

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, dicantumkan hasil penelitian terdahulu yang pernah peneliti baca sebelumnya yang tentunya sejenis dengan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan membantu peneliti menemukan sumber-sumber pemecahan masalah penelitian ini walau lokus dan masalahnya tidak sama persis. Berdasarkan penelitian sebelumnya, tidak ada penelitian dengan judul yang sama dengan penelitian ini. Penelitian sebelumnya digunakan sebagai bahan referensi untuk memperkaya kajian penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan:

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Jurnal Al-Ijtima'iyyah: Media Kajian Pengembangan Masyarakat Islam. ISSN 2654-5217; 2461-0755 Vol. 6, No. 1, Januari-Juni 2020. Judul: Strategi Baznas Kota	Penelitian ini adalah penelitian lapangan ( <i>field research</i> ) dengan menggunakan metode Kualitatif Deskriptif. Sifat penelitian adalah deskriptif, analitik dan preskriptif. Sumber data dalam	Hasil penelitian ini adalah strategi Baznas Kota Padang dalam memberdayakan masyarakat miskin dengan persyaratan jemaah masjid/mushalla, telah dilakukan semenjak tahun 2011. Jika masyarakat yang mengajukan tidak memiliki surat keterangan aktif berjemaah ini maka tidak akan dilayani di Baznas Kota Padang. Pelaksanaan pemberdayaan

	Padang Dalam Memberdayakan Masyarakat Miskin Melalui Jama'ah Masjid. Yuliasni	penelitian ini menggunakan data sekunder yang	masyarakat miskin oleh Baznas Kota Padang dengan persyaratan menjadi jemaah masjid/mushalla, dilapangan ditemukan ada masjid ataupun mushalla yang memberikan kemudahan, namun demikian ada juga pengurus masjid ataupun mushalla yang memang selektif dalam memberikan surat keterangan tersebut, meskipun mereka berhadapan dengan tantangan dari masyarakat sekitarnya.
Perbedaan: Penelitian ini mengkaji persoalan tentang pemberdayaan masyarakat miskin oleh BAZNAS Kota Padang dengan syarat harus menjadi jemaah masjid/mushalla terlebih dahulu.			
2	Al-Iqtishod: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi Islam. 2407-6600. Volume 10 Issue 1 Januari 2022. Judul: Peran Zakat Dalam Menanggulangi Kemiskinan. Dyah Suryani	Penelitian dilakukan dengan metode studi kepustakaan dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif yaitu dengan melihat dari artikel-artikel terdahulu dan artikel publikasi.	Hasil yang ditemukan pada penelitian ini yaitu mengatasi kemiskinan yang melilit masyarakat sekitar dengan cara mewujudkan tatanan ekonomi yang memungkinkan lahirnya sistem distribusi yang adil, strategi pengelolaan zakat yang semuanya berorientasi pada berlipatgandanya pahala muzaki dan untuk meningkatkan kesejahteraan para mustahik dan sistem sentralisasi zakat juga

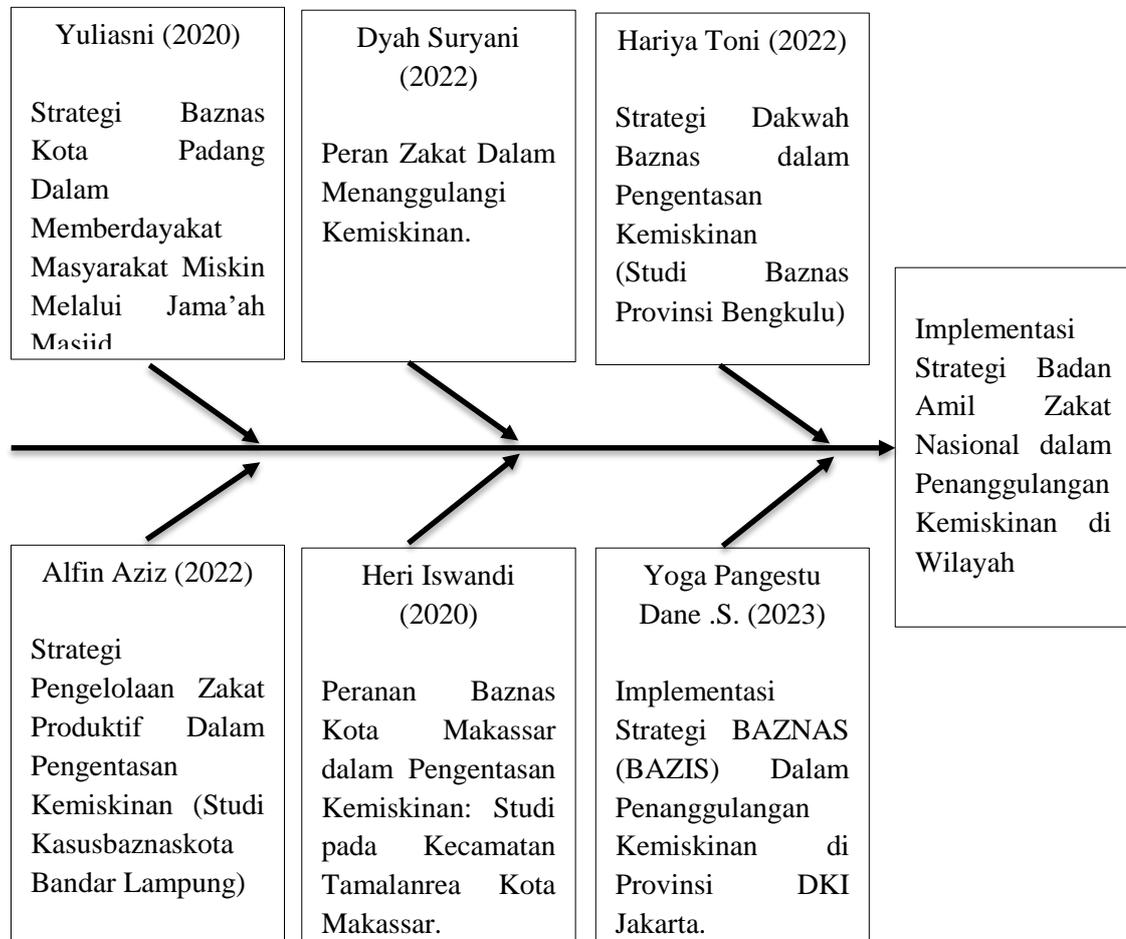
		Teknik analisis data yang digunakan editing, organizing, finding	mampu mengentaskan kemiskinan yang ada.
<p>Perbedaan dengan penelitian ini membahas tentang potensi zakat yang begitu besar untuk penanggulangan kemiskinan secara umum di Indonesia. Metode dalam penelitian ini juga menggunakan metode studi kepustakaan (<i>library research</i>) dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif. Sehingga tidak perlu melakukan observasi lapangan langsung.</p>			
3	<p>Jurnal At-Taghyir: Jurnal Dakwah dan Pemberdayaan Masyarakat Desa. e-ISSN: 2657 - 1773, p-ISSN: 2685 – 7251. Volume 5 Nomor 1, Desember 2022. Strategi Dakwah Baznas dalam Pengentasan Kemiskinan (Studi Baznas Provinsi</p>	<p>Metode dalam penelitian ini ialah mixed metode dengan pendekatan fenomenologi. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi, dengan teknik analisis model interaktif.</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mengoptimalkan pengelolaan zakat harus berorientasi pada nilai-nilai dakwah berbasis maqosyid syariah dalam mewujudkan misi dakwahnya sebagai pengentasan kemiskinan. Strategi yang digunakan ialah dengan menyusur pada menejemen dakwah yaitu tahap perencanaan.</p>

