

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum BAZNAS Kota Yogyakarta

1. Profil BAZNAS Kota Yogyakarta.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Yogyakarta adalah sebuah badan resmi yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Kemetrian Agama RI Nomor DJ.II/568 Tahun 2004 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) pada tingkat kabupaten / kota.

Pengelolaan dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) pegawai di Kota Yogyakarta pada mulanya dikelola oleh BAZIS (Badan Amil Zakata Infaq Sedekah) yang didirikan pada tahun 1996, berdasarkan keputusan Walikotamadya Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 177/KD/1996.

Semenjak adanya regulasi mengenai pengelolaan zakat UU Nomor 38 Tahun 1999, Walikotamadya Yogyakarta mengeluarkan SK nomor 274/KEP/2005 tanggal 1 Juli 2005 tentang pembentukan Badan Amil Zakat (BAZ) Kota Yogyakarta masa bakti 2005-2008. Akhir tahun 2009 yaitu pada tanggal 1 September 2009, Walikotamadya Yogyakarta mengeluarkan SK

Nomor 432/KEP/2009 tentang pembentukan Badan Amil Zakat Daerah Kota Yogyakarta (BAZDA Kota Yogyakarta).

Selanjutnya dengan adanya perubahan UU Nomor 38 Tahun 1999 menjadi UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat BAZDA Kota Yogyakarta sudah mengubah nama lembaga menjadi BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Kota Yogyakarta dan di-*launching* oleh Walikota Yogyakarta pada tanggal 3 Agustus 2012 yang kemudian diterbitkan Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 323 Tahun 2016 tentang pengangkatan pimpinan dan pelaksana Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta.⁴⁸

2. Tujuan dan sasaran BAZNAS Kota Yogyakarta.

Tujuan:

- a. Meningkatkan fungsi dan peran pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial.
- b. Meningkatkan pelayanan dalam menunaikan ZIS sesuai ketentuan syar'i.
- c. Meningkatkan hasil guna dan daya guna ZIS.

Sasaran:

- a. Meningkatnya kesadaran *muzakki*, *munfiq* dan *mushaddiq* dalam menunaikan ZIS.

⁴⁸ Brosur BAZNAS Kota Yogyakarta

- b. Meningkatnya pelayanan amil terhadap *muzakki*, *munfiq*, *mushaddiq* dan *mustahiq*.
- c. Meningkatnya hasil guna dan daya guna ZIS bagi kesejahteraan masyarakat.

3. Visi dan Misi

Visi:

“Menjadi Pengelola Zakat Terbaik dan Terpercaya di Yogyakarta”

Misi:

- a. Mengkoordinasikan LAZ tingkat Kota Yogyakarta dalam mencapai target-target nasional;
- b. Mengoptimalkan secara terukur pengumpulan zakat Kota Yogyakarta;
- c. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial;
- d. Menerapkan sistem manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi dan komunikasi terkini;
- e. Menerapkan sistem pelayanan prima kepada seluruh pemangku kepentingan zakat Kota Yogyakarta;
- f. Menggerakkan dakwah Islam untuk kebangkitan zakat Kota Yogyakarta melalui sinergi ummat;

- g. Terlibat aktif dan memimpin gerakan zakat di Yogyakarta;
- h. Mengutamakan zakat sebagai instrumen pembangunan menuju masyarakat yang adil dan makmur, *baldatun thayyibatun wa rabbunghafuur*;
- i. Mengembangkan kompetensi amil zakat yang unggul dan menjadi rujukan.

4. Nilai

BAZNAS Kota Yogyakarta memiliki nilai-nilai yang mencakup nilai luhur dan Islami yaitu:

- a. Visioner, yaitu amilin memiliki visi jauh ke depan, strategis dan maslahat.
- b. Optimis, yaitu amilin bersungguh-sungguh, memiliki keyakinan kuat bahwa pasti dalam kesulitan atau masalah pasti ada kemudahan yang diciptakan oleh Allah SWT.
- c. Jujur, yaitu amilin memiliki kesatuan antara kata dan perbuatan.
- d. Sabar, yaitu amilin sabar dalam menjalankan kebenaran.
- e. Amanah, yaitu amilin hendaknya amanah dalam menjalankan tugasnya.
- f. Keteladan, yaitu amilin yang mampu menjadi teladan dalam kehidupan.
- g. Profesional, yaitu amilin senantiasa melakukan yang terbaik dan profesional dalam tugasnya.

- h. Perbaikan berkelanjutan, yaitu amilin senantiasa memperbaiki amal dan pekerjaannya.
- i. Entreprenurial, yaitu amilin senantiasa memiliki mental kuat, pantang menyerah, memiliki optimisme yang tinggi, serta kreatif dan inovatif dalam menghadapi tantangan hidup.
- j. Transformasional, yaitu amilin senantiasa melakukan perbaikan secara berkelanjutan dari kondisi buruk menuju kondisi yang lebih baik dari sebelumnya.

