



## Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat BAZNAS Jawa Barat terhadap Kesejahteraan Mustahik

Kulsum Fitriani<sup>1\*</sup>, Nanih Machendrawaty<sup>2</sup>, Dewi Sadiah<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Program Studi Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

\*[kulsumfitriani29@gmail.com](mailto:kulsumfitriani29@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen strategis di BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam pendayagunaan zakat terhadap kesejahteraan mustahik. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan pengamatan lingkungan telah dilakukan untuk memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada sehingga pendayagunaan berdampak pada kesejahteraan mustahik. Formulasi strategi meliputi perumusan visi, tujuan, strategi, dan kebijakan yang dibentuk secara sistematis. Implementasi Strategi dengan lima program besar yang dibuat secara matang dan profesional. Evaluasi dan Pengendalian Strategi dengan melakukan evaluasi secara berkala. BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah menjalankan manajemen strategis dengan baik sesuai dengan teori Wheelen dan Hunger.

**Kata Kunci :** Manajemen strategis, Pendayagunaan, Zakat, Kesejahteraan

### ABSTRACT

*This study aims to determine the strategic management of zakat utilization on the welfare of mustahik in BAZNAS, West Java Province. The method used in this research is a descriptive method with a qualitative approach. The results show that environmental observations have been carried out to maximize strengths and take advantage of existing opportunities and minimize weaknesses and threats so that utilization has an impact on the welfare of the mustahik. Strategy Formulation, namely the formulation of a vision, goals, strategies, and policies that are formed systematically. Strategy implementation with five major programs that are made in a mature and professional manner. Evaluation and Control Strategy by conducting regular evaluations so that program control can be carried out properly according to procedures. BAZNAS West Java Province has carried out strategic management well and has been able to show success in the welfare of mustahiq.*

**Keywords :** Strategic management, Utilization, Zakat, Welfare

## PENDAHULUAN

Tingkat kesejahteraan masyarakat yang ada di Indonesia berdasarkan data yang di ambil dari Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan (TNP2K) Data Terpadu Kesejahteraan Sosial dengan mencakup bagian terendah dari 40% populasi rakyat Indonesia menunjukkan bahwa 80.622.676 Individu masuk kedalam persentase tersebut. Untuk wilayah provinsi Jawa Barat sendiri terdapat 14.178.023 Individu. Perlu adanya sinergitas semua elemen baik itu pemerintahan ataupun lembaga sosial lainnya untuk menurunkan angka tersebut.

Budaya kemiskinan menurut para ahli sebenarnya bukanlah faktor utama adanya kemiskinan, melainkan diakibatkan oleh sistem sosial. Mereka miskin karena sifat kemalasan mereka dibiarkan serta tidak mau menabung. Fenomena tersebut mungkin hanya dimiliki oleh sebagian orang miskin saja karena keterbatasan mereka dalam mengakses suatu sumber mata pencaharian (Hilman, 2016: 344).

Dalam Gerakan dakwah saat ini pula, Gerakan zakat dan da'wa harus sinergis mengingat peran da'wa dalam pendayagunaan zakat sangat penting berbanding lurus pada media-media yang berimplikasi positif pada peningkatan keagamaan yang semakin komprehensif yang dimana meningkatkan produktivitas umat dalam mengentaskan kemiskinan itu sendiri (Setiawan, 2012: 348).

Dari sisi pembangunan kesejahteraan umat, zakat pun memiliki peran pemerataan pendapatan. Dengan catatan, apabila zakat dikelola dengan baik maka akan memberikan efek positif bagi pertumbuhan ekonomi dan sekaligus pemerataan pendapatan, *economic growth with equality* (Hafidhuddin, 2006:71). Zakat yang diserahkan kepada mustahiq akan berperan sebagai pendukung peningkatan ekonomi bahkan mampu memberikan dampak terhadap kesejahteraan mereka apabila dana zakat dialokasikan tepat guna. Undang-Undang Republik Indonesia No.23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dalam Pasal 27 Ayat 1 menyebutkan bahwa zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat, dan Pasal 27 Ayat 2 pendayagunaan zakat produktif untuk sebagaimana dimaksud ayat 1 dilakukan apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi. Ini menjadi landasan kuat dalam pendayagunaan dana zakat, pendayagunaan bisa dengan bantuan dana pendidikan, modal usaha, dana bantuan ekonomi maupun bentuk lainnya yang dapat merubah budaya konsumtif menjadi produktif di masyarakat.

Dengan adanya pengelolaan lembaga zakat secara profesional maka akan berdampak baik pada upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam hal ini, proses pendayagunaan yang masih harus dijalankan secara profesional yang dikelola oleh lembaga amil zakat yang dimana tidak terbatas pada kegiatan-kegiatan konsumtif saja, tetapi dapat pula berfungsi sebagai dana penyokong kegiatan kegiatan ekonomi umat, seperti halnya dalam program pengetasan

kemiskinan dan pengangguran dengan memberdayakan zakat produktif kepada mereka yang memerlukan sebagai modal usaha.

BAZNAS Provinsi Jawa Barat adalah salah satu organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah, terdiri dari unsur pemerintah dan masyarakat dengan tugas mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat. Lembaga ini memiliki banyak program dalam upaya pendayagunaan dana zakat, seperti program-program baznas yang terbagi kepada lima program besar yang antara lain jabar mandiri, jabar cerdas, jabar peduli, jabar taqwa, serta jabar sehat.

Dari program program yang telah dijalankan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat dengan wilayah garapan meliputi seluruh provinsi jawa barat, maka BAZNAS telah menjembatani kebutuhan masyarakat baik itu berupa permodalan, bantuan pendidikan, pelatihan dan lain sebagainya. Semua ini tentunya dilakukan atas dasar perhitungan yang sangat matang, dan memperhitungkan strategi strategi yang tepat sehingga apa yang menjadi tujuan utama dari lembaga dapat dicapai.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka peneliti membatasi pembahasan pada wilayah manajemen strategis pendayagunaan zakat terhadap kesejahteraan mustahik di BAZNAS Provinsi Jawa Barat. BAZNAS Provinsi Jawa Barat terletak di Jl. Soekarno-Hatta No.458, Batununggal, Kec. Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40266.

Penulis mengambil beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian saat ini, di antaranya: Pertama, Erna Siti Nursifa (2018): *Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Amil Zakat Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Umat (Studi Deskriptif pada BAZNAS Kabupaten Purwakarta)*. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa program kegiatan pendistribusian zakat telah mengaplikasikan model pengelolaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Pengelolaan BAZNAS Kabupaten Purwakarta dapat dikatakan berhasil karena dapat mewujudkan dalam kesejahteraan masyarakat yang terayomi.

