dan kesehatan; dan (4) Mengembangkan system jaminan social terutama pada tingkat daerah yang mampu melindungi masyarakat dalam menangani fakir miskin, anak-

---

<sup>4</sup> Isbandi Rukminto, *Kesejahteraan Sosial (Pekerjaan sosial, Pembangunan Sosial, Dan Kajian Pembangunan)*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm. 67

anakterlantar, orang jompo, masa pensiun, bencana alam, krisis ekonomi, dan konflik sosial.<sup>5</sup>

Dalam konteks teori kewarganegaraan, kesejahteraan diartikan sebagai puncak dari evolusi hak-hak kewarganegaraan. Masyarakat Barat yang demokratis berkembang bermula dari hanya sebageian 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.<sup>6</sup>

Senada dengan paparan diatas, Sugiharto dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa menurut Badan Pusat Statistik, 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.<sup>7</sup>

Dari penjelasan di atas, jika dikaitkan dengan teori formulasi maka dapat disimpulkan bahwa proses formulasi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung mendukung teori yang ada.

---

<sup>5</sup> Suharto, *Kemiskinan dan Perlindungan Sosial di Indonesia (Menggagas Model Jaminan Sosial Universal Bidang Kesehatan)*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 75

<sup>6</sup> Adi Fahrudin, *Pengantar Kesejahteraan Sosial* (Bandung: Refika Aditama, 2012), hlm. 8

<sup>7</sup> 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

Akdon menjelaskan bahwa penyusunan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama 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.<sup>8</sup>

Dari pendapat di atas dapat diketahui bahwa proses formulasi strategi dilakukan dengan beberapa langkah. Langkah langkah tersebut diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan dan target, serta penyusunan strategi dengan mencermati kondisi lingkungan eksternal maupun internal. Sementara itu, strategi yang dirumuskan oleh BAZNAS jika dikaitkan dengan konsep kesejahteraan yang telah penulis paparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi tersebut sudah sesuai dengan indikator kesejahteraan secara umum.

Dalam penelitiannya Wildan Nikmatul Aini tentang implementasi manajemen strategis pada usaha Koperasi pada Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek menemukan bahwa proses manajemen strategis diawali dengan

---

<sup>8</sup> Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), hlm. 20

tahap analisis lingkungan masyarakat, tahap analisis sarana sumber daya yang dimiliki organisasi, tahap identifikasi adanya ketidak seimbangan dan yang terakhir adalah tahap penyusunan strategi.<sup>9</sup>

Oleh karena itu, dalam proses formulasi ini hal yang diutamakan adalah tahap perumusan visi dan misi, tahap analisis lingkungan internal dan eksternal, tahap analisis sumber daya yang dimiliki organisasi, tujuan dan target dan yang terakhir penyusunan strategi. Selain itu juga, seorang pimpinan hendaknya merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna mengembangkan BAZNAS yang di kelola. Hal ini di maksudkan agar timbulnya rasa saling memiliki antara satu dengan yang lain nya, muncul ghirah untuk bertanggung jawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah di buat.

## **B. Implementasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung dalam meningkatkan kesejahteraan Fakir miskin**

Implementasi strategi dalam konteks manajemen strategis adalah proses menjabarkan strategi-strategi yang telah di rumuskan kedalam bentuk tindakan-tindakan nyata. Tindakan-tindakan tersebut kemudian di manage dengan baik agar strategi-strategi tersebut dapat terwujud.

Dalam proses implementasi strategi, seorang pimpinan BAZNAS harus memanfaatkan segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun non manusia untuk mewujudkan strategi tersebut menepatkan

---

<sup>9</sup> Wildan Nikmatul Aini, *Implementasi Manajemen Strategis Pada Usaha Koperasi Pada Pondok Pesantren Darul Huda Trenggalek*, 2017



sumber daya manusia sesuai dengan kemampuannya dan menggunakan sumber daya non manusia dengan maksimal agar mampu mewujudkan strategi tersebut. Sebaliknya, jika tidak dikelola dengan baik maka strategi tersebut tidak akan terwujud.

Dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kabupaten Tulungagung. Dalam pelaksanaannya pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung memanfaatkan SDM yang ada dengan bekerja sama melalui lembaga pendidikan IAIN Tulungagung dan STAI DIPONEGORO Tulungagung. Selain memanfaatkan SDM yang ada pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung, menggunakan sistem lain, yaitu melakukan control melalui koordinasi dengan para tim survei agar pelaksanaan dari kegiatan yang sudah dirumuskan ini bisa tetap pada sasaran yaitu fakir miskin. selain itu juga pimpinan BAZNAS Kabupaten Tulungagung membuat forum rapat bersama yang bertujuan untuk membuat prosedur pelaksanaan terkait program yang sudah di buat yang meliputi membuat surat permohonan dari desa atau kelurahan yang menerangkan bahwa pemohon yang ingin mendapatkan bantuan dari BAZNAS Kabupaten Tulungagung adalah keluarga yang tidak mampu dan benar-benar warga setempat, dengan melampirkan foto kopi Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Keluarga (KK), dan SKCK dari kepolisian.

Dari penjelasan di atas, jika dikaitkan dengan teori implementasi maka dapat disimpulkan bahwa implementasi yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung mendukung teori yang ada. Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses

dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.<sup>10</sup>

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*.<sup>11</sup>

Dalam penelitiannya Ragil Rahmattullah Nurhakim manajemen strategis Permata Konveksi (study kasus dengan analisis *SWOT*), bahwa dalam proses implementasi dari satrategi yang sudah dirumuskan sistem monitoring sangat diperlukan. Dengan sistem monitoring yang dilakukan setiap habis melakukan kegiatan akan dapat menimbulkan rasa kepedulian anggota terhadap masalah-masalah yang timbul sehingga komponen dalam struktur

---

<sup>10</sup> J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, ter. Julianto Agung, (Yogyakarta: ANDI, 2003), 17.

<sup>11</sup> Rachmat, *Manajemen Strategis*, (CV Pustaka Setia: Bandung, 2014), hlm. 45

organisasi akan dapat menemukan ide-ide untuk menyelesaikan masalah yang timbul pada organisasi.<sup>12</sup>

### **C. Evaluasi Strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung dalam Meningkatkan Kesejahteraan Fakir miskin**

Evaluasi strategi dalam organisasi diharapkan mampu memberikan gambaran untuk berbenah agar lebih maksimal. Bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, ketua BAZNAS Kabupaten Tulungagung mampu merumuskan strategi-strategi baru untuk perbaikan kedepan demi meningkatkan kesejahteraan fakir miskin.

Langkah terakhir dalam manajemen strategis adalah evaluasi strategis. Dari hasil evaluasi inilah yang akan menjadi rujukan untuk melakukan formulasi berikutnya. Sehingga evaluasi strategi dalam manajemen strategis adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil-hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan kedepan.

Evaluasi strategi yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung adalah dengan mengadakan rapat rutin internal bidang dan rapat menyeluruh. Dua jenis rapat ini dimanfaatkan oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tulungagung untuk melakukan evaluasi strategi-strategi yang telah di implementasikan.

Akdon menjelaskan bahwa secara garis besar ada dua jenis evaluasi, yaitu (1) evaluasi formatif meliputi evaluasi yang dilakukan sebelum program

---

<sup>12</sup> Ragil Rahmattullah Nurhakim, *Manajemen Strategis Permata Konveksi (Studi kasus dengan Analisis SWOT)*, 2016

berjalan, atau sedang dalam pelaksanaan, atau setelah program selesai dan dapat diteliti hasil dan dampaknya. (2) evaluasi sumatif, yakni evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode/tahun sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi.<sup>13</sup>

Jika ditelaah 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 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 diharapkan akan mampu mengkomunikasikan kepada *stakeholders* sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), 176-177.

<sup>14</sup> Akdon, *Strategic Manajemen for Educational Management; Manajemen Strategis untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung, ALFABETA, 2006), hlm. 28

Menurut analisis peneliti, dua jenis evaluasi ini yang dijabarkan oleh Akdon telah diterapkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kabupaten Tulungagung yang diteliti baik evaluasi formatif maupun evaluasi sumatif. Oleh karena itu, evaluasi strategi merupakan acuan dalam merealisasikan visi dan misi dalam rangka peningkatan kesejahteraan fakir miskin untuk kedepan.