5. Struktur organisasi

Berikut struktur BAZNAS Kota Yogyakarta masa bakti tahun 2015-2020:

3.1. Tabel Struktur Organisasi BAZNAS Kota Yogyakarta.

Jabatan	Nama
Pembina	Walikota Yogyakarta
Penasehat	Kepala Kementrian Agama Kota Yogyakarta
Ketua Pimpinan	Prof. Dr. H. Muhamad, M.Ag.
Wakil Ketua I	Drs. H. Syamsul Azhari
Wakil Ketua II	Dr. Adi Soeprapto, S.Sos., M.Si
Wakil Ketua III	Marsudi Endang Sri Rejeko, SE., M.Si
Wakil Ketua IV	Drs. Firdaus Muttaqie
Ketua Pelaksana	Dra. Rr. Titik Sulastri
Wakil Ketua Pelaksana	H. Misbahrudin, S.Ag.
Bidang Penghimpunan	Gus Munir, SIP
Bidang Pentasyarufan dan Pendayagunaan	Muhaimin, S.Si

Bagian Perencanaan Keuangan dan Pelaporan	Noorlia Dharmwati, SE
	Muhammad Fuad, SE
Bagian Administrasi, Umum, dan SDM	Anung Winahyu
	Dwi Lestari Styaningsih, SE
Satuan Audit Internal	Siti Sulastri, SEI

Sumber: BAZNAS Kota Yogyakarta tahun 2017

B. Strategi Penyaluran Dana Zakat di bidang ekonomi melalui Program Jogja

Sejahtera

BAZNAS Kota Yogyakarta bertugas untuk menghimpun serta menyalurkan dana ZIS. Adapun penyaluran dana ZIS di BAZNAS Kota Yogyakarta dibagi menjadi lima bidang, diantaranya yaitu bidang dakwah, pendidikan, ekonomi, kesehatan, dan sosial. BAZNAS Kota Yogyakarta menyalurkan dana ZIS melalui lima program, yaitu Jogja Taqwa, Jogja Cerdas, Jogja Sejahtera, Jogja Sehat, serta Jogja Peduli.

BAZNAS merupakan suatu lembaga pemerintah, yang bertugas untuk mengoptimalisasi pengelolaan dana zakat. Zakat merupakan sebagian harta yang sifatnya wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau suatu badan usaha untuk diberikan kepada orang-orang yang berhak menerimanya sesuai dengan ketentuan syariat Islam. Sedangkan berdasarkan istilah fiqh Islam, zakat adalah sebagian harta yang wajib dikeluarkan dari kekayaan orang-orang mampu (kaya) untuk disampaikan kepada orang-orang yang berhak menerima sesuai dengan

aturan-aturan yang telah ditentukan dalam syara.⁴⁹ Dari aspek filosofi, dapat kita pahami bahwa zakat bertujuan untuk mengubah *mustahiq* menjadi *muzakki* artinya lebih pada pemberdayaan. Pemberdayaan terdiri dari dua macam yaitu pemberdayaan material dan pemberdayaan spiritual. Untuk program Jogja Sejahtera merupakan bentuk pemberdayaan material. Dalam aspek penyaluran dana zakat, sejauh ini terdapat dua pola bentuk penyaluran, yaitu pola penyaluran konsumtif dan pola penyaluran produktif dalam bentuk pemberdayaan ekonomi.⁵⁰ Kini sudah mulai banyak tumbuh lembaga zakat yang menyalurkan dana zakatnya dalam pola produktif, salah satunya yaitu di BAZNAS Kota Yogyakarta.

Setiap dana zakat yang disalurkan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta mengacu pada skala prioritas yang telah diatur dalam ketentuan syar'i maupun regulasi melalui Undang-Undang. Tidak seperti bidang-bidang lainnya yang bersumber dari dana ZIS, penyaluran dalam bidang ekonomi bersumber dari dana zakat saja. Penyaluran dana zakat dalam bidang ekonomi dilakukan melalui sebuah program yang disebut Jogja Sejahtera. Penyaluran dalam program ini disalurkan dalam kegiatan produktif kepada yatim, difabel, ustadz, penyuluh agama, penjaga masjid, dan muallaf yang kurang mampu dengan kategori fakir

⁴⁹K.H. Ahmad Azhar Basyir, *Hukum zakat*, Yogyakarta, Majelis Pustaka Pimpinan Pusat Muhammadiyah 1997, hal.2.

⁵⁰Mohammad Toriquddin & Abdurrahman Rauf, *Manajemen Pengelolaan Zakat Produktif*, Jurnal Syariah dan Hukum. Volume 5, Nomor 1, Juni 2013, hal. 30.

miskin (dhuafa).⁵¹ Maksud dari penyaluran dana zakat produktif adalah suatu model penyaluran zakat yang mampu membuat para *mustahiq* dapat menghasilkan sesuatu secara terus-menerus (kontinu), dengan harta zakat yang sudah diterimanya. Yaitu dimana *mustahiq* menggunakan dana zakat untuk membantu dan mengembangkan usaha mereka guna memenuhi kebutuhan hidup secara terus-menerus.⁵² Secara umum penyaluran dana zakat produktif bertujuan untuk meningkatkan kemaslahatan umat dan menyejahterakan masyarakat. Agar dapat sejahtera melalui ekonomi salah contohnya yaitu dengan membantu melalui pemberian modal usaha bagi *mustahiq*.⁵³

Penyaluran dalam bidang ekonomi yang dilakukan BAZNAS Kota Yogyakarta menempati pada posisi ketiga tertinggi setelah bidang dakwah dan pendidikan. Setiap lembaga pastinya sudah mempunyai program-program sendiri dan antar lembaga zakat pun berbeda-beda walaupun mungkin secara umum sama, akan tetapi untuk fokusnya dan proporsi bisa berbeda-beda, karena setiap lembaga zakat memiliki targetnya masing-masing sesuai dengan

⁵¹Hasil wawancara dengan Bapak H. Misbahrudin, S.Ag., Wakil Ketua Pelaksana BAZNAS Kota Yogyakarta, 27 November 2017.

⁵²Mohammad Toriquddin & Abdurrahman Rauf, *Manajemen*, hal. 32.