Kedua, Farhan Amymie (2018): *Optimalisasi Pendistribusian dan Pendayagunaan Dana Zakat dalam Pelaksanaan Tujuan Program Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) (Penelitian di BAZNAS Provinsi Jawa Barat)*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa (1) zakat adalah salah satu instrument penting dalam pembangunan, optimalnya pendistribusian dana zakat dalam kerangka pembangunan dapat mempercepat pencapaian terlaksananya program Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) (2) analisis terhadap kebutuhan masyarakat dipakai sebagai landasan pembagian dana zakat terhadap ashnafzakat (mustahiq) agar penyaluran dana zakat dapat merata dan adil, pendayagunaan dana zakat sangat berpengaruh besar bagi mustahiqzakat agar zakat yang di terima para mustahiq dapat berdampak jangka panjang bagi penerimanya bukan hanya bersifat konsumtif saja.

Skripsi ini memiliki persamaan dengan skripsi sebelumnya yaitu tujuan dari lembaga zakat tersebut berhasil dalam mewujudkan kesejahteraan mustahik. Sedangkan perbedaan dari skripsi sebelumnya dengan skripsi penulis yaitu objek penelitian, pengemasan program dari setiap lembaganya, dan manajemen yang diterapkan dalam skripsi peneliti terdapat evaluasi dalam setiap program/kegiatan.

Berdasarkan latar belakang ini maka peneliti menetapkan beberapa rumusan masalah diantaranya: (1) Bagaimana proses analisis lingkungan di BAZNAS Provinsi Jawa Barat? (2) Bagaimana formulasi strategi pendayagunaan zakat di baznas provinsi jawa barat (3) Bagaimana implementasi strategi pendayagunaan zakat terhadap kesejahteraan mustahik di Baznas Provinsi Jawa Barat? (4) Bagaimana evaluasi dan pengendalian pendayagunaan zakat terhadap kesejahteraan mustahik di Baznas Provinsi Jawa Barat?

Metode yang digunakan yaitu dengan metode deskriptif serta pendekatan kualitatif. Tujuan dari pendekatan deskriptif ini adalah sebagai sarana untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual. Dalam proses pengumpulan datanya lebih menitikberatkan pada observasi lapangan, dengan mengamati gejala-gejala, mencatat atau mengkategorikan (Sadiah, 2015: 19). Adapun teknik pengumpulan data peneliti menggunakan observasi dan wawancara. secara mendalam dengan para narasumber berikut Ketua Divisi Pendayagunaan sebagai data primer. Sedangkan data sekunder menggunakan kajian pustaka mengenai pendayagunaan zakat, infak, dan shadaqah. Data dari hasil analisis penelitian kemudian di hasilkan sebuah kesimpulan.

## **LANDASAN TEORITIS**

Sebagai upaya untuk memecahkan perolehan dan mencapai tujuan sebagaimana yang ingin dicapai, maka diperlukan adanya studi pustaka atau literature untuk mendukung hasil penelitian sehingga memperoleh hasil yang maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun literaturnya meliputi: Manajemen strategis, Pendayagunaan, Zakat, serta pembahasan kesejahteraan mustahik.

Manajemen strategis adalah kerangka dalam rangkaian keputusan dan eksekusi suatu manajerial yang menentukan sebuah kinerja perusahaan atau organisasi dalam kurun waktu yang panjang. Manajemen strategis memfokuskan pada proses pengamatan serta evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Manajemen strategis terdiri dari pengamatan atau analisis lingkungan serta perumusan strategi (formulasi), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Wheelen, 2003: 4).

Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan eksekusi yang mengarah pada perkembangan suatu strategik atau strategik-strategik yang efektif

untuk membantu mencapai sasaran perusahaan atau organisasi. Proses manajemen strategik ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategik menentukan sasaran untuk membuat kesimpulan strategik.

Definisi manajemen strategik yaitu suatu pilihan alternatif strategik yang terbaik bagi organisasi dalam berbagai hal dalam rangka mendukung gerak usaha perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi atau perusahaan seyogyanya melaksanakan manajemen strategik secara berkesinambungan konsisten serta fleksibel berdasarkan kondisi di lapangan. Dalam pengertian (definisi) manajemen strategis menurut beberapa ahli tersebut, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen strategis adalah sebuah analisis sistem organisasi yang mendalam serta bersifat holistik melalui tahapan-tahapan yang sistematis dalam rangka untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Wheelen dan Hunger (2004: 11) dalam Solihin (2012: 78), model manajemen strategis terdiri dari empat tahap proses yaitu, Environmental Scanning (Analisis Strategi), Strategy Formulation (Formulasi Strategi), Strategy Implementation (Implementasi Strategi) dan Evaluation and Control (Evaluasi dan Pengendalian).

Tahap pertama yaitu Analisis Lingkungan, analisis lingkungan (*environmental scanning*) yaitu suatu proses pemantauan (*monitoring*), pengevaluasian serta penyebaran informasi yang berasal dari lingkungan internal atau eksternal perusahaan kepada personal kunci (*key people*) di dalam sebuah organisasi. Kegiatan ini atas proses analisis atau pemindaian lingkungan terhadap lingkungan eksternal organisasi yang dikelompokkan oleh Wheelen dan Hunger sebagai *societal environment* dan *task environment*.

Tahap kedua yaitu Formulasi Strategi, Formulasi strategi adalah perencanaan jangka panjang yang mencakup proses pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Formulasi strategi memiliki tahapan yang dimulai dengan kegiatan analisis situasional (*situational analysis*) yaitu suatu proses untuk menemukan kecocokan strategis antara peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan atau organisasi pada saat yang sama memperhitungkan berbagai kencanaan yang ada di lingkungan luar perusahaan dan kelemahan internal perusahaan atau sebuah organisasi.

Tahap ketiga setelah perumusan strategi adalah pelaksanaan strategi. Pelaksanaan strategi adalah sebuah realisasi dari strategi yang telah dipilih. Strategi yang dipilih seyogyanya di jalankan dengan konsisten, dan untuk itu perlu dibangun suatu struktur organisasi yang cocok, program kerja yang jelas, anggaran yang memadai, sistem yang jelas dan kemampuan para pengelolanya. Tujuan dan strategi organisasi yang telah dirancang akan dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan dalam bentuk program. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari

manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

Tahap terakhir yaitu evaluasi dan pengendalian strategi, yaitu evaluasi strategik adalah tahapan proses memperoleh informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta mengkomparasikan informasi tersebut dengan standar sesuai prosedur. Proses evaluasi dan control strategi dimulai dari menentukan apa yang harus diukur, menetapkan standar kinerja, melakukan pengukuran, dan apabila tidak sesuai dengan harapan maka harus dilakukan tindakan mengoreksi.

Dalam proses ini tidak hanya sebagai cara dalam mencapai suatu tujuan namun melainkan meliputi pula penentuan berbagai tujuan organisasi dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan dan memperhatikan segala kemungkinan yang terjadi dan mempersiapkan segala potensi yang ada (Latifah, 2017: 10).