	Bengkulu) Hariya Toni		
<p>Perbedaan dengan penelitian ini membahas tentang strategi dakwah BAZNAS Provinsi Bengkulu dalam pengelolaan organisasi yang menangani zakat. Sehingga lebih menekankan pada sisi religiusitas dengan pendekatan berbagai macam dakwah.</p>			
4	<p>Jurnal Bina Bangsa Ekonomika. Vol. 15, No. 01, Februari, 2022. Strategi Pengelolaan Zakat Produktif Dalam Penganantasan Kemiskinan (Studi Kasus baznaskota Bandar Lampung). p-ISSN: 2087-040X e-ISSN: 2721-7213. Alfin aziz</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan yaitu metode pengumpulan data kualitatif. Dimana data ini di peroleh dari jurnal terdahulu yang menggunakan metode yang sama</p>	<p>Membahas Mengenai pengelolaan zakat produktif dan dampaknya dalam upaya penganantasan kemiskinan yang dilakukan oleh berbagai organisasi pengelola zakat di Indonesia. Urgensi pengelolaan zakat produktif telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Selain itu, pengelolaan zakat produktif yang optimal dan profesional senantiasa akan memberikan solusi terhadap masalah utama dalam struktur penerima zakat (depan ashnaf) yakni fakir miskin..</p>
<p>Perbedaan dengan penelitian ini membahas bagaimana pengelolaan zakat sesuai dengan qur'an dan hadits, supaya dapat tercapainya penganantasan kemiskinan. Lokus pada penelitian ini berada di BAZNAS Kota Bandar Lampung.</p>			

5	<p>Dirasat Islamiah: Jurnal Kajian Keislaman. ISSN 2721-5563 Volume 1, Nomor 2 (Oktober 2020). Peranan Baznas Kota Makassar dalam Pengentasan Kemiskinan: Studi pada Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar.</p> <p>Heri Iswandi</p>	<p>Menggunakan Metode penelitian kualitatif yang sumber datanya dipilih secara purposif yakni pengelola Basnaz Kota Makassar dan beberapa penerima zakat di Kecamatan Tamalanrea Kota Makassa.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan oleh Baznas Kota Makassar yaitu komunikasi persuasif dan komunikasi kelompok, dengan melakukan sistem pendekatan secara kekeluargaan dan kemudian membentuk sebuah kelompok untuk memudahkan dalam mensosialisasikan program yang akan dilaksanakan, kemudian strategi penerimanya dan penyalur dana zakat.</p>
<p>Perbedaan dengan penelitian ini yakni lebih mengedepankan strategi komunikasi demi mensosialisasikan program-program yang ada.</p> <p>Sementara penelitian yang ditulis ini membahas strategi yang telah BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta implementasikan dalam penanggulangan kemiskinan.</p>			

Sumber : Diolah peneliti (2023)

Gambar 2. I Fishbone Diagram



Sumber: Diolah peneliti (2023)

Beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan pada point 2.1 dapat ditemukan persamaannya yaitu sebagian besar menggunakan metode dokumentasi dan observasi, serta fokus penelitiannya tertuju pada penanganan kemiskinan di masing-masing wilayah.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu, pada penelitian ini berfokus kepada strategi yang dilakukan BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta dalam penanggulangan kemiskinan, sebagai Lembaga pemerintah ang bertugas mengumpulkan dan menyalurkan zakat kepada 8

(delapan) asnaf dan diamanatkan oleh undang-undang untuk mengelola zakat dalam rangka penanggulangan kemiskinan.