⁵³Hasil wawancara dengan Ibu Safaah Restuning Hayati, Lc., S.E.I., MA.Ek, Pihak Ahli (Dosen Matakuliah Manajemen ZISWAF Prodi Ekonomi dan Perbankan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), 7 Desember 2017.

berdasarkan kebutuhan masyarakat secara real yang ada di lapangan.⁵⁴ Namun perlu diketahui bahwa penyaluran dalam program ini terus mengalami peningkatan pada setiap tahun, berbeda dengan penyaluran di bidang-bidang lainnya yang mengalami fluktuatif bahkan ada yang mengalami penurunan. Peningkatan penyaluran dana zakat dalam program ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta memiliki suatu strategi yang baik dalam menjalankan program.

Konsep dasar penyaluran dana zakat dalam bidang ini yaitu dalam bentuk pemberian modal (produktif). Sasaran penyaluran dana zakat diarahkan kepada kaum dhuafa yang dapat dilihat dari persyaratan administratif dan survei lapangan untuk melihat langsung kondisi atau keadaan *mustahiq*. Penyaluran dana zakat melalui program Jogja Sejahtera dilakukan dengan tujuan untuk mendukung program pemerintah atau *supporting* dalam menyejahterakan masyarakat. Walaupun sudah banyak program-program pemerintah dalam bidang ekonomi, namun BAZNAS Kota Yogyakarta merasa perlu adanya upaya dan kontribusi melalui terobosan program dalam bidang ekonomi. Selain itu, karena kaitannya dengan umat Islam, yaitu untuk menjadikan masyarakat yang semula *mustahiq* menjadi *muzakki* melalui pemberdayaan masyarakat dengan pemberian modal usaha. Sehingga menjadi berdaya dalam ekonomi dan dapat

⁵⁴Hasil wawancara dengan Ibu Safaah Restuning Hayati, Lc., S.E.I., MA.Ek, Pihak Ahli (Dosen Matakuliah Manajemen ZISWAF Prodi Ekonomi dan Perbankan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), 7 Desember 2017.

hidup sejahtera serta mandiri tanpa harus bergantung pada orang lain. Harapannya setelah dapat hidup dengan sejahtera selain membayar zakat, juga dapat memberikan sumbangan dalam bentuk infaq dan shadaqah.⁵⁵

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, bahwa zakat merupakan salah satu bentuk upaya pemerataan pendapatan, maka zakat harus dikelola dengan baik sehingga tidak menimbulkan ketergantungan. Maksudnya, bantuan dana zakat bukan hanya sekedar dimana *mustahiq* menengadahkan tangan guna menerima dari *muzakki* dan digunakan untuk kegiatan konsumtif, melainkan dana zakat yang diberikan harus berfungsi sebagai motivasi bagi *mustahiq*.⁵⁶ Oleh karena itu, BAZNAS Kota Yogyakarta harus menjalankan programnya dengan strategi yang baik, karena sebuah organisasi zakat yang disebut dengan amil zakat perlu menciptakan strategi supaya ada rumusan sebagai acuan dalam pengelolaannya. Strategi merupakan sebuah seni dan ilmu dengan menggunakan serta mengembangkan kekuatan guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.⁵⁷

Dalam manajemen strategis dibagi menjadi 3 tahapan yaitu : **Pertama**, perumusan strategi yaitu meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi

⁵⁵Hasil wawancara dengan Bapak Dr. Adi Soeprapto, S.Sos., M.Si, Wakil Ketua II Bidang Pentasyarufan & Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta, 6 Desember 2017.

⁵⁶Indah Purbasari, *Pengelolaan zakat oleh Badan dan Lembaga Amil Zakat di Surabaya dan Gresik*, MIMBAR HUKUM. Volume 27, Nomor 1, Februari 2015, hal. 70.

⁵⁷Siti Aminah Chaniago, *Perumusan Manajemen Strategi Pemberdayaan Zakat*, Jurnal Hukum Islam (JHI), Voume12, Nomor 1. Juni 2014, hal. 89.

organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, menuliskan rumusan strategis, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan dalam suatu kegiatan. Dalam hal ini BAZNAS Kota Yogyakarta belum memiliki visi dan misi secara khusus untuk program Jogja Sejahtera. Sebagai perumusan strategis BAZNAS Kota Yogyakarta telah menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai pentasyarufan dan pendayagunaan dana zakat dalam program Jogja Sejahtera yang terdiri dari:

Pendistribusian Ekonomi Produktif.

1. Syarat dan kriteria :

- a. Jamaah majelis ta'lim/ muallaf/ difabel/ ustadz/ jamaah kurang mampu wilayah Kota Yogyakarta dan aktif mengikuti pengajian / pembinaan.
- b. Memiliki keterampilan / usaha yang berpotensi untuk bisa dikembangkan.
- c. Bersedia didampingi tenaga ahli yang ditunjuk oleh BAZNAS.

2. Jumlah dan Waktu :

- a. Bantuan untuk calon penerima 80 *mustahiq*.

