

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Umum

3.1.1 Sejarah BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Sejarah Badan Amil Zakat Nasional di Provinsi Jawa Barat dimulai pada tahun 1998 dibawah arahan Bapak H.Nuryana dan sebelumnya bernama BAZIS yang pengelolaanya dibawah naungan Biro Yansos Pemerintahan Provinsi Jawa Barat. Lalu dilimpahkan pengelolaanya pada ormas-ormas islam dengan harapan agar lebih independen. Agar menjadi respon yang baik dari pelimpaha pengelolaan tersebut sehingga pada 1998 dilaksanakan (RAKERDA) Rapat Kerja Daerah yang mana bertempat di Islamic Center Pusdai Jabar dengan melibatkan para stakeholder ormas-ormas Islam di Provinsi Jawa Barat dalam membahas hal mengenai pengelolaan BAZIS. Dari hal tersebut terbentuklah struktur kepengurusan dan terpilih sebagai ketua umum yakni Bapak Prof.H.Taufiqullah. (baznasjabar.org,2020).

Setelah lamanya beroperasi BAZIS akhirnya bertransformasi menjadi BAZ Provinsi Jawa Barat atau bisa dikenal juga dengan BAZDA. Tahun 2014 Gubernur memberikan intruksi kepada BAZ Provinsi Jawa Barat agar menyesuaikan dengan UU.No.23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, dalam penerbitannya PP.No.14 Tahun 2014 serta disusul oleh terbitnya Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 118 tahun 2014 tentang Pembentukan Amil Zakat Nasional Provinsi, sehingga BAZ Provinsi

Jawa Barat atau BAZDA dalam kelembagaan menjadi BAZNAS Provinsi Jawa Barat.

Pada tahun 2014 Gubernur Provinsi Jawa Barat mengeluarkan SK Pembentukan Tim Seleksi Calon Pimpinan BAZNAS Provinsi Jawa Barat. Sehingga terpilihlah saat itu para calon pimpinan dan mendapatkan pertimbangan dari BAZNAS di awal tahun 2015, lalu dikukuhkan oleh Gubernur Provinsi Jawa Barat pada tahun 2015. Maka BAZNAS Provinsi Jawa Barat didirikan pada tanggal 23 Januari 2015 dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) : 31.500.662.7-423.00. Kantor BAZNAS Provinsi Jawa Barat ini terletak di Jl.Soekarno-Hatta No.458, Batununggal, Kec. Bandung Kidul, Kota Bandung, Jawa Barat 40266. Nomor telepon : (022) 8252-6395, alamat email: baznasprov.jabar@baznas.or.id, alamat website official : <https://www.baznasjabar.org/>.

3.1.2 Landasan Hukum BAZNAS Provinsi Jawa Barat

- a. UU 23 Tahun 2011 Tentang pengelolaan zakat.
- b. PP 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.
- c. Keputusan Menteri Agama RI. No. 186 Tahun 2016 tentang perubahan atas Keputusan Menteri Agama Nomor 118 Tahun 2014 tentang pembentukan badan amil zakat nasional.
- d. Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 12/Kep.919-Yansos/2016 tentang perubahan atas keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 450.12/

Kep.156 Yansos/2015 tentang Pimpinan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat.

- e. SKT (Surat Keterangan Terdaftar) Kesbangpol Provinsi Jawa Barat Nomor 001100/00019/XI/20.

3.1.3 Visi dan Misi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

1) Visi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

“Menjadi pengelola zakat pilihan masyarakat yang unggul dan kompetitif di tingkat Nasional dalam mewujudkan Jabar Juara Lahir Batin.”

2) Misi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

- a) Meningkatkan pertumbuhan penghimpunan secara eksponensial melalui sinergi dengan 27 BAZNAS Kabupaten/Kota se-Jawa Barat .
- b) Menynergikan program-program penghimpunan dan pendayagunaan zakat dengan program-program pembangunan sosial di Provinsi Jawa Barat.
- c) Menumbuhkan dan mengoptimalkan daya dukung UPZ pada pertumbuhan penghimpunan zakat di Jawa Barat.,
- d) Meningkatkan indeks kepuasan dari *stakeholder* zakat di Jawa Barat.
- e) Menerapkan sistem manajemen yang terintegrasi, transparan dan akuntabel melalui digitalisasi proses pengelolaan lembaga berbasis teknologi terkini.
- f) Mengkoordinasikan seluruh OPZ di Jawa Barat dalam mencapai target pengelolaan zakat secara Nasional.