Penelitian ini dibahas menggunakan kajian atau keilmuan Administrasi Publik pada teori J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (1996), yang mengarah pada 4 elemen dasar Manajemen Strategi dan menggunakan metode deskriptif pendekatan kualitatif. Sedangkan hasil pada penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi yaitu lebih banyak membahas dari perspektif keilmuan Agama Islam dalam mengkaji strategi penanggulangan kemiskinan.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Pengertian Manajemen**

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur."

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*.

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu "Manage" yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin. Sedangkan Pengertian Manajemen secara etimologis adalah seni melaksanakan dan mengatur. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi. Orang yang melakukan manajemen disebut dengan manajer.

Maka dapat diartikan Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan,

sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal.

Pengertian Manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Dalam pengertian manajemen sebagai seni karena seni berfungsi dalam mengujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya.

### **2.2.2 Pengertian Strategi**

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, yang berarti Jenderal. Oleh karena itu kata strategi secara harfiah berarti “Seni dan Jenderal”. Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai. Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan gagasan, perencanaan, dan eksekusi, sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Strategi menunjukkan arahan umum yang hendak ditempuh oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut pendapat Argyris, dkk (Murdiyana & Mulyana, 2017) Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang membuat dampak dalam perkembangan dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan pendapat lain yang menyatakan bahwa strategi adalah suatu rangkaian dari keputusan atau tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh para jajaran agar sesuatu organisasi dapat mencapai tujuan dari organisasi tersebut (Tipani, 2017).

Porter (1996) juga ikut mendefinisikan strategi sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Porter juga pernah menuliskan bahwa esensi dari strategi adalah memilih aktivitas yang tidak dilakukan oleh pesaing atau lawan. Strategi terkadang sering disamakan dengan taktik padahal keduanya berbeda. Strategi lebih bersifat dinamis karena merupakan sebuah proses sehingga mengikuti perubahan yang terjadi. Taktik lebih bersifat tetap karena dilakukan pada suatu waktu saja. Selain itu strategi juga memiliki pilihan alternatif yang lebih banyak daripada taktik (Yulianti, 2018).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu metode atau cara pencapaian tujuan secara efektif dan efisien dengan respon secara terus menerus terhadap peluang suatu rangkaian dari keputusan manajerial yang meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol guna mengatasi permasalahan dan untuk memenuhi tujuan dari organisasi.

### **2.2.3 Manajemen Strategi**

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen pengertian manajemen strategi dikemukakan bahwa :

*“Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation”*

Jika diterjemahkan secara bebas maka Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen Strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Dari pengertian manajemen strategi di atas yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategi merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak

(bersama-sama) kearah yang sama pula. Dari pengertian manajemen strategi di atas yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) kearah yang sama pula.

Manajemen Strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (1996 : 9), proses Manajemen Strategi meliputi 4 elemen dasar, yaitu :

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan ini terdiri dari dua bagian yaitu : Lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

b. Perumusan Strategi

Pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan lembaga.

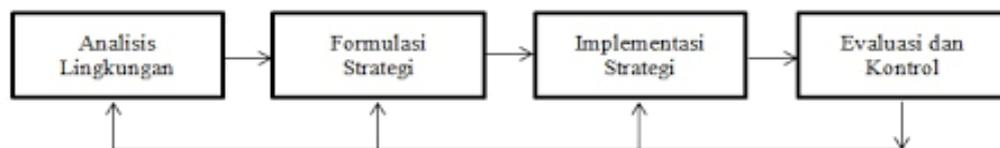
c. Implementasi Strategi

Proses mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

d. Evaluasi dan Pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas organisasi dan hasil kinerja yang dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan kinerja yang diinginkan

Gambar 2.2.3 Strategy Management menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, 1996



Sumber : Diolah Peneliti (2023)

Menurut Tunggal Amin Widjaja (2004), manajemen strategis terdiri dari sembilan tugas kritical berikut ini :

1. Memformulasi misi (mission) perusahaan termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud (purpose), falsafah (philosophy) dan sasaran (goal).
2. Mengembangkan suatu profil perusahaan yang merefleksi pada kondisi internal dan kemampuannya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk baik faktor kompetitif maupun faktor yang berhubungan dengan konteks umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan menandingi sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternalnya.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling diinginkan dengan menilai setiap opsi dipandang dari sudut misi perusahaan.
6. Memilih sekumpulan tujuan jangka panjang dan strategi total (grand strategies) yang akan mencapai opsi yang paling diinginkan.

7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan kumpulan tujuan jangka panjang yang dipilih dari strategi secara keseluruhan (grand strategies).
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan alat alokasi sumber daya yang dianggarkan yaitu memadani tugas – tugas, manusia, struktur, teknologi dan menekankan sistem ganjaran.
9. Menilai keberhasilan proses strategik sebagai masukan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi proses manajemen strategi yaitu:

#### A. Faktor Internal

- a. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan.
- b. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi.
- c. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi.

Analisis internal adalah proses dimana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan di mana letak kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) perusahaan.

#### B. Faktor Eksternal

Jauch dan Glack (Tahun 1999) mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang (opportunity) dan ancaman (threat) bagi perusahaan.