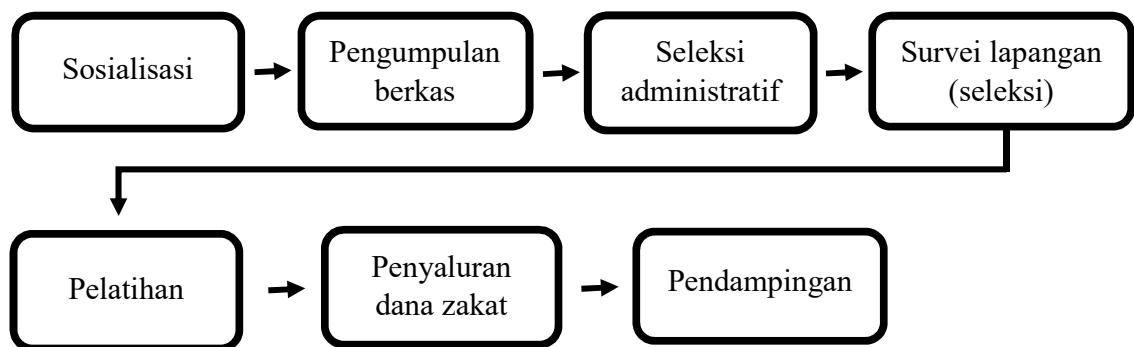
- b. Bantuan diberikan setahun sekali dan setiap semester (setelah bantuan diberikan) diwajibkan memberikan laporan perkembangan unit usaha.
- c. Ditasyarufkan bulan Maret.
- d. Ketentuan lebih lanjut mengenai bantuan pemberdayaan ekonomi jamaah kurang yang belum tertuang dalam point 1 dan 2, akan dituangkan dalam KAK/TOR.⁵⁸

Berdasarkan Keputusan Ketua BAZNAS Kota Yogyakarta tentang Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) 2017, penyaluran dana zakat pada tahun 2017 difokuskan kepada 3 jenis usaha, diantaranya yaitu angkringan, gorengan, dan pulsa. Berdasarkan RKAT 2017 akan dilakukan penyaluran dana zakat sebesar Rp. 400.000.000 melalui program Jogja Sejahtera. Dimana setiap *mustahiq* akan menerima bantuan dana zakat sebesar Rp. 5.000.000 dengan rincian Rp. 4.500.000 dalam bentuk gerobak dan peralatan-peralatan serta Rp. 500.000 dalam bentuk dana modal usaha. Sesuai dengan rincian tersebut maka dalam SOP tahun ini disebutkan ada 80 *mustahiq* yang akan menerima bantuan dana zakat melalui program Jogja Sejahtera.⁵⁹

⁵⁸ Standar Operasional Prosedur Pentasyarufan dan Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta.

⁵⁹ Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan BAZNAS Kota Yogyakarta tahun 2017.

Kedua, implementasi strategi yaitu tahap menerapkan rumusan strategi menjadi tindakan, serta mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan dengan maksimal. Dalam penyaluran dana zakat melalui program Jogja Sejahtera dilakukan melalui beberapa tahap yaitu sosialisasi, pengumpulan berkas, seleksi administratif, survei lapangan (seleksi), pelatihan, penyaluran dana zakat, dan pendampingan. Secara umum bagan penyaluran dana zakat melalui program Jogja Sejahtera adalah sebagai berikut:



Sumber : BAZNAS Kota Yogyakarta tahun 2017

Gambar 3.1. Bagan tahap penyaluran dana zakat melalui program Jogja Sejahtera.

1. Tahap penyaluran dalam program Jogja Sejahtera dimulai dari sosialisasi. BAZNAS Kota Yogyakarta melakukan sosialisasi melalui lapangan dan media sosial. Untuk sosialisasi lapangan dilakukan melalui majelis ta'lim, panti asuhan, dan takmir masjid, sedangkan untuk media sosial yaitu dengan menyebarkan informasi melalui

aplikasi *Whatsapp* dalam bentuk poster yang dapat tersebar dengan cepat kepada masyarakat.

2. Setelah melakukan sosialisasi kepada masyarakat, para *mustahiq* dapat langsung datang ke BAZNAS Kota Yogyakarta guna menyampaikan persyaratan-persyaratan yang diminta, seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Kartu Menuju Sehat (KMS), Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM), dan juga surat rekomendasi dari majelis ta'lim. Surat rekomendasi majelis ta'lim merupakan salah satu bentuk ajakan BAZNAS Kota Yogyakarta untuk pemberdayaan ekonomi sekaligus peningkatan spiritual, karena untuk mendapatkan surat rekomendasi dari majelis ta'lim tentunya para *mustahiq* perlu mengikuti pengajian-pengajian yang diselenggarakan oleh majelis ta'lim tersebut. Sebagian dari para *mustahiq* merupakan orang-orang yang aktif dalam pengajian majelis ta'lim, akan tetapi ada beberapa *mustahiq* yang belum aktif dalam pengajian, walaupun pada niat awal mengikuti pengajian hanya untuk mendapatkan surat rekomendasi, namun BAZNAS Kota Yogyakarta sangat berharap dengan metode seperti ini akan membiasakan masyarakat untuk meningkatkan spiritualnya, salah satunya yaitu dengan mengikuti pengajian.
3. Setelah pengumpulan persyaratan tersebut, lalu dilakukan seleksi administratif. Penyaluran dana zakat dalam program ini ditujukan kepada jamaah majelis ta'lim, muallaf, difabel, ustadz, jamaah yang

kurang mampu atau dengan kriteria fakir miskin (dhuafa) untuk wilayah Kota Yogyakarta. Sehingga BAZNAS Kota Yogyakarta hanya menyalurkan untuk masyarakat dengan KTP Kota Yogyakarta saja.