Peneliti menyimpulkan bahwa dari pengertian evaluasi di atas yaitu tahapan akhir dari proses manajemen strategis adalah evaluasi yang mencakup aspek penilaian kinerja yang berlanjut dengan berjalannya umpan balik, yang akan menjadi rekomendasi masukan bagi perbaikan atau penyempurnaan strategi dalam pengimplemetasian program selanjutnya serta mengontrol hasil evaluasi agar menjadi sebuah rujukan, dan perbaikan pada masa yang akan datang.

Kata pendayagunaan terdiri dari dua kata, yaitu daya yang artinya kekuatan, tenaga, cara, dan guna, yang artinya faedah, manfaat. Maka dari itu, pendayagunaan yakni proses, cara, untuk memanfaatkan. Sehingga pendayagunaan zakat dapat diartikan sebagai suatu proses untuk memanfaatkan zakat agar lebih berhasil guna untuk masyarakat terutama masyarakat dalam kelompok penerima zakat.

Pendayagunaan adalah suatu proses bagaimana cara atau usaha dalam mewujudkan hasil dan manfaat yang lebih besar dan lebih baik. Adapun pola pendayagunaan dana zakat merupakan bentuk proses optimalisasi serta efisiensi hasil pendayagunaan dana zakat agar lebih efektif, bermanfaat dan berdayaguna.

Menurut Qardhawy (1996: 34) Zakat dari kata *az-zakah*, dari segi bahasa merupakan kata dasar (*masdar*) dari kata *zaka* yang berarti tumbuh, bersih, dan berkembang dan berkah. Sedangkan menurut istilah literatur *fiqh* adalah proses penyerahan sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah kepada orang-orang yang berhak menerimanya. Definisi zakat yang dikemukakan ulama *fikh* kebanyakan mengkonsentrasikan kepada pengertian zakat *maal* (kekayaan) saja dan tidak mencakup pengertian zakat *fitrah*, kecuali *Mazhab Syafi'i*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran dan kontribusi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) kepada masyarakat, khususnya umat Islam, tidak hanya dalam ukuran yang bersifat kuantitatif, tetapi

juga ukuran yang bersifat kualitatif, terutama peran Badan Amil Zakat Nasional dalam menyebarkan nilai-nilai zakat di tengah masyarakat. Yaitu nilai-nilai keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, etos kerja, etika kerja dalam mencari rezeki yang halal dan baik, serta nilai-nilai zakat yang terkait dengan pembangunan karakter manusia (*character building*) sebagai insan yang harus memberi manfaat bagi sesama (R. W. K. Wardani, 2017:153)

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat yang pada awalnya bernama Badan Amil Zakat (BAZ) Provinsi Jawa Barat ini didasarkan pada keputusan Gubernur Jawa Barat tentang BAZ yang pertama kali didirikan pada tahun 1974. Kemudian setelah itu diperbarui dengan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi. Kemudian, keputusan tersebut diperbarui kembali dengan Keputusan Menteri Agama RI Nomor 186 tahun 2016 tentang perubahan atas keputusan Menteri Agama Nomor 118 tahun 2014 tentang pembentukan BAZNAS Provinsi.

Sedangkan untuk pengangkatan pimpinannya ditetapkan berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/Kep.156-Yansos/2015 tentang Pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat Periode 2014-2019 pada tanggal 23 Januari 2015. Kemudian pada tahun 2016, keputusan tersebut direvisi melalui Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/Kep.919-Yansos/2016 tentang perubahan atas keputusan gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/Kep.156-Yansos/2015 tentang Pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat Periode 2014-2019.

BAZNAS Provinsi Jawa Barat dibentuk oleh Menteri Agama atas usul gubernur setelah mendapat pertimbangan BAZNAS Pusat. BAZNAS Provinsi bertanggung jawab kepada BAZNAS Pusat dan pemerintah daerah provinsi. BAZNAS Provinsi Jawa Barat masa kepengurusan baru dibentuk dan dikukuhkan atas dasar Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/Kep.156-Yansos/2015 tentang Pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat Periode 2014 s/d. 2019.

Setelah melakukan penelitian di BAZNAS Provinsi Jawa Barat dengan melalui berbagai langkah penelitian, diawali dengan observasi ke lapangan secara langsung, kemudian melakukan wawancara secara langsung dan secara virtual dengan ketua divisi pendayagunaan BAZNAS Provinsi Jawa Barat, sehingga dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa teori manajemen strategik telah diterapkan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat VI. Hal tersebut karena indikator yang ada dalam manajemen strategik mulai dari analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi semuanya sudah sesuai dengan teori Wheleen dan Hunger dalam bukunya *Manajemen Strategis*.

Manajemen strategis adalah kerangka dalam rangkaian keputusan serta eksekusi sistem manajerial yang memberikan kepastian kinerja perusahaan atau organisasi dalam kurun waktu yang panjang. Manajemen strategis menekankan pada proses pengamatan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan atau organisasi. Manajemen strategis terdiri dari proses pengamatan atau analisis lingkungan serta perumusan strategi (Formulasi), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Wheelen, 2003: 4).

### **Pengamatan Lingkungan BAZNAS Provinsi Jawa Barat**

Tahap pertama dalam model manajemen strategis yaitu analisis lingkungan atau proses pemindaian secara internal dan eksternal (Wheelen, 2003: 4), meskipun definisi manajemen strategis adanya perbedaan dengan Wheelen, Robinson berpendapat manajemen strategis merupakan bagian satu paket atau set keputusan dan tindakan yang akan menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan organisasi. Dalam teorinya dia tidak mencantumkan proses analisis lingkungan sebagai proses. Sedangkan Agustinus pun berpendapat serupa bahwa proses strategis itu ada tiga yaitu, formulasi, implementasi, dan evaluasi.

Analisis internal dan eksternal BAZNAS Provinsi Jawa Barat ini meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Dari proses analisis lingkungan yang dilakukan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat diperoleh data bahwa yang menjadi kekuatan dari lembaga ini adalah BAZAS Provinsi Jawa Barat merupakan lembaga yang memiliki kedudukan sebagai lembaga pemerintahan non struktural yang diatur berdasarkan undang undang dan kuat secara legal. BAZNAS Provinsi Jawa Barat juga memiliki dukungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam bentuk peraturan gubernur dan Payroll Zakat PNS melalui UPZ, ini menjadi kekuatan dari lembaga dimana dana zakat ditingkat provinsi dapat dimaksimalkan. Latar belakang pimpinan yang merupakan tokoh, professional dan akademisi berperan sebagai pendorong pengembangan lembaga juga akan memberikan dampak positif terhadap lembaga sehingga kebijakan kebijakan yang lahir itu merupakan hasil pertimbangan yang sangat matang. Sebagian dari amil pelaksana direkrut dari kalangan praktisi profesional di bidang pengelolaan zakat hal ini juga akan turut memperkuat dinamika organisasi.