- g) Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.,
- h) Menggerakkan dakwah Islam dan mengkonsolidasikan seluruh elemen umat Islam menuju kebangkitan zakat melalui gerakan sadar zakat di Provinsi Jawa Barat.
- i) Mengembangkan kompetensi Amil Zakat yang memegang teguh professional, responsif, berintegritas, berbasis sinergi untuk kemaslahatan umat dan menjadi rujukan tingkat Nasional.
- j) Menjadikan lembaga sebagai tempat pilihan bekerja dan pengembangan karir para amil zakat dalam rangka membangun kesalehan pribadi sosial.,

3.1.4 Program BAZNAS Provinsi Jawa Barat

a. Jabar Peduli

Program Jabar Peduli memiliki tujuan dalam mewujudkan kampung emas berdaya melalui inovasi program pemberdayaan masyarakat berbasis potensi local dan penanganan bencana kemanusiaan. Program Jabar terdiri dari: Program BCD Emas, Program ZCO Kokab, Program Kemanusiaan, dan Bantuan Lingkungan Kebencanaan.

b. Jabar Taqwa

Program Jabar Taqwa merupakan upaya dalam mengkokohkan peran lembaga dalam mendukung dakwah, syiar Islam dan membentengi aqidah Umat dari upaya pemurtadan. Program Jabar Taqwa : Kaderisasi

Juru Dakwah, Cinta Qur'an, Safari Ramadhan, Buka Puasa Bersama, Santunan Ramadhan, Bantuan Fasilitas Ibadah, Bantuan Syi'ar Islam (BSI).,

c. Jabar Mandiri

Jabar Mandiri bertujuan mendorong tumbuhnya wirausahawan baru melalui pengembangan komunitas usaha super mikro. Program Jabar Mandiri : Pembinaan & Pendampingan Usaha, Bantuan Modal Usaha, Bantuan Sarana Usaha, Bantuan Kemandirian, Bantuan Langsung Ekonomi,

d. Jabar Sehat

Dalam upaya mendukung kesehatan nasional, pada program Jabar Sehat terdapat kegiatan memberi bantuan kesehatan, penguatan kebutuhan gizi masyarakat tidak mampu dan mengupayakan berdirinya Rumah Singgah BAZNAS. Program Jabar Sehat : Mobil Sehat Keliling, Layanan Kesehatan Gratis, Bakti Sosial Kesehatan, Bantuan Langsung Kesehatan (BLK).,

e. Jabar Cerdas

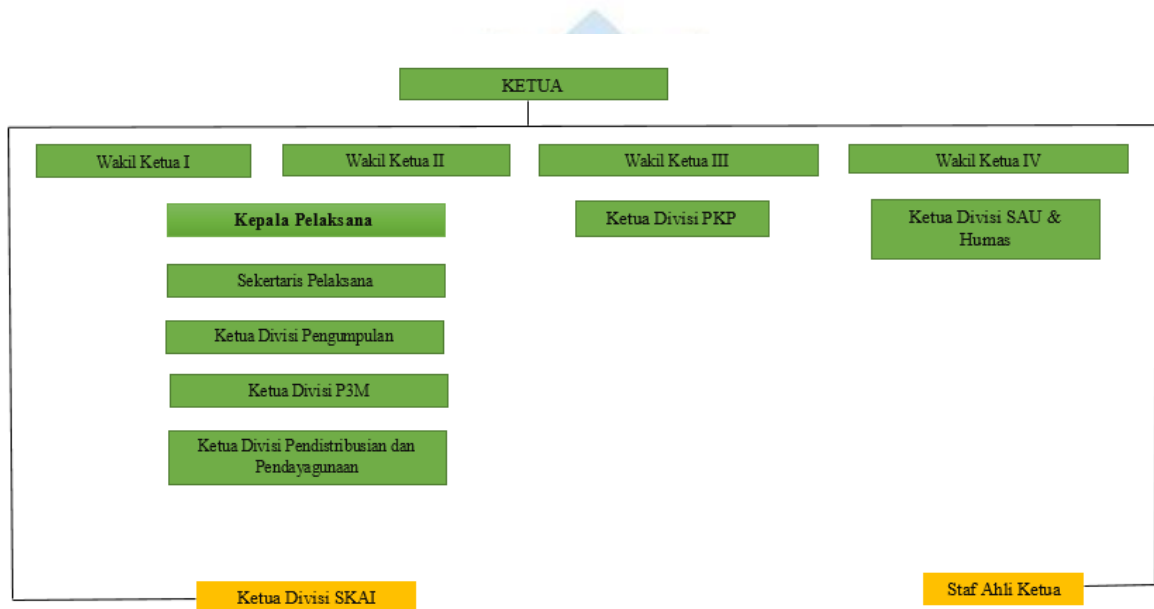
Pendidikan merupakan pondasi dalam menciptakan lingkungan yang cerdas, karenanya dengan adanya Jabar Cerdas membantu dalam menopang pendidikan dasar, menengah dan tinggi bagi masyarakat yang tidak mampu dan mengupayakan pendirian sekolah kebangsaan. Program Jabar Cerdas : Beasiswa Satu Keluarga Satu Sarjana, Bidik Prestasi, Jabar Ramah Anak, Bantuan Langsung Pendidikan (BLP).