- a. Lingkungan mikro atau lingkungan luar dekat atau tugas.
- b. Lingkungan makro atau lingkungan luar jauh.

Fred R. David (2004) membagi manfaat ini kedalam dua manfaat, yaitu manfaat finansial, dan manfaat non finansial. Sedangkan Greenley menyatakan manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Pada prinsipnya, manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu :

#### A. Tahap Formulasi

Meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi,

serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: input stage, matching stage, dan decision stage. Termasuk di dalam formulasi strategi adalah pembahasan tentang bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang dihentikan, alokasi sumber-sumber yang dimiliki, apakah akan melakukan ekspansi atau diversifikasi usaha, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk joint-venture, serta bagaimana untuk menghindari pangambilalihan secara paksa (hostile takeover).

#### B. Tahap Implementasi

Meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas problem-solving, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (open-ended) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model chain of command di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).

#### C. Tahap Evaluasi

Meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi perusahaan haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah:

- a. Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Pengambilan tindakan perbaikan.

Adapun beberapa Prinsip Manajemen Strategi dibagi menjadi sebagai berikut:

- A. Perencanaan Strategi Merembes (menembus), seluruh manajer diberbagai divisi harus belajar untuk berfikir secara strategis, seluruh tingkat manajerial akan terlibat didalam manajemen strategi dengan berbagai cara tertentu. Tiap pola dan cara yang akan dipakai berbeda namun masih mengarah pada sasaran yang sama, tujuan yang ditetapkan.
- B. Perencanaan Komprehensif, maksudnya adalah perencanaan yang berdasarkan pada kebutuhan serta pengembangan bisnis, tidak dibuat dengan asal asalan.

Ada beberapa komponen dalam proses manajemen strategi, diantaranya :

- a. Misi Organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. misi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan.
- b. Tujuan, tujuan merupakan hasil akhir dari sebuah kegiatan. disini akan ditegaskan hal apa yang akan dicapai, kapan waktunya, dan berapa yang harusnya dicapai.
- c. Strategi, merupakan suatu keterampilan atau ilmu dalam memenangkan sebuah persaingan. Persaingan adalah perebutan konsumen (pangsa pasar) dan konsumen setiap saat akan mengalami perubahan, maka strategi hendaknya dikelola dengan sedemikian rupa supaya tujuan perusahaan bisa tercapai.
- d. Kebijakan, kebijakan merupakan cara dalam mencapai sasaran perusahaan. kebijakan mencakup garis pedoman, aturan-aturan dan prosedur untuk menyokong usaha pencapaian sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.

- e. Profil Perusahaan, menggambarkan kondisi perusahaan baik itu keuangan, sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya fisik lainnya.
- f. Lingkungan Eksternal, merupakan seluruh kekuatan yang akan memberikan pengaruh terhadap pilihan strategi serta mendefinisikan kondisi kompetisinya.
- g. Lingkungan Internal, lingkungan internal mencakup seluruh unsur bisnis yang terdapat pada perusahaan.
- h. Analisa Strategi dan Pilihan, hal ini ditujukan kepada keputusan dalam investasi untuk masa mendatang.
- i. Strategi Unggulan, merupakan rencana umum serta komperhensif atas semua aktivitas utama yang ditujukan pada usaha pencapaian sasaran dalam lingkungan yang bersifat dinamis.
- j. Strategi Fungsional, adalah penjabaran strategi umum yang nantinya dijalankan oleh divisi.

Andrew Campbell dan Marcus Alexander mengidentifikasi sekurang-kurangnya terdapat tiga alasan mengapa suatu strategi dapat gagal dalam mengantar suatu perusahaan untuk mencapai sasaran dan 45 tujuannya. Ketiga hal tersebut adalah (Campbell dan Alexander, 1997) :

- a. Strategi Tanpa Arah (Directionless Strategies) : kegagalan membedakan antara purposes (apa yang akan dilakukan organisasi) dan constraints (apa yang harus dilakukan suatu organisasi agar dapat bertahan). Perusahaan yang gagal memahami constraints yang dimilikinya dan salah membacanya sebagai maksud purposes, akan cenderung terlempar dari arena bisnis.
- b. Kelumpuhan Perencanaan (Planning Paralysis) : kegagalan menentukan pijakan awal untuk bergerak (dari strategi atau tujuan?) menyebabkan terjadinya rencana yang ‘lumpuh’ akibat kebingungan terhadap pelibatan ‘proses’ dalam penyusunan suatu strategi. Menentukan tujuan dan kemudian menyusun strategi untuk mencapainya atautkah meniru strategi

yang telah terbukti berhasil dan kemudian menentukan tujuan yang dapat/ingin dicapai berdasarkan strategi tersebut.

- c. Terlalu Fokus pada Proses (Good Strategy vs Planning Process) : Seringkali manajer berharap untuk dapat menyusun suatu strategi yang baru dan lebih baik. Sayangnya keberhasilan seringkali tidak semata bergantung pada proses perencanaan yang baru atau rencana yang didesain dengan lebih baik, tetapi lebih kepada kesanggupan manajer untuk memahami dua hal mendasar, yaitu: keuntungan atas dimilikinya maksud (purposes) yang stabil dan terartikulasi dengan baik; serta pentingnya penemuan, pemahaman, pendokumentasian, dan eksploitasi informasi-informasi penting (insights) tentang bagaimana menciptakan nilai lebih banyak dibanding perusahaan lain.