Kelemahan dari BAZNAS Provinsi Jawa Barat adalah merupakan lembaga yang terbilang baru. Berbeda dengan LAZ yang sudah berdiri lebih dulu. Hal ini akan berimplikasi pada profesionalitas lembaga terutama lembaga yang mengelola dana masyarakat. Baznas Provinsi Jawa Barat secara lembaga perlu memberikan jaminan *sustainability* kerja bagi amil, sehingga *turn over* SDM tidak tergantung pada pergantian pimpinan yang berdampak tingginya dinamika tata kelola.



Peluang yang dimiliki oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat yaitu dana zakat provinsi diperkirakan mencapai 26 Triliun sedangkan di akhir tahun 2019 ini baru mencapai dibawah 1 Trilyun atau sekitar 800 Milyar. Sehingga masih ada gap antara realita dan ekspektasinya. Maka tugas besar lembaga untuk merealisasikan potensi tersebut dengan menyuguhkan inovasi penghimpunan yang bisa menarik minat muzaki dalam membayar zakat. Adanya peluang pendanaan untuk kegiatan sosial yang juga terbuka dari dana CSR dalam rangka menanggulangi potensi penduduk miskin Jawa Barat. Kebutuhan teknologi informasi dalam mendukung interaksi sosial telah menjadikan informasi sangat mudah diakses. Bagi kalangan muzaki kebutuhan akan informasi menjadi tren dalam mendapatkan kepuasan terkait penggunaan donasinya. Pertumbuhan ekonomi level menengah muslim telah menjadikan geliat ekonomi ditandai ramainya produk islami. Kekuatan penghimpunan dan penyaluran harus memiliki dampak yang besar disebabkan adanya jaringan kerja BAZNAS Kota dan Kabupaten se-Jawa Barat.

Terakhir yaitu ancaman, adanya perubahan undang undang yang mana keberadaan baznas berdiri atas dasar undang undang. Penerimaan donasi untuk keberlangsungan lembaga tidak boleh tergantung dari satu sumber. Kemampuan melakukan layanan yang *excellent* berkompetisi dengan organisasi pengelola zakat lainnya. Analisis SWOT ini dijadikan alat untuk menganalisis agar efektif dan efisien (Siagian, 2008: 172). Lembaga juga harus melakukan inovasi program dan model penghimpunan yang menarik. Untuk mencapai kesamaan misi dengan para muzaki tentang penggunaan dana zakat diperlukan komunikasi baik formal melalui media atau informal silaturahmi.

### **Formulasi Strategi**

Formulasi strategi merupakan perencanaan jangka panjang yang berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan atau organisasi. Formulasi strategi dimulai dengan kegiatan analisis situasional (situasional analysis) merupakan suatu proses untuk menemukan kecocokan strategis (strategic fit) antara peluang yang ada dilingkungan eksternal perusahaan dengan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan pada saat yang sama memperhitungkan berbagai ancaman yang ada dilingkungan luar perusahaan dan kelemahan internal perusahaan (Solihin, 2012: 164).

Bagian kedua setelah analisis lingkungan yaitu formulasi strategi dalam tahapanya dilakukan perumusan visi yaitu “Menjadi Pengelola Zakat yang Unggul dan Terpercaya di Tingkat Nasional”. Dengan misi yang akan dijalankan untuk mencapai visi tersebut adalah sebagai (1) Mengkoordinasikan BAZNAS Kota/Kabupaten, dan LAZ dalam mencapai target nasional. (2) Mengoptimalkan secara terukur penghimpunan zakat se-Jawa Barat. (3) Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial. (4)

Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini. (5) Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat. (6) Menggerakkan dakwah Islam dan mengkonsolidasikan seluruh elemen Ummat Islam untuk kebangkitan zakat. (7) Terlibat aktif dalam memimpin gerakan sadar zakat di tingkat Provinsi Jawa Barat yang berdampak secara nasional. (8) Mengarusutamakan zakat sebagai instrumen pembangunan daerah menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera dan ta'at beragama. (9) Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan terpercaya serta menjadi rujukan di tingkat nasional.

Tujuan dari BAZNAS Provinsi Jawa Barat berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Triyanto menyebutkan bahwa:

Tujuan dari lembaga ini adalah mengelola dana zakat infaq dan sedekah secara efektif dan efisien untuk kepentingan kesejahteraan mustahiq. Menjadi sarana masyarakat untuk menyalurkan zakatnya sehingga dana zakat dapat dirasakan manfaatnya secara luas bagi mustahik.

Berikut adalah beberapa strategi yang terdapat dalam rencana strategis Baznas Provinsi Jawa Barat, *Pertama* Pimpinan: (1) Mendorong pembentukan perda zakat Provinsi Jawa Barat. (2) Membangun *brand* BAZNAS Provinsi Jawa Barat terbaik dalam pengelolaan. (3) Mengatur secara khusus hubungan pembinaan dan koordinasi dengan OPZ (Organisasi Pengelola Zakat). (4) Membangun komunikasi formal dan informal dengan *stakeholder*. (5) Menetapkan waktu khusus untuk rapat pimpinan secara rutin. (6) Pimpinan proaktif meningkatkan silaturahmi dalam rangka *fundraising*. *Kedua* Pengumpulan: (1) Memperbanyak cara untuk mempermudah berdonasi. (2) *Maintenance* muzaki secara luas. (3) Kerjasama ekspansif saling menguntungkan dengan korporat atau komunitas. (4) Membuat media komunikasi yang aktif. (5) Pembuatan sistem dan prosedur pengumpulan. *Ketiga* Pengelolaan: (1) Upgrading kompetensi pimpinan dan amil. (2) Membuat sistem jaminan amil yang berkesinambungan. (3) Mendatangkan konsultan manajemen secara rutin. (4) Melakukan audit. (5) Pembuatan sistem, prosedur, dan peraturan lembaga. *Keempat* Penyaluran: (1) Membangun program besar yang *tangible* dan *sustainable*. (2) Membuat program pengentasan kemiskinan. (3) Menginovasi program penyaluran. (4) Pembuatan sistem dan prosedur penyaluran.

Proses analisis SWOT yang dilakukan di awal melahirkan strategi, yang mana strategi ini sebagai upaya yang dilakukan lembaga untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Berikut adalah strategi yang ditetapkan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat pada bidang penyaluran divisi pemberdayaan dan pendayagunaan. Dari hasil analisis yang dilakukan BAZNAS Provinsi Jawa Barat maka perlu untuk membangun program besar yang bersifat *tangible* dan *sustainable*, meluncurkan program yang berkonsentrasi pada pengentasan kemiskinan,

melakukan inovasi program penyaluran, serta membuat sistem dan prosedur yang jelas terkait penyaluran.