4. Setelah itu BAZNAS Kota Yogyakarta melakukan tahap seleksi untuk memilah mana yang patut untuk mendapatkan bantuan dana zakat dengan melihat langsung kondisi calon *mustahiq*. Tahap seleksi ini dilakukan dengan terjun langsung dari pihak pendamping BAZNAS Kota Yogyakarta ke lapangan untuk melihat keadaan *mustahiq*, seperti dari kondisi tempat tinggal, jumlah tanggungan *mustahiq*, dan lokasi untuk usahanya. Dengan dilakukannya survei lapangan, pihak BAZNAS Kota Yogyakarta juga dapat mempertimbangkan mengenai kesungguhan *mustahiq* untuk menjalankan sebuah usaha melalui beberapa pertanyaan yang diajukan. Setelah menentukan *mustahiq*, lalu BAZNAS Kota Yogyakarta menghubungi *mustahiq*, baik via sms ataupun telepon untuk memberikan konfirmasi bahwa mereka terpilih menjadi *mustahiq* yang berhak mendapatkan bantuan dana zakat. Setelah dilakukannya seleksi administratif dan seleksi lapangan, ditentukan sebanyak 80 *mustahiq* sesuai dengan jumlah dana zakat yang direncanakan.
5. Setelah dipilih menjadi *mustahiq* program Jogja Sejahtera, BAZNAS Kota Yogyakarta memberikan pelatihan. Pelatihan dilakukan pada bulan September yang ditujukan kepada para *mustahiq* dalam bentuk

“Sekolah Sudagar” sebanyak 4 kali pertemuan dalam satu bulan, dalam satu pertemuan terdapat 2 sesi yang sifatnya wajib diikuti oleh para *mustahiq*. Dimana para *mustahiq* akan belajar mengenai bagaimana menjalankan sebuah usaha, dari manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan lain-lain. Pelatihan ini diisi oleh dosen-dosen UNRIYO dan juga para narasumber lain yang sudah sukses dalam usaha-usaha mereka khususnya dalam 3 jenis usaha yang terkait yaitu angkringan, gorengan, dan pulsa. Setelah selesai mengikuti pelatihan selama satu bulan, maka para *mustahiq* mendapatkan sertifikat dari “Sekolah Saudagar”.

6. Kemudian setelah dilakukannya pelatihan, BAZNAS Kota Yogyakarta menyalurkan bantuan dana zakat kepada para *mustahiq* dalam bentuk gerobak, peralatan, dan dana modal usaha. Pentasyarufan dana zakat dilakukan pada bulan Oktober 2017. Hal ini terjadi terkait dengan penghimpunan dana zakat, proses pembuatan gerobak, selain itu juga memilih waktu yang sesuai untuk disalurkan. Dalam penyaluran dana zakat ini juga terdapat MOU, yaitu persetujuan antara pihak BAZNAS Kota Yogyakarta dan pihak *mustahiq*, dimana mereka akan menjalankan usahanya dan bersedia untuk didampingi oleh pihak BAZNAS Kota Yogyakarta, selain itu juga diwajibkan bagi *mustahiq* untuk menabung sebesar 2,5% dari hasil usaha dalam rekening

tabungan atas nama *mustahiq* yang sudah dibuatkan oleh pihak BAZNAS Kota Yogyakarta melalui Bank BPD Syariah.

7. Setelah dilakukan pentasyarufan atau penyaluran dana zakat, maka para *mustahiq* sudah bisa langsung memulai usahanya. Dalam pelaksanaannya, diadakan pendampingan dari pihak BAZNAS Kota Yogyakarta yaitu melalui manajemen yang sudah dibentuk dengan nama “Mas Zakky”. Dalam manajemen ini terdapat pendampingan yang dilakukan langsung dari pihak BAZNAS Kota Yogyakarta, di samping itu juga terdapat pendampingan dari pihak ketiga yaitu dosen-dosen UNRIYO. Para *mustahiq* diminta untuk membuat laporan harian atau maksimal rekap laporan dalam seminggu. Laporan dapat langsung disampaikan melalui *Whatsapp* selain itu juga bisa diberikan melalui pendamping yang datang ke tempat usaha *mustahiq*.⁶⁰

Ketiga, evaluasi strategi yaitu tahap terakhir dari manajemen strategis. Dengan adanya evaluasi maka kita dapat mengukur tingkat keberhasilan yang dicapai guna untuk menetapkan tujuan berikutnya, artinya evaluasi berfungsi sebagai tolak ukur untuk kegiatan selanjutnya. Karena sebuah strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena adanya perubahan baik faktor internal maupun eksternal.⁶¹ Kegiatan pokok dalam evaluasi strategi antara lain adalah:

⁶⁰Hasil wawancara dengan Bapak Muhaimin, S.Si, Bagian Pentasyarufan dan Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta, 21 November 2017.

⁶¹ Fred R. David, *Manajemen.*, hal. 5.

mengkaji atau meninjau ulang faktor-faktor eksternal maupun internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang.⁶² Dalam tahap evaluasi adalah proses untuk memastikan bahwa kegiatan dari perumusan strategis dan pengimplementasian sudah berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan mengevaluasi keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan penyaluran, melakukan tindakan perbaikan atau koreksi apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan, serta membuat konsep yang dapat menjadi solusi dari kekurangan yang sudah terjadi sebelumnya.⁶³

Evaluasi dari perumusan strategis yang kemudian diimplementasikan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta dalam penyaluran dana zakat melalui program Jogja Sejahtera berdasarkan Standar Operasional Prosedur dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2017 menunjukkan bahwa terdapat satu hal yang tidak sesuai dengan SOP dan RKAT, akan tetapi secara garis besar menunjukkan sudah sesuai dengan SOP maupun RKAT.

Hal ini dibuktikan bahwa penyaluran dana zakat disalurkan kepada 80 *mustahiq* yang terdiri dari jamaah majelis ta'lim, muallaf, difabel, ustadz, jamaah kurang mampu wilayah Kota Yogyakarta dan aktif mengikuti pengajian.

⁶² Taufiqurokhman, *Manajemen strategik.*, hal.17.

⁶³Hasil wawancara dengan Bapak H. Misbahrudin, S.Ag., Wakil Ketua Pelaksana BAZNAS Kota Yogyakarta, 27 November 2017.