3.1.5 Budaya Organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Nilai yang di anut oleh BAZNAS Provinsi Jawa Barat direalisasikan dalam budaya kerjanya yang disebut PRISMA Semangat Budaya Kerja. PRISMA sendiri merupakan akronim dari kata profesional, responsif, Integritas, Sinergi, Maslahat, dan Adil.

3.1.6 Struktur BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Struktur organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat yakni sebagai berikut;



Gambar 3.1 Struktur organisasi BAZNAS Provinsi Jawa Barat

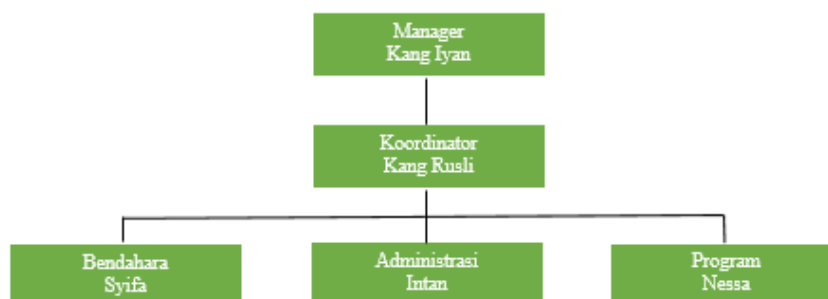
3.1.7 Program Rumah Singgah BAZNAS Provinsi Jawa Barat

3.1.7.1 Sejarah Rumah Singgah BAZNAS Provinsi Jawa Barat

Sejarah Rumah Singgah BAZNAS Provinsi Jawa Barat ini merupakan kebijakan dari pimpinan BAZNAS Jawa Barat dalam mengentaskan kemiskinan dan menginisiasi meringankan beban *mustahiq* terkhusus dalam bidang kesehatan. Rumah Singgah sudah

berdiri sejak tahun 2019 Adanya program Rumah Singgah ini ialah dalam meringankan keluarga pasien untuk menjalani pengobatan di Rumah Sakit yang berada di Kota Bandung, karena masih banyak pasien yang masih kesulitan dalam mencari tempat singgah dan memerlukan biaya yang mahal serta kesulitan apabila pulang pergi dari tempat tinggal mereka ke tempat rujukan rumah sakit dalam menjalani rawat jalannya, sehingga BAZNAS Provinsi Jawa Barat mendirikan Program Rumah Singgah sebagai tempat pemusatan sementara bagi para pasien yang bersifat non-formal. Rumah Singgah ini diciptakan dengan memberikan fasilitas yang nyaman, aman, menarik dan menyenangkan bagi pasien yang sedang dalam proses rawat jalan, dalam meringankan beban keluarga untuk sewa rumah Rumah Singgah ini terletak di Jl. Badak No.7 Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat (Kang Rusli Koordinator, Wawancara Tanggal 08 Juli 2023).