Kebijakan yang ditetapkan oleh baznas terbagi kedalam beberapa bagian, pertama yaitu kebijakan komunikasi, kebijakan ini berorientasi pada upaya untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Provinsi Jawa Barat melalui hubungan dengan *stakeholder*, penguatan struktur internal organisasi dan konsolidasi kelembagaan di Jawa Barat. Adapun kebijakan strategis BAZNAS Provinsi Jawa Barat terbagi kedalam lima tahapan diantanya adalah sebagai berikut: (1) Komunikasi, Arah dari kebijakan ini adalah membangun kepercayaan lembaga melalui *relationship* dengan *stakeholder*, penguatan struktur internal organisasi, dan konsolidasi kelembagaan se Jawa Barat. (2) Sistem, Kebijakan ini mengarah pada pembangunan sistem manajemen pengelolaan zakat yang *akuntable*, membangun portofolio program regular *tangible* dan mendorong penyelesaian perubahan struktur pimpinan di level kota dan kabupaten. (3) Mutu, Yaitu dengan meningkatkan mutu layanan berdonasi, mengembangkan budaya good governance melalui pengembangan kompetensi menuju pengelolaan zakat professional di tingkat provinsi. (4) Akselerasi, Mengembangkan pola penghimpunan ekspansif, memperkuat model program regular dan pendayagunaan zakat serta mengakselerasi peningkatan kompetensi level dibawahnya. (5) Ekselen, Memapankan struktur pengelolaan kelembagaan yang kokoh, mendorong terwujudnya manajemen pengelolaan zakat yang unggul terpercaya di tingkat nasional.

### **Implementasi**

Selanjutnya adalah tahap implementasi yang mana pada tahap ini berisi tentang pemaparan program, anggaran dan prosedur. Sesuai dengan buku Manajemen Strategis dengan model manajemen strategis Wheleen dan Hunger. Terdapat lima fokus utama BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam mengembangkan program yaitu program Jabar cerdas, Jabar mandiri, Jabar taqwa, Jabar peduli, dan Jabar sehat. Kelima program ini sudah berjalan sangat baik terbukti dengan banyaknya penerima manfaat dari program tesebut. Dan untuk anggaran yang digunakan itu sudah tepat guna, karena pada dasarnya anggaran akan disesuaikan dengan kebutuhan setiap program, semakin besar dana yang digunakan maka nilai kebermanfaatnyapun akan besar.

Hasil penelitian di atas hampir sama dengan apa yang diteliti oleh A. R. Alam, S. Anwar, A. I. Setiawan (2019: 385) bahwa yang terdapat dalam implementasi strategi yaitu: program, anggaran, dan prosedur. Penerapan strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil

bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak diterapkan tidak ada gunanya.

Implementasi yaitu meletakkan strategi menjadi sebuah kegiatan yang mana kegiatan itu tidak terlepas dari program-program yang sudah direncanakan, setelah selesai membuat program maka sebuah organisasi maupun lembaga harus menyiapkan anggaran atau dana untuk menjadi penunjang terlaksananya program-program yang telah direncanakan. Adapun prosedur merupakan urutan-urutan aktivitas yang harus diselesaikan untuk pekerjaan dalam program, dengan adanya prosedur sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, sehingga bisa mencapai sebuah tujuan organisasi tersebut. Hal ini seiring dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh E. Latifah, Y. Z. Abidin, & A. A. Sulthonie, (2017: 83) bahwa prosedur merupakan salah satu urutan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam tahapan-tahapan instruksi yang melibatkan beberapa orang dalam satu bagian yang tepat untuk menjamin penanganan dalam suatu program.

Pendistribusian zakat dilakukan kepada 8 asnaf zakat sesuai dengan ketentuan syariah berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan dan kewilayahan. Selain zakat yang ada langsung didistribusikan, zakat juga dapat didayagunakan untuk usaha-usaha produktif. Sasaran yang ingin dicapai pada bidang pendistribusian dan pendayagunaan adalah pendistribusian dana zakat secara tepat sasaran, cepat pendistribusiannya, memenuhi rasa keadilan, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai ketentuan syariah.

Adapun program penyaluran tersebut dibagi kedalam lima program besar yaitu, *Pertama* Program Jabar Mandiri adalah program ekonomi berupa pemberian bantuan untuk meningkatkan ketahanan ekonomi keluarga melalui ketrampilan produktif, sarana usaha, dan permodalan. Pelaksanaan program ini bertujuan meningkatkan martabat keluarga kurang mampu dengan model berkelompok maupun perorangan. Meningkatkan akses pembiayaan yang sebelumnya hanya terbatas pada usaha rumah tangga dan jenis usaha mikro lainnya sehingga dapat mempercepat pengembangan sektor riil. Berikut adalah beberapa program kerja dari Jabar Mandiri: (1) Bidang Peternakan, (2) Bidang Pertanian, (3) Bidang Perikanan, (4) *Handycraft* atau kerajinan tangan, (5) Bidang Olahan Makanan, (6) Bidang Jasa (7) Bidang Kuliner, (8) Khusus Disabilitas, (9) Edukasi Bsinis Online, (10) Z-Mart dan Distribution Center, (10) Program pemberdayaan disabilitas.

*Kedua* Jabar Cerdas adalah program pendidikan berupa pemberian bantuan untuk penerima manfaat yang berasal dari keluarga miskin dan rentan (misal dari keluarga/rumah tangga pemegang Kartu Keluarga Sejahtera) atau anak yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Program ini merupakan bagian penyempurnaan dari program bantuan siswa miskin. Misi jangka panjang dari program ini adalah membantu menopang pendidikan dasar, menengah dan tinggi

bagi masyarakat tidak mampu dan mengupayakan berdirinya lembaga pendidikan: (1) Beasiswa Baznas Jawa Barat Reguler Beasiswa diperuntukkan bagi mahasiswa berkategori kurang mampu, memiliki prestasi akademik atau non akademik yang baik. Di tahun 2020, kategori ini difokuskan bagi Perguruan Tinggi mitra Baznas Jawa Barat Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan juga hasil koordinasi dengan Lembaga Beasiswa Baznas RI. Saat ini terdaftar 114 Mahasiswa sebagai penerima beasiswa di perguruan tinggi yaitu Universitas Padjajaran, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Universitas Majalengka, Universitas Siliwangi, Institut Pertanian Bogor. (2) Beasiswa Baznas Jawa Barat Satu Keluarga Satu Sarjana merupakan beasiswa yang dialokasikan kepada mahasiswa Jawa Barat yang berasal dari keluarga kurang mampu bekerjasama dengan Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat pada proses rekrutment penerima beasiswa. Terdapat 30 Mahasiswa terdaftar yang saat ini dilakukan pembinaan akademik, keagamaan dan entrepreneurship. (3) Beasiswa Tahfidz Sam'an adalah program beasiswa menghafal Al-Quran bagi penyandang tunanetra, kegiatan pembelajaran meliputi: Belajar qur'an braille, bahasa arab braille, menghafal quran dan pelatihan *skill* produktif sesuai dengan *need assessment*.