BAZNAS Kota Yogyakarta tidak hanya membantu para *mustahiq* dalam aspek material atau finansial saja, tapi juga mengajak untuk meningkatkan aspek spiritual.⁶⁴ *Mustahiq* yang berhak menerima zakat yaitu 8 golongan, diantaranya yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, gharim, fi sabilillah, dan ibnu sabil, yaitu orang-orang yang tidak mampu (dhuafa).⁶⁵ *Mustahiq* yang menerima dana zakat dalam program ini sebagian besar yaitu mereka yang semula tidak memiliki pekerjaan, yang artinya tidak memiliki pemasukan sama sekali. Sehingga dengan bantuan dana zakat ini sangat memberikan manfaat serta pemasukan pendapatan bagi para *mustahiq*, sehingga setelah menjalankan usaha mereka dapat menyisihkan pendapatannya untuk berinfaq dan berzakat.⁶⁶

Para *mustahiq* yang menerima dana zakat yaitu memiliki keterampilan dalam menjalankan usaha yang berpotensi untuk bisa dikembangkan serta bersedia untuk mengikuti pelatihan serta bersedia didampingi oleh pihak yang ditunjuk oleh BAZNAS Kota Yogyakarta, di samping itu juga para *mustahiq* secara rutin menyampaikan laporan perkembangan usahanya perhari atau maksimal direkap dalam satu minggu.⁶⁷ Para *mustahiq* mengikuti pelatihan

⁶⁴ Hasil wawancara dengan Bapak H. Misbahrudin, S.Ag., Wakil Ketua Pelaksana BAZNAS Kota Yogyakarta, 27 November 2017.

⁶⁵ Hasil wawancara dengan Ibu Safaah Restuning Hayati, Lc., S.E.I., MA.Ek, Pihak Ahli (Dosen Matakuliah Manajemen ZISWAF Prodi Ekonomi dan Perbankan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), 7 Desember 2017.

⁶⁶ Hasil wawancara dengan *mustahiq* Suwarni pada tanggal 6 Desember 2017.

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Muhaimin, S.Si, Bagian Pentasyarufan dan Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta, 21 November 2017.

sebanyak 4 kali pertemuan dalam satu bulan dalam bulan September, yaitu setiap hari Sabtu. Pelatihan yang disampaikan yaitu mengenai bagaimana menjalankan sebuah usaha, membuat laporan keuangan, dan materi yang terkait dengan usaha. Melalui pelatihan ini membuat para *mustahiq* mendapatkan banyak manfaat, khususnya para *mustahiq* yang baru saja memulai usaha. Dalam waktu satu bulan pihak BAZNAS Kota Yogyakarta sudah mendatangi atau melakukan pendampingan sebanyak 2 kali kepada para *mustahiq* untuk melihat perkembangan usaha sekaligus menerima laporan keuangan dari hasil usaha baik perhari atau yang direkap dalam waktu satu minggu.⁶⁸ Pendampingan yang baik merupakan pendampingan yang dapat dilakukan secara rutin, baik itu perbulan, perminggu, atau bahkan lebih baik lagi jika bisa dilakukan dalam waktu harian. Karena dengan mengetahui perkembangan usaha *mustahiq* secara rutin, maka akan lebih memudahkan bagi lembaga zakat untuk memantau peningkatan usaha serta kendala yang dihadapi oleh *mustahiq*.⁶⁹ Hal ini menunjukkan bahwa bentuk pendampingan yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta sudah dapat berjalan dengan baik dan sudah sesuai dengan rumusan strategi yang dituangkan dalam SOP.

⁶⁸ Hasil wawancara dengan *mustahiq* Sri Suyati pada tanggal 6 Desember 2017.

⁶⁹ Hasil wawancara dengan Ibu Safaah Restuning Hayati, Lc., S.E.I., MA.Ek, Pihak Ahli (Dosen Matakuliah Manajemen ZISWAF Prodi Ekonomi dan Perbankan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), 7 Desember 2017.

Dana zakat mulai disalurkan bulan September 2017, tidak pada bulan Maret seperti yang disebutkan dalam SOP, hal ini dikarenakan waktu untuk penghimpunan dana zakat, pembuatan gerobak, serta menyesuaikan dengan waktu yang tepat untuk disalurkan. Dana zakat sudah terkumpul dari bulan Ramadhan yaitu sekitar bulan Juni 2017, akan tetapi karena penyaluran dana zakat pada bulan Ramadhan dirasa kurang efektif selain itu juga menghadapi hari raya Idul Fitri sehingga akhirnya penyaluran dana zakat mundur sampai pada bulan September 2017.⁷⁰

Selain itu juga BAZNAS Kota Yogyakarta belum memiliki visi dan misi secara khusus untuk program Jogja Sejahtera. Sehingga inti dari sebuah organisasi belum dapat tersampaikan secara rinci kepada masyarakat. Rencana yang dituangkan RKAT belum disampaikan secara terperinci. Akan tetapi secara keseluruhan implementasi strategi sudah sesuai dengan rumusan strategis yang sudah direncanakan baik itu berdasarkan SOP maupun RKAT. Artinya penerapan manajemen strategis di BAZNAS Kota Yogyakarta cukup baik karena dalam pengimplementasiannya secara garis besar sesuai dengan perumusan strategis.

⁷⁰ Hasil wawancara dengan Bapak Muhaimin, S.Si, Bagian Pentasyarufan dan Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta, 21 November 2017.