3.1.7.2 Struktur Organisasi Rumah Singgah



Gambar 3.2 Struktur Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR

(Hasil Wawancara pada tanggal 09 Juli 2023)

3.1.7.3 Tugas Pokok dan Fungsi Rumah Singgah BAZNAS Provinsi Jawa Barat

- a. Melaksanakan sebagian tugas dari layanan aktif baznas untuk memberikan pelayanan sosial berupa pemberian fasilitas menginap bagi keluarga tidak mampu, miskin atau sedang menjalani pengobatan yang berat dan tidak menular.
- b. Sebagai penerima rujukan pasien yang akan berobat khususnya dari luar kota bandung.
- c. Membantu memberikan kemudahan bagi pasien khususnya diluar kota bandung.
- d. Sebagai lembaga yang memberikan motivasi bagi keluarga yang sedang menjalani rawat jalan pengobatan.
- e. Sebagai rumah bersama untuk menjalin kekeluargaan dan silaturahmi antar pasien penerima pelayanan.

3.1.7.4 Kriteria Pasien Rumah Singgah

Kriteria yang dapat singgah dan mendapatkan fasilitas di Rumah Singgah :

- a. Sakit tidak menular, luka tidak berbau dan bukan luka terbuka.
- b. Prioritas BPJS PBI/Mandiri kelas 3
- c. Warga Negara Indonesia
- d. Termasuk keluarga tidak mampu
- e. Pasien yang akan dan sedang berobat di Rumah Sakit wilayah Kota Bandung Raya

3.1.7.5 Program Pendampingan Pasien Rumah Singgah

1. Visit Dokter

Kunjungan dokter ke Rumah Singgah dapat merujuk pada praktik pelayanan kesehatan di mana dokter atau tenaga medis lainnya melakukan kunjungan langsung ke Rumah Singgah untuk memberikan layanan medis kepada *mustahiq* yang tinggal di sana. Ini bisa menjadi pendekatan yang bermanfaat dalam memberikan perawatan kesehatan kepada mereka yang tinggal di Rumah Singgah, terutama jika mereka memiliki kondisi medis yang memerlukan perhatian.

2. Tahsin Al-Qur'an

Program "Tahsin al-Quran" adalah sebuah inisiatif yang bertujuan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan kepada individu agar mereka dapat membaca, mengucapkan, dan memahami Al-Quran dengan baik dan benar. Program ini dapat diimplementasikan di berbagai lingkungan, termasuk Rumah Singgah. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan membaca Al-Quran bagi *mustahiq* yang tinggal di Rumah Singgah Baznas Jabar.

3. Kajian

Kajian di Rumah Singgah merujuk pada serangkaian pertemuan atau sesi diskusi, pembelajaran, atau refleksi yang

diadakan di dalam lingkungan Rumah Singgah. Tujuan dari kajian di Rumah Singgah bisa bermacam-macam, termasuk memberikan pendidikan, dukungan sosial, pemberdayaan, atau pemahaman spiritual kepada para *mustahiq* yang tinggal di sana.

4. Senam

suatu program atau kegiatan yang melibatkan sesi senam atau olahraga ringan yang diadakan di dalam lingkungan Rumah Singgah. Tujuan dari program ini adalah untuk meningkatkan kesehatan fisik, mental, dan emosional para *mustahiq* yang tinggal di Rumah Singgah. Senam adalah aktivitas fisik yang dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi kesejahteraan individu. (Hasil wawancara tanggal 08 Juli 2023)

3.2 Hasil Penelitian

3.2.1 Implementasi Perencanaan Strategi Pendistribusian Zakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Mustahiq

Perencanaan merupakan salah satu langkah yang diambil dalam memutuskan sesuatu kesepakatan dalam suatu organisasi, tujuan yang telah disepakati perlu dicapai melalui upaya yang terkoordinasi. Perencanaan strategi dapat digunakan dalam melakukan dan menentukan sesuatu dalam sebuah program dalam organisasi, agar organisasi tersebut

dapat melaksanakan proses dengan mencapai tujuan yang senantiasa berkembang dengan suatu hasil dari perencanaan strategi tersebut.

Setiap perusahaan atau entitas pemerintah selalu mengadopsi perencanaan strategis sebagai bagian integral dari proses organisasinya. Pendekatan ini memiliki tujuan untuk mengembangkan dan memajukan lembaga dengan mengantisipasi masalah yang mungkin muncul di masa depan serta mencegah potensi kerusakan dalam organisasi tersebut.

Dalam implementasinya ataupun pelaksanaan dari perencanaan strategi terdapat proses perencanaan