Program ditujukan untuk menghasilkan SDM dengan keterbatasan penglihatan namun mampu mandiri dan tidak tergantung dengan orang lain. Program ini bekerja sama dengan Yayasan Sam'an Netra Mulia. Terdapat 12 orang tunanetra sebagai penerima beasiswa. (4) Pondok Tahfidz Umar bin Abdul Aziz diinisiasi untuk mendukung program *One Village One Hafidz* dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Kapasitas pondok dapat mencapai 27 santri. Pendaftaran dan seleksi melibatkan para pengajar hafidz dengan pendaftar se-Jawa Barat namun pada saat penerimaan terdapat 22 orang calon santri, dan baru 14 santri menghafal Quran dari kalangan yatim dan dhuafa yang siap melanjutkan program. Program ini merupakan bentuk dukungan Baznas Provinsi Jawa Barat terkait program Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan pendayagunaan dana zakat untuk operasionalnya. (5) Beasiswa Perintis ITB merupakan kerjasama antara Baznas Provinsi Jawa Barat dengan Yayasan Rumah Amal Salman ITB. Beasiswa dimulai dari bimbingan persiapan masuk ITB & beasiswa kuliah serta biaya hidup sampai lulus dalam rangka membina calon *Leading Figure* masa depan Terdapat 20 Mahasiswa yang kini mendapatkan beasiswa dan pembinaan. (6) Beasiswa Kader Ulama Timur Tengah adalah beasiswa untuk mencetak kader ulama dengan kepakaran syariah sesuai dengan bidangnya seperti Al Qur'an, Hadits, Fiqih dan lainnya, diseleksi dari para hafidz qur'an 30 juz, kerjasama antara Baznas Provinsi Jawa Barat dengan Yayasan Quatum Akhyar (Ustadz Adi Hidayat). Terdapat 5 Mahasiswa yang kini mendapatkan beasiswa yang sedang menempuh pendidikan di Sudan dan Turki.

*Ketiga* Program Jabar Sehat adalah program kesehatan yang bertujuan memberikan bantuan kesehatan yang menyeluruh bagi seluruh masyarakat miskin

untuk dapat hidup sehat, produktif dan sejahtera: (1) Desa Sehat Bebas Stunting adalah program penyelamatan generasi sehat pada desa rawan gizi buruk yang berdampak pada stunting, hal ini terjadi lantaran kekurangan gizi dalam waktu lama, karena penyebab: Faktor gizi buruk ibu hamil dan anak balita, rendahnya pengetahuan terkait kesehatan dan gizi serta buruknya sanitasi. Pada periode ini telah dilaksanakan 5 layanan di Kabupaten Sumedang, melibatkan 50 penerima manfaat. (2) Mobil Sehat Baznas merupakan layanan darurat ambulan dan pengantaran pasien terjadwal untuk mustahik. Layanan ambulan terdiri dari kegiatan layanan mustahik, pengantaran Pasien, dan layanan kesehatan keliling. (3) Bank Makanan dimaksudkan memenuhi standar gizi seimbang, menghubungkan antara kebutuhan donatur dengan mustahik. Makanan disajikan secara higienis untuk penerima manfaat fakir miskin. (4) Lansia Produktif, Target pencapaian sekolah Lansia adalah spiritual yang kuat, lansia kreatif dan produktif walau dirumah, mindset positif dan penuh gairah hidup, perilaku hidup bersih dan sehat Pada periode ini telah terealisasi 8 layanan, dengan 72 penerima manfaat.

(5) Layanan Kesehatan Gratis, Kegiatan dimaksudkan membantu masyarakat dapatkan layanan kesehatan gratis, berupa pengecekan tekanan darah, suhu badan, timbang badan dan cek metabolik. Dilengkapi konsultasi dokter dan pemberian vitamin dan obat-obatan. Pada periode ini telah terealisasi 5 layanan, dengan 291 penerima manfaat. Pada masa pandemi Covid-19, juga membuka layanan konsultasi *online*. (6) Respon Darurat Mustahik program ini meliputi layanan advokasi kesehatan, bantuan biaya kesehatan dan bantuan hidup dasar, layanan dimulai dari assessment kebutuhan mustahik sampai penyelesaian masalah. Pada periode ini telah terealisasi 283 penerima manfaat, di 14 Kota atau Kabupaten. (7) Layanan Lokasi Bencana Program ini membantu memenuhi kebutuhan warga terdampak bencana meliputi: Kebutuhan hidup dan Kesehatan, bantuan berupa: Sembako, Alat Kebersihan, Material Bangunan, Paket Siaga Gizi, Peralatan Sekolah dan memulihkan psikologis para penyintas. Pada periode ini telah terealisasi pada 2 lokasi di Kabupaten Bekasi dan Kabupaten Bogor, dengan 621 Penerima Manfaat. (8) Peningkatan Kapasitas SDM atau Relawan, program bertujuan meningkatkan kemampuan SDM baik itu pelaksana program maupun relawan berbasis kompetensi skill pelayanan mustahik baik langsung maupun tidak langsung, kapasitas ini dimaksudkan untuk melayani dan melindungi mustahik saat para SDM atau Relawan bertugas. Pada periode ini terlaksana 43 layanan dengan 140 penerima manfaat.

*Keempat* Program Jabar Taqwa adalah program dakwah berupa kegiatan syiar Islam dalam rangka menanggulangi keterbelakangan agama secara pengetahuan maupun infrastruktur. Misi jangka panjang program ini adalah mengokohkan peran zakat terhadap Syiar Islam melalui revitalisasi dan pembangunan pusat layanan pemberdayaan umat: (1) Bina Syiar Mubaligh (Kajian

Insentif), (2) Media Syiar Mubaligh, (3) Advokasi Mualaf, (4) Bantuan Mualaf Terdampak Covid-19.

*Kelima* Program Jabar Peduli adalah program sosial kemanusiaan yang berorientasi pada perbaikan pribadi dan lingkungan serta menyiapkan wilayah binaan menjadi subjek terhadap perbaikan yang lebih baik. Misi jangka panjang program ini adalah mewujudkan aksi peduli dalam program kemanusiaan dan pemberdayaan lingkungan melalui komunitas binaan berbasis potensi lokal: (1) RTD (Respon Tanggap Darurat) yaitu Penanganan Korban Bencana melalui kegiatan Rescue (upaya penyelamatan secara cepat dan tepat untuk mengurangi jumlah); Relief (bantuan kebutuhan dasar untuk mengembalikan kemandirian korban); Recovery (mengembalikan keadaan sebelum terjadi bencana); dan Recontruction (pembangunan kembali sarana prasarana yang rusak akibat bencana menjadi lebih baik). (2) Pengurangan Risiko Bencana (PRB) yaitu melalui kegiatan edukasi di sekolah, masyarakat, komunitas, simulasi evakuasi, pembuatan renkon, penggunaan alat keselamatan diri, penggunaan alat-alat evakuasi dan pembuatan kampanye PRB; Sekolah Aman Bencana; BTB Goes to School; dan PRB berbasis komunitas. (3) Penguatan Kapasitas Relawan yaitu melalui rekrutmen darurat dan terencana, pelatihan untuk dapat memberikan respon cepat terhadap bencana di lokasi sekitar tempat tinggal mereka dan memiliki garis koordinasi dengan BTB (Kab/Kota, Provinsi, Pusat); Pembinaan berupa pembekalan dan pengorganisasian lanjutan bagi relawan BTB untuk mandiri dengan tetap berkoordinasi dengan BAZNAS, jaringan antara penggiat PB dan relawan PB, baik skala nasional dan regional.