#### **2.2.4 Pengertian Implementasi Strategi**

Implementasi Strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategic. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

#### **2.2.5 Konsep Zakat**

Zakat dalam Bahasa Arab merupakan bentuk kata dasar yang berarti berkah, tumbuh, terpuji, bersih dan baik. Secara bahasa, kata zakat jika dihubungkan dengan sesuatu atau seseorang dapat berarti tumbuh dan berkembang. Menurut istilah fikih, zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah untuk diserahkan kepada orang-orang yang berhak. Hafidhuddin (2002) mengatakan bahwa hubungan antara pengertian zakat menurut bahasa dan pengertian menurut istilah memiliki hubungan sangat nyata dan erat sekali. Bahwa harta yang dikeluarkan zakatnya akan menjadi

berkah, tumbuh, berkembang dan bertambah, suci dan baik. Hal tersebut dinyatakan dalam Al Quran Surat At-Taubah: 103 dan Ar-Ruum: 39. Qardhawi (2011) menyebutkan bahwa zakat diwajibkan kepada muslim dewasa, waras, merdeka dan memiliki kekayaan dalam jumlah tertentu dengan syarat-syarat tertentu pula. Al Quran menyebutkan jenis harta wajib zakat melalui dua cara, secara umum dan rinci. Secara umum, Al Quran menyebutkan wajibnya zakat atas semua harta yang dimiliki dan dihasilkan dari usaha yang baik dan halal. Adapun secara rinci, Ibnu Qayyim Al-Jauziyah (1992) menyebutkan empat kelompok harta wajib zakat yaitu tanaman dan buah-buahan, binatang ternak, emas dan perak serta hasil usaha.

Zakat profesi merupakan salah satu ijtihad baru dalam hukum Islam. Aflah (2009) mengatakan bahwa para ulama mazhab seperti Abu Hanifah, Malik, Syafii dan Ahmad bin Hanbal belum secara spesifik mengurai dalam kitab-kitab mereka mengenai zakat profesi. Hal ini disebabkan terbatasnya jenis-jenis usaha atau pekerjaan masyarakat pada masa Nabi Muhammad dan pada masa-masa imam mujtahid berikutnya.

Sasaran penerima zakat sebagaimana disebutkan Al Quran terdiri dari delapan kelompok yaitu: fakir, miskin, amil (petugas zakat), muallaf, memerdekakan budak, orang yang berutang (gharimin), fi sabilillah (jihad) dan ibnu sabil.

Pengelolaan zakat yang ideal tidak dapat dipisahkan dari peran pemerintah. Al Quran secara implisit menyebutkan keterlibatan negara dalam pengelolaan zakat sangat diperlukan. Ar-Razi (1981), saat menafsirkan kata “amil” dalam At Taubah: 60 mengatakan bahwa kata tersebut mengandung makna wilayah (kekuasaan). Selain itu, kata “khudz” dalam Surat At Taubah: 103 merupakan perintah untuk mengambil zakat. Perintah tersebut bisa menjadi counter-productive jika dilakukan tanpa melalui pemerintah, baik itu pemungutan yang dilakukan langsung atau dibawah pengawasan pemerintah. Hal ini karena zakat bersifat wajib sehingga pemungutan zakat dari orang yang kaya untuk diberikan kepada yang miskin, dapat dilakukan baik secara sukarela maupun tidak.

### 2.2.6 Mustahik Zakat

Mustahik merupakan seseorang yang berhak menerima zakat. Pengertian mustahik menurut istilah adalah salah satu seorang muslim atau mualaf yang menurut syariat islam sah diberi zakat. Yaitu merupakan 8 golongan yang disalurkan zakat pada mereka. Golongan tersebut antara lain.

1. Fakir, merupakan orang yang membutuhkan atau orang yang tidak mempunyai apa-apa. Menurut istilah fakir berarti mereka yang tidak memiliki sesuatu yang menutupi kebutuhan secara mutlak atau hanya memiliki harta yang kurang dari setengah kebutuhannya, dari hasil usaha atau selainya, yang jelas tidak mencukupinya.<sup>43</sup> Ulama dari mazhab Syafi'i dan Maliki mendefinisikannya sebagai orang yang tidak mempunyai harta dan tidak pula memiliki pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Ia juga tidak mempunyai suami atau anak serta saudara yang menanggung nafkahnya. Sedangkan menurut Imam Al-Ghazali mengartikannya dengan orang yang tidak memiliki harta dan tidak mampu berusaha, jika ia mampu terbatas pada pekerjaan sekedar yang diluar kehormatannya. Rumah tempat tinggal, pakaian sekedar penutup tubuh yang dimilikinya tidak mengeluarkan status dari golongan fakir.
2. Miskin, adalah yang memiliki setengah atau lebih dari kebutuhannya, baik ia diperoleh dari hasil usahanya atau dari jalan lain, tetapi perolehan itu tidak mencukupi. Dengan demikian, orang miskin adalah orang mempunyai harta yang dapat menutupi setengah kebutuhan dirinya atau lebih tapi tidak mencukupi seluruh kebutuhan pribadi dan orang-orang yang wajib dinafkahi tanpa terlalu berlebihan ataupun sangat hemat.<sup>44</sup> Orang fakir menurut mereka lebih parah keadaan ekonominya dari orang miskin. Orang yang fakir adalah orang yang sama sekali tidak memiliki harta dan pekerjaan. Jika pun ada hanya dapat menutupi sekitar dua puluh lima persen dari kebutuhan pokoknya dan kebutuhan pokok keluarga yang wajib dinafkahinya. Sedangkan orang miskin adalah orang yang memiliki harta atau pekerjaan, tetapi hanya dapat menutupi sekitar

lima puluh persen atau lebih dari kebutuhannya dan kebutuhan keluarga yang wajib dinafkahinya, namun tetap juga tidak mencukupi.