C. Jenis Pendekatan Strategis yang diterapkan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta dalam Program Jogja Sejahtera

Salah satu tujuan dari program Jogja Sejahtera adalah untuk menyejahterakan masyarakat dhuafa atau *mustahiq*. Seringkali permasalahan yang muncul dari para *mustahiq* adalah tidak adanya modal untuk menjalankan usaha atau kurangnya modal dalam mengembangkan usaha demi memenuhi kebutuhan ekonomi. Kurangnya modal, keterbelakangan, ketertinggalan menyebabkan produktivitas rendah. Produktivitas yang rendah akan mengakibatkan pendapatan yang rendah bagi mereka. Pendapatan yang rendah tentunya akan berimplikasi pada rendahnya tabungan dan investasi, kemudian investasi yang rendah akan berakibat pada ketertinggalan dan keterbelakangan.⁷¹ Sehingga dengan pemberian dana zakat sebagai modal usaha, maka akan membantu untuk memulai atau mengembangkan usaha mereka, sehingga pendapatan mereka akan meningkat.⁷²

Berdasarkan penjelasan mengenai tahapan manajemen strategis yang diterapkan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta dalam program Jogja Sejahtera menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta menerapkan manajemen

⁷¹Irsyad Andriyanto, *Strategi pengelolaan zakat dalam pengentasan kemiskinan*, Walisongo. Volume 19, Nomor 1 Mei 2011, hal. 30.

⁷²Reynold Herwinsyah dan Syakira Zahnia, *Analisis Penyaluran dana infaq sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan mustahiq*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 18, Nomor 2, Agustus 2017, hal: 155.

strategis dengan pendekatan inkrementalisme logis. Inkrementalisme logis merupakan salah satu jenis pendekatan strategis untuk menyusun atau melakukan formulasi strategi dengan mendasarkan pada pengalaman atau hasil dari percobaan-percobaan yang sudah dilakukan oleh sebuah perusahaan.⁷³ Perumusan strategis yang tertuang dalam SOP serta RKAT 2017 disusun berdasarkan hasil evaluasi pada tahun 2016, yaitu dengan mengembangkan konsep serta memperbaiki bentuk penyaluran dana zakat dari tahun sebelumnya.

Hal ini juga ditunjukkan melalui konsep penyaluran dana zakat pada tahun-tahun sebelumnya yang secara keseluruhan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap tahun. Pada tahun 2012 – 2013 penyaluran dana zakat diberikan dalam bentuk modal usaha bagi *home industry* yang sifatnya lebih kepada penguatan usaha yang sudah berjalan. Penyaluran zakat dilakukan melalui pemberian modal dalam bentuk sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh para *mustahiq*, pada saat itu belum ada pendampingan langsung dari BAZNAS Kota Yogyakarta, para *mustahiq* diharuskan untuk melaporkan *progress* perkembangan usahanya kepada BAZNAS Kota Yogyakarta. Contohnya yaitu pemberian modal dalam bentuk peralatan kepada muallaf untuk usaha pembuatan detergen dan difabel dalam usaha jasa pijat. Pada tahun 2014 konsepnya tidak jauh berbeda, yaitu pemberian modal kepada panti asuhan yaitu berupa mesin pembuat roti donat, untuk pendampingan dilakukan oleh Pamela.

⁷³ Triton P.B, *Manajamen.*, hal 51.

Sampai saat ini usaha mereka pun masih berjalan namun, tidak memproduksi dalam jumlah yang besar. Pada tahun 2015 penyaluran dana zakat juga dalam bentuk modal usaha, namun pada tahun ini BAZNAS Kota Yogyakarta bekerjasama dengan majlis ta'lim dalam pelaksanaannya. Sehingga penyaluran yang dilakukan bukan hanya ditujukan pada individu-individu namun lebih kepada kelompok. Di samping itu juga untuk mengajak masyarakat untuk memperdalam ilmu agama. Pemberian dana zakat pada tahun ini masih dalam bentuk modal atau dana melalui tahapan pengajuan proposal pada BAZNAS Kota Yogyakarta. Pada tahun 2016 penyaluran dana zakat diberikan kepada berbagai jenis usaha sesuai dengan minat dan usaha *mustahiq* melalui pengajuan proposal. BAZNAS Kota Yogyakarta bekerjasama dengan BMT Beringharjo dalam sebagai pendamping usaha *mustahiq*. Untuk penerima zakatnya diantaranya yaitu difabel, muallaf, yatim, ustadz ustadzah dengan kategori fakir miskin (dhuafa) melalui majlis ta'lim. Pada tahun 2017 BAZNAS Kota Yogyakarta kembali mengganti konsep dengan membentuk sebuah manajemen dengan nama "Mas Zakky", dengan harapan mengubah *mustahiq* menjadi *muzakki*, yaitu dengan mengerucutkan dalam tiga jenis usaha menjadi saja, yaitu angkringan, gorengan, dan pulsa.⁷⁴ Penyaluran dana zakat disalurkan sebesar Rp.5.000.000 dalam bentuk gerobak dan peralatan produksi serta modal sebesar

⁷⁴Hasil wawancara dengan Bapak Muhaimin, S.Si, Bagian Pentasyarufan dan Pendayagunaan BAZNAS Kota Yogyakarta, 27 November 2017.