Dalam menjalankan program ini tentunya anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam merelaisaikan program program yang ada. Berikut adalah data realisasi anggaran penyaluran dana zakat yang di buat oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat berdasarkan program.

Tabel 1.

**Penyaluran Berbasis Program Tahun 2015 – 2019**

Program	Dana Salur			
	Penerima Manfaat			
	2016	2017	2018	2019
	894.795.000	2.168.610.500	1.840.491.000	1.914.286.000
Jabar Mandiri	283	1.453	4.858	3.245
Jabar Sehat	532.895.700	2,448,043,700	4.541.055.700	4.354.041.900

	4.193	3.410	1.568	1.905
Jabar Cerdas	574.870.000	3.417.232.000	3.646.943.500	6.632.729.904
	1.484	931	2.925	3.294
Jabar Taqwa	1.742.652.000	5.111.159.232	4.562.534.116	8.536.739.150
	4.501	6.673	10.691	12.799
Jabar Peduli	1.148.198.39	6.662.476.100	4.545.051.053	6.453.506.483
	8.394	17.017	15.376	15.336
Jumlah	4.893.411.096	19.807.521.532	19.136.075.369	27.891.303.437
	18.855	41.574	35.418	36.579

Sumber: BAZNAS, 2019. Laporan Lima Tahunan BAZNAS Jawa Barat, diakses 23 Juli 2020, dari <https://www.baznasjabar.org/content/laporan-pengelolaan-zakat>

### Evaluasi dan Pengendalian

Terakhir dari manajemen strategis adalah evaluasi. Langkah ini menjadi langkah yang sangat penting untuk dijadikan tolak ukur keberhasilan sebuah program. Evaluasi Strategi dilakukan terhadap implementasi strategi yang telah dilakukan dalam membuat program-program kerja di bidang pendistribusian dan pendayagunaan.

Sasaran yang ingin dicapai pada bidang pendistribusian dan pendayagunaan adalah pendistribusian dana zakat infaq dan sadaqoh secara tepat sasaran, cepat pendistribusiannya, memenuhi rasa keadilan, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan sesuai ketentuan syari'ah. Program kerja bidang pendistribusian dan pendayagunaan meliputi proker di bidang ekonomi, bidang pendidikan, bidang dakwah, bidang kesehatan dan sosial kemanusiaan.

Arahnya bukan berarti mencari kebenaran atau sebuah kesalahan, lain dari pada itu arah dari evaluasi ini untuk dijadikan sebagai perbaikan dalam penerapan strategi. Melalui evaluasi ini maka akan memberikan sebuah kesimpulan dalam bentuk umpan balik sehingga lembaga dapat terus mengarahkan pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran sebagaimana yang telah disepakati bersama.

Evaluasi dalam pencapaian keberhasilan lembaga BAZNAS Provinsi Jawa Barat salah satunya dalam pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat dilakukan dengan menganalisis ketercapaian tujuan dan sasaran dari program yang dijalankan dalam mewujudkan visi misi lembaga. Menurut penuturan Bapak Trianyanto ia menyatakan bahwa:

Untuk evaluasi program sendiri baznas melakukan beberapa cara, Pertama ada divisi monev (monitoring dan evaluasi) dimana tugasnya adalah memastikan bagaimana program itu berjalan dengan efektif dan efisien sekaligus apakah program tersebut berdampak nyata bagi masyarakat atau tidak. Kedua ada Indeks Keberhasilan Zakat yang dilakukan oleh pusat



Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Terhadap Kesejahteraan Mustahik kajian strategis dari Jakarta, dengan cara pengisian formulir oleh mustahik kemudian dari situ akan dinilai sejauhmana tingkat indeks zakat di sebuah provinsi atau di daerah tertentu oleh pusat kajian strategis. Terakhir uji petik dimana program dalam satu wilayah binaan itu di survei sejauhmana tingkat keberhasilan dari program yang dijalankan oleh lembaga”. (Wawancara Video Konferensi *Google Meet*, dilaksanakan pada 05 Juni 2020).

Tabel 2.

**Perbandingan Realisasi Penyaluran 2015-2019**

No	Keterangan	Realisasi 2019	Realisasi 2018
1	Penyaluran dana zakat untuk Fakir	1,756,882,700	536,778,800
2	Penyaluran dana zakat untuk Miskin	9,478,948,600	9,018,806,099
3	Penyaluran dana (alokasi) zakat untuk Amil	3,052,841,465	2,450,383,418
4	Penyaluran dana zakat untuk Muallaf	222,870,000	46,025,000
5	Penyaluran dana zakat untuk Riqob		
6	Penyaluran dana zakat untuk Gharimin	1,092,266,400	487,697,500
7	Penyaluran dana zakat untuk Fisabilillah	13,163,837,407	8,475,181,516
8	Penyaluran dana zakat untuk Ibnu Sabil	109,379,683	58,867,253
<b>Total</b>		28,877,026,254	21,073,739,586

Sumber: BAZNAS, 2019. *Laporan Tahun 2019* BAZNAS Jawa Barat, diakses 23 Juli 2020, dari <https://www.baznasjabar.org/content/laporan-pengelolaan-zakat>

Data diatas merupakan sebuah perbandingan kinerja antara tahun 2019 dengan tahun 2018, data tersebut menunjukkan bahwa program penyaluran dana zakat ini mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tahun sebelumnya. Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja pendayagunaan yang dilakukan oleh Baznas sudah lebih baik dari tahun 2018 yang artinya terdapat perkembangan dan kemajuan terhadap kinerja BAZNAS Provinsi Jawa Barat ini.

Hasil evaluasi akan dijadikan dasar bagi organisasi dalam melakukan pengendalian yakni apakah kesenjangan yang terjadi antara kinerja aktual dengan

kinerja standar masih berada dalam toleransi atau perbedaan antara kinerja aktual dengan kinerja standar sudah menyimpang sangat jauh sehingga perlu dilakukan tindak koreksi (*Corrective Action*).

Hasil evaluasi dan pengendalian selanjutnya akan menjadi umpan balik (*feed back*) bagi organisasi yang memungkinkan sebuah organisasi melakukan perbaikan dalam setiap langkah proses manajemen strategis sejak pengamatan lingkungan sampai pada tahap evaluasi dan pengendalian.