3. Amil, adalah utusan yang ditunjuk atau ditugaskan pemerintah untuk mendatangi para pemberi zakat (muzakki) dan mengambilnya. Tugasnya mencakup sebagai pemungut zakat, penjaga dan pencatat, serta membagi-bagi kan kepada orang-orang yang berhak menerimanya (mustahik). Syarat amil zakat antara lain, mukallaf (dewasa), muslim, dapat dipercaya (amanah), serta mampu dan paham akan hukum-hukum zakat.
4. Muallaf, merupakan orang yang baru memeluk islam yang dengan diberikannya zakat diharapkan menjadi semakin kuat imannya, atau diharapkan agar orang yang sepertinya diharapkan masuk islam juga.
5. Hamba Sahaya (Riqab), adalah hamba sahaya muslim yang membeli dirinya sendiri dari majikannya dengan pembayaran cicilan yang dibayar secara berangsur. Mereka bekerja demi mendapatkan uang untuk melunasi cicilan tersebut agar bisa merdeka (bebas). Para budak yang dimaksud di sini, menurut jumhur ulama adalah para budak muslim yang telah membuat perjanjian dengan tuannya untuk dimerdekakan dan tidak memiliki uang untuk membayar tebusan atas dirinya, meskipun mereka telah bekerja keras dan membanting tulang matimatian. Mereka tidak mungkin melepaskan diri dari orang yang tidak menginginkan kemerdekaan kecuali telah membuat perjanjian. Jika ada seorang hamba yang dibeli, uangnya tidak akan diberikan kepadanya melainkan kepada tuannya. Oleh karena itu sangat dianjurkan untuk memberikan zakat kepada para budak itu agar dapat memerdekakan diri mereka.
6. Gharim (Orang yang berhutang), merupakan orang berhutang dan tidak mampu membayar (melunasi) utangnya. Amir Syarifuddin mengartikan gharimin adalah sebagai orang-orang yang sedang dijerat oleh hutang yang banyak dan tidak dapat melepaskan dirinya dari lilitan hutang itu kecuali dengan pemberian bantuan orang lain. Yusuf Qardhawi mendefinisikan sebagai orang yang berhutang yang sulit dilunasinya.

7. Fi Sabilillah (Berjuang di jalan Allah), merupakan mereka yang membela agama Allah, membela jalan-Nya, dan berbagai syariat-Nya yang Allah turunkan untuk hamba-hambanya atau dengan maksud lain berperang melawan orang-orang kafir.
8. Ibnu Sabil, merupakan seorang musafir yang terputus hubungan dari keluarga dan harta bendanya oleh karena melakukan perjalanan jauh. Dia tidak mempunyai apaapa untuk kembali ke kampung halamannya, meskipun dia mempunyai banyak harta di kampung halamannya. Ibnu Sabil adalah orang yang sedang dan yang akan melaksanakan perjalanan dengan tujuan kebaikan, tetapi ia kekurangan biaya untuk mencapai tujuan dari perjalanan itu.

### **2.2.7 Fungsi dan Tujuan Zakat**

Tujuan utama dari zakat adalah menghapus kefakiran, kemiskinan, dan kemelaratan. Tujuan zakat dan dampaknya bagi muzakki yaitu, zakat mensucikan jiwa dari sifat kikir, mendidik berinfak dan memberi, berakhlak dengan akhlak Allah merupakan manifestasi syukur atas nikmat Allah, mengobati hati dari cinta dunia, mengembangkan kekayaan batin, menarik rasa simpati/cinta, serta dapat mengembangkan harta. Sedangkan bagi penerima zakat, antara lain untuk membebaskan penerima dari kebutuhan hidup dan dapat menghilangkan sifat benci dan dengki yang sering menyelimuti hati mereka jika melihat orang kaya bakhil.

Adapun tujuan zakat dilihat dari kepentingan kehidupan sosial, antara lain bahwa zakat bernilai ekonomi, merealisasi fungsi harta sebagai alat perjuangan menegakan agama Allah dan mewujudkan keadilan sosial ekonomi masyarakat pada umumnya. Tujuan zakat bagi kepentingan masyarakat, sebagai berikut:

1. Menggalang jiwa dan semangat saling menunjang dan solidaritas sosial dikalangan masyarakat islam.
2. Mendekatkan jarak dan kesenjangan sosial ekonomi dalam masyarakat.
3. Menanggulangi pembiayaan yang mungkin timbul akibat berbagai bencana seperti bencana alam dan sebagainya.

4. Menutup biaya-biaya yang timbul akibat terjadinya konflik, persengketaan dan berbagai bentuk kekacauan dalam masyarakat.
5. Menyediakan suatu dana taktis dan khusus untuk penanggulangan biaya hidup bagi para gelandangan, para pengangguran, dan para tuna sosial lainnya, termasuk dana untuk membantu orang-orang yang hendak menikah tetapi tidak memiliki dana untuk itu.