Rp.500.000 dalam rekening tabungan atas nama *mustahiq* sesuai dengan jenis usahanya. Pada tahun ini BAZNAS Kota Yogyakarta bekerjasama dengan dosen UNRIYO sebagai pendamping dan juga ada pendampingan dari pihak BAZNAS Kota Yogyakarta. Dosen-dosen tersebut juga menjalankan usaha, sehingga dalam pendampingan tidak hanya diberikan teori-teori tapi juga kiat-kiat dalam praktik dalam menjalankan sebuah usaha. Di samping itu, BAZNAS Kota Yogyakarta juga mengundang para pengusaha sukses, khususnya dalam 3 bidang tersebut yaitu angkringan, gorengan dan pulsa yang sudah sukses sehingga akan meningkatkan motivasi *mustahiq* dalam menjalankan usahanya.⁷⁵

Manajemen strategis yang diterapkan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta dengan cara mengevaluasi dan mengubah konsep penyaluran dana zakat, serta memperkuat dari sisi pendampingan *mustahiq*. Setiap evaluasi tahunan BAZNAS Kota Yogyakarta selalu merancang konsep baru berdasarkan dari kekurangan-kekurangan dari konsep tahun sebelumnya. Sehingga adanya penyesuaian konsep dengan kinerja para *mustahiq* terhadap modal usaha yang sudah diberikan, membuat penyaluran dana zakat pada bidang ekonomi terus meningkat di setiap tahunnya dan dapat berjalan dengan efektif. Suatu organisasi yang tidak memiliki sistem *monitoring* atau *evaluasi*, maka akan sulit untuk berbernah dan berkembang untuk ke depannya.⁷⁶ Perubahan konsep yang

⁷⁵Hasil wawancara dengan Aminah, Bagian pendampingan program Jogja Sejahtera BAZNAS Kota Yogyakarta, 21 November 2017.

⁷⁶Mohammad Toriquddin & Abdurrahman Rauf, *Manajemen*, hal. 33.

dilakukan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta dapat berubah setiap tahun, hal ini karena dalam waktu satu tahun BAZNAS Kota Yogyakarta sudah dapat melihat bagaimana perkembangan usaha serta pengaruhnya terhadap *mustahiq*. Tidak diperlukan waktu yang panjang karena jenis usaha yang dievaluasi hanya pada usaha yang berskala kecil. BAZNAS Kota Yogyakarta menerapkan manajemen strategis seperti ini dengan tujuan agar tepat guna serta tepat sasaran dan usaha dapat berjalan dengan maksimal.

Dari sisi pendampingan pun BAZNAS Kota Yogyakarta terlihat lebih meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Dimana pendampingan sudah dilakukan dari awal sebelum modal disalurkan yaitu dalam bentuk pelatihan yang sifatnya wajib. Kemudian pendampingan yang sifatnya dadakan berupa pemantauan secara langsung ke lokasi oleh tim pendamping dari manajemen “Mas Zakky” BAZNAS Kota Yogyakarta, koordinasi laporan yang harus dilaporkan dalam bentuk harian atau mingguan melalui *whatsapp* atau sms, sehingga perkembangan usaha setiap *mustahiq* lebih terpantau dengan jelas. Dengan tujuan meningkatkan jiwa usaha, menabung, dan tanggung jawab para *mustahiq*.⁷⁷

BAZNAS Kota Yogyakarta memperbaharui konsep atau struktur untuk mengikuti kebutuhan pasar atau masyarakat Kota Yogyakarta. Sebuah

⁷⁷Hasil wawancara dengan Vinky, Pendamping program Jogja Sejahtera BAZNAS Kota Yogyakarta, 6 Desember 2017.

organisasi, khususnya sebuah program dapat terus stabil bahkan meningkat itu sangat ditentukan melalui kemampuan program tersebut dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang dihadapi atau perubahan potensial yang dihadapi di masa yang akan datang. Perubahan konsep dalam suatu program dilakukan agar dapat berjalan dengan maksimal serta dinamis dalam menghadapi perkembangan yang terjadi dalam masyarakat. Karena apabila tidak diterapkannya perubahan konsep, maka dapat dipastikan bahwa sebuah program tidak akan bertahan lama.

Secara garis besar menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Yogyakarta sudah melakukan evaluasi secara berkala. Walaupun seharusnya konsep seperti ini sudah dilakukan sejak awal, namun ini hal yang wajar sebagai perkembangan dan baik karena artinya BAZNAS Kota Yogyakarta mengetahui dimana letak kelemahan atau kekurangan dari programnya. Perubahan konsep yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Yogyakarta merupakan hal yang wajar saja terjadi karena perubahan tersebut didasarkan pada hasil evaluasi tahunan. Bahkan ini baik karena ketika menyadari adanya kekurangan atau kelemahan lalu segera diperbaiki melalui pembentukan konsep baru.⁷⁸

⁷⁸Hasil wawancara dengan Ibu Safaah Restuning Hayati, Lc., S.E.I., MA.Ek, Pihak Ahli (Dosen Matakuliah Manajemen ZISWAF Prodi Ekonomi dan Perbankan Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta), 7 Desember 2017.

Pada dasarnya manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi harus memonitor secara terus-menerus peristiwa yang terjadi serta kecenderungan perubahan internal maupun eksternal. Supaya suatu organisasi dapat bertahan, maka sebuah organisasi harus pintar dan cerdas dalam mengenal serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di sekitar.⁷⁹ Kesuksesan sebuah individu, organisasi, ataupun perusahaan tidak lepas dari kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan yang terjadi di masyarakat atau pasar. Karena perubahan yang terjadi akibat perkembangan dalam masyarakat akan berimplikasi kepada munculnya kebutuhan untuk menyusun strategi yang tidak hanya mendasarkan pada perhitungan sederhana, kebijakan-kebijakan yang telah tersusun, bahkan terhadap aturan-aturan yang sudah dibuat sebelumnya.⁸⁰

⁷⁹Fred R. David, *Manajemen.*, hal. 7.

⁸⁰Triton P.B, *Manajemen.*, hal 51.