Dengan demikian keempat proses manajemen strategis yang disinergikan dengan proses pendayagunaan melalui program yang berkonsentrasi pada lima bidang ini memiliki andil yang sangat besar terhadap kesejahteraan mustahik. Meskipun kontribusinya tidak signifikan tapi upaya yang dilakukan secara terus menerus akan memberikan dampak dikemudian hari.

## **PENUTUP**

Berdasarkan teori manajemen strategis dan hasil penelitian dari baznas provinsi jawa barat, maka penulis menemukan bahwa baznas telah melakukan rangkaian manajemen strategis dengan indikator yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi. Keempat tahapan ini telah dilakukan dengan baik oleh baznas.

Pengamatan lingkungan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat telah melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dengan meliputi kekuatan, hambatan, ancaman, serta peluang yang ada di lingkungan BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Kekuatan dari baznas ini adalah memiliki payung hukum yang kuat yaitu undang undang, sehingga memperkuat posisinya sebagai lembaga pemerintahan non struktural. Hambatannya adalah bahwa BAZNAS Provinsi Jawa Barat ini merupakan lembaga yang terhitung belum lama sebagai pengelola dana zakat maka perlu akselerasi bagi baznas untuk mengejar ketertinggalan tersebut. Peluang dari BAZNAS Provinsi Jawa Barat yaitu potensi dana yang ada di jawa barat itu mencapai 26 Triliun dan untuk ancamanya sendiri perubahan undang undang, dan turn over pegawai karena perubahan pemimpin akan menghambat pada dinamika tata kelola.

Formulasi strategi ini terdapat empat tahapan yaitu visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Dengan perumusan visi misi ini maka diperoleh hasil bahwa visinya adalah “Menjadi Pengelola Zakat yang Unggul dan Terpercaya di Tingkat Nasional”. Dengan misi mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.

Tujuan BAZNAS Provinsi Jawa Barat yaitu mengelola dana zakat infaq dan sedekah secara efektif dan efisien untuk kepentingan kesejahteraan mustahik. Menjadi sarana masyarakat untuk menyalurkan zakatnya sehingga dana zakat dapat dirasakan manfaatnya secara luas. Strategi yang ditetapkan oleh BAZNAS

Provinsi Jawa Barat yaitu meluncurkan program yang berkonsentrasi pada pengentasan kemiskinan, melakukan inovasi program penyaluran, serta membuat sistem dan prosedur yang jelas terkait penyaluran. Kebijakan yang ditetapkan oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat terbagi kedalam beberapa bagian, yaitu kebijakan komunikasi, kebijakan sistem, kebijakan mutu, kebijakan akselerasi. Serta kebijakan ekselen.

Implementasi strategi BAZNAS Provinsi Jawa Barat didalamnya terdapat beberapa bagian yaitu program, anggaran dan prosedur. Fokus utama baznas jabar dalam mengembangkan program yaitu program Jabar cerdas, Jabar mandiri, Jabar taqwa, Jabar peduli, dan Jabar sehat Kelima program ini sudah berjalan sangat baik sesuai prosedur penyaluran. Anggaran yang digunakan tepat guna karena anggaran itu akan berbeda-beda disetiap program yang akan di implementasikannya.

Evaluasi dan Pengendalian yang dilakukan baznas jabar pada program pendayagunaan ini yaitu dengan mealakukan evaluasi persemester. Pertama ada monitoring dan evaluasi, terdapat satu orang untuk melakukan monitoring dimana tugasnya adalah memastikan bagaimana program itu berjalan dengan efektif dan efisien. Kedua ada Indeks Keberhasilan Zakat yang dilakukan oleh pusat kajian strategis dari Jakarta, dengan cara pengisian formulir oleh mustahik kemudian dari situ akan dinilai sejauhmana tingkat indeks zakat di sebuah provinsi atau di daerah tertentu oleh pusat kajian strategis. Terakhir uji petik dimana program dalam satu wilayah binaan itu di survei sejauhmana tingkat keberhasilan dari program yang dijalankan oleh lembaga.

Meskipun Baznas Provinsi Jawa Barat sudah berhasil dalam menjalankan Manajemen Strategis dari mulai proses Analisis Lingkungan, Formulasi, Implementasi, dan evaluasi serta Pengendalian yang pada akhirnya evaluasi akan menjadi perumusan kembali dalam penerapan atau penambahan program maupun pengurangan program, dan anggaran, berdasarkan kesimpulan diatas maka penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan menjadi fokus dan dikembangkan lagi diantaranya memaksimalkan serta mengoptimalkan kinerja SDM yang ada, karena proses pendayagunaan tidak akan berjalan jika dengan kuantitas SDM tidak mencukupi apalagi jika SDM nya tidak berkualitas maka akan berdampak pada program-program yang ada. Merancang program-program atau kegiatan yang inovatif agar dapat mengentaskan kemiskinan melalui program yang konsisten berupa program yang berhasil dari setiap kelima program. Karena kesejahteraan mustahiq tidak hanya mengandalkan finansial saja namun semua lini sektor harus saling terintegrasi satu sama lain.

## DAFTAR PUSTAKA

A.R. Alam, (2019) Manajemen Strategis Pendayagunaan Zakat Infak dan Shadaqah dalam Pengentasan Kemiskinan dalam Tadbir: Jurusan

- Manajemen Dakwah 4(4), 363-386.
- Amymie, F. (2017). Optimalisasi Pendistribusian dan Pendayagunaan Dana Zakat dalam Pelaksanaan Tujuan Program Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). dalam *Tadbir: Jurusan Manajemen Dakwah* 2(4), 417-434.
- BAZNAS, 2019. Laporan Lima Tahunan BAZNAS Jawa Barat, diakses 23 Juli 2020, dari <https://www.baznasjabar.org/content/laporan-pengelolaan-zakat>).
- Dewi Sadiah, (2015). *Metode Penelitian Dakwah: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hafidhuddin, D. (2006). *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani.
- Hilman, A. (2016). Implementasi Manajemen Zakat Produktif dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan dalam *Tadbir: Jurusan Manajemen Dakwah*, 1(4), 338-354.
- Latifah, E. (2017). *Manajemen Strategik Rumah Amal Salman dalam Meningkatkan Fundraising Zakat*. Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Nursifa, E. S. (2018). *Optimalisasi Pengelolaan Lembaga Amil Zakat Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Umat*. Bandung: Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Gunung Djati.
- Qardhawiy, Y. (1996) *Hukum Zakat*. Jakarta: PT. Pustaka Litera Antarnusa.
- Setiawan, A. I. (2012). Dakwah Berbasis Pemberdayaan Ekonomi dan Peningkatan Kesejahteraan Mad'u dalam Ilmu Dakwah: *Academic Journal for Homiletic Studies*, 6(2), 347-262.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Binapura Aksara.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Wardani, R. W. K. (2017). Strategi Komunikasi Badan Amil Zakat Nasional dalam Pengumpulan Zakat Maal dalam Ilmu Dakwah: *Academic Journal for Homiletic Studies*, 11(1), 151-176.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2003). *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.