Tujuan zakat selain sebagai ibadah, juga bertujuan untuk menghapuskan berbagai dosa dan kesalahan, menolak bala bencana, serta mendorong meningkatkan semangat dan produktivitas kerja, sehingga pada gilirannya mampu menghilangkan sikap dan status seseorang dari kemiskinan dan tangan di bawah. Sebagaimana shalat yang menjadi tiang agama, maka zakat merupakan tiang masyarakat, yang apabila tidak ditunaikan dapat meruntuhkan sendi-sendi sosial ekonomi masyarakat, karena secara tidak langsung penahanan zakat dari orang-orang kaya itu merupakan perekayasa kemiskinan secara struktural. Zakat yang mempunyai dimensi sosial disamping dimensi sakral, bila tidak digunakan akan menimbulkan dampak negatif yaitu berbagai masalah sosial.

#### **2.2.8 Pengelolaan Zakat**

Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengkoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Dari cakupan definisi tersebut, pengumpulan zakat merupakan satu dari dua tugas inti lembaga pengelola zakat. Disamping pendayagunaan (distribusi) dana zakat yang amanah dan profesional, kegiatan pengumpulan juga harus mendapat perhatian khusus. Suksesnya pengumpulan zakat pada Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) tidak terlepas dari suksesnya pengelolaan zakat secara umum. LPZ yang sukses mengelola dana adalah yang dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik. Dengan kata lain, LPZ yang sukses adalah LPZ yang dapat menjaga dan memelihara kepercayaan publik, menjalankan aktivitas penghimpunan dana zakat, manajemen dan keuangan internal, pendayagunaan dana zakat secara efektif dan efisien serta mengedepankan pengelolaan lembaga dengan manajemen profesional.

IMZ (2011) menyebutkan suksesnya pengelolaan dana zakat oleh lembaga pengelola zakat (LPZ) tidak lepas dari lima wilayah yang senantiasa menjadi penilaian LPZ, yaitu: kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan; kinerja keuangan; kinerja ekonomi; kinerja legitimasi sosial serta kinerja sosial-politik.

Pertama, kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan merupakan prasyarat dasar (*necessary condition*) bagi semua LPZ untuk meningkatkan profesionalisme manajemen amil zakat. Untuk penilaian kriteria ini, indikator yang digunakan yaitu: (i) memiliki Dewan Pengawas Syariah, (ii) adanya kode etik dan panduan perilaku amil, (iii) visi, misi, rencana strategis dan target kinerja yang terinci, (iv) kedudukan dan sifat lembaga yang jelas, (v) legalitas lembaga, (vi) struktur lembaga yang baku, (vii) sistem tata kelola lembaga yang baik, (viii) memiliki SDM (amil) yang profesional. Kedua, kinerja ekonomi karena zakat adalah salah satu institusi terpenting dalam kerangka sosial-ekonomi Islam. Untuk penilaian kriteria ini, indikator yang digunakan yaitu: (i) adanya kriteria dan mekanisme identifikasi mustahik (*had alkifayah*), (ii) pertumbuhan jumlah mustahik yang diberdayakan, (iii) pertumbuhan jumlah muzaki, (iv) cakupan dan inovasi program pendayagunaan, (v) sebaran wilayah pendistribusian zakat, (vi) responsifitas terhadap tanggap darurat kemanusiaan, (vii) pendayagunaan zakat untuk kegiatan ekonomi produktif, (viii) intensitas pendayagunaan zakat untuk pemberdayaan dan pengembangan masyarakat. Ketiga, kinerja keuangan. Transparansi laporan keuangan, efisiensi operasional dan inovasi program merupakan faktor-faktor kunci pembentuk kepercayaan publik terhadap LPZ. Untuk mengukur atau mengevaluasi kinerja lembaga dapat dilihat dari dua sisi, pertama, efisiensi organisasi dan kedua kapasitas organisasi. Keempat, kinerja legitimasi sosial. Salah satu faktor belum terkumpulnya zakat secara optimal adalah krisis kepercayaan masyarakat Indonesia terhadap lembaga pengelola zakat. Indikator kinerja legitimasi sosial sangat erat dengan akuntabilitas dan transparansi LPZ sebagai berikut: (a) melaksanakan pedoman standar akuntansi zakat, (b) memiliki laporan keuangan yang

transparan, teraudit dan tepat waktu, (c) kinerja LPZ dalam penghimpunan dana, (d) pengeluaran operasional LPZ yang termonitor, (e) memiliki sistem remunerasi yang adil dan transparan, (f) memiliki dana surplus zakat dan penempatannya secara produktif, (g) memiliki endowment fund dari dana non-zakat. Kelima, kinerja sosial politik dengan indikator: (a) melakukan kegiatan promosi, sosialisasi dan edukasi zakat, (b) melakukan kegiatan riset dan pengembangan (research and development) zakat, dan (c) melakukan kegiatan advokasi dan jaringan kerja (asosiasi) zakat.

### **2.2.9 Kemiskinan**

Suatu ketimpangan sosial dalam hal kekayaan menjadi masalah yang sering dihadapi oleh seluruh Negara, mulai dari daerah yang maju hingga daerah yang miskin. Kemiskinan dapat dilihat dari dua sisi yaitu :

- a. Kemiskinan absolut, hal tersebut dapat diidentifikasi pada berapa banyak penduduk yang hidup dibawah garis kemiskinan.
- b. Kemiskinan relatif, dilihat dari pendapatan nasional yang diterima oleh masing-masing golongan pendapatan. Artinya kemiskinan relatif memiliki keterkaitan dengan permasalahan distribusi pendapatan.

Islam memiliki sudut pandang mengenai kemiskinan antara lain :

- a. Miskin secara iman, artinya seseorang yang ruhnya tidak dekat dengan Allah, ia hanya mendekat kepada Allah swt hanya bila mendapatkan musibah saja.
- b. Miskin berdasarkan ilmu, salah satu menjadi penyebab seseorang mengalami kemiskinan ialah karena ketidaktahuan bagaimana menemukan penyelesaian permasalahan didalam hidupnya.
- c. Miskin secara harta, artinya bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk dapat bekerja dan berusaha dengan tujuan memperoleh suatu kekayaan untuk menghidupi keluarganya dan bertahan hidup secara halal, namun penghasilan yang diperolehnya masih belum memenuhi segala kebutuhan dirinya sendiri dan keluarganya.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan.

Teori yang digunakan yaitu dari Teori Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (1996 : 9), proses Implementasi Manajemen Strategi yaitu proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

#### A. Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan oleh BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta untuk menanggulangi kemiskinan. Program melibatkan restrukturisasi lembaga, tujuan yang ingin dicapai, atau awal dari suatu usaha penelitian baru dalam menanggulangi kemiskinan di Provinsi DKI Jakarta.

#### B. Anggaran

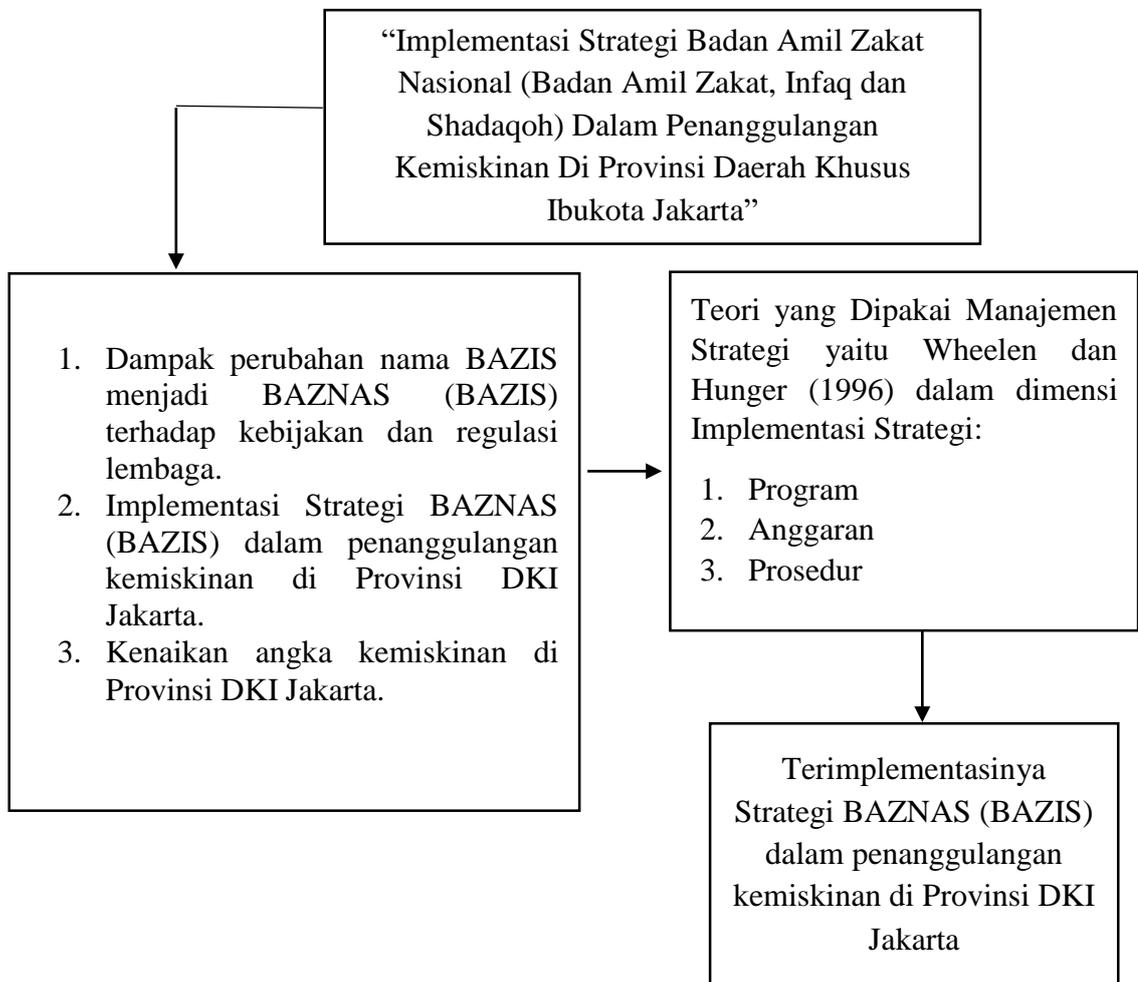
BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta harus merinci program yang nantinya akan dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh lembaga untuk menanggulangi kemiskinan. Anggaran tidak hanya memberikan perencanaan rinci dari strategi baru dalam tindakan, tetapi juga menentukan laporan keuangan yang menunjukkan pengaruh yang diharapkan dari kondisi keuangan lembaga.

#### C. Prosedur

Standart Operating Procedures (SOP) dan Peraturan Lembaga BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta yang ada harus sudah menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk

menyelesaikan program-program lembaga yang bertujuan untuk menanggulangi kemiskinan.

Gambar 2.3 Kerangka Berpikir



Sumber : Penulisan Penelitian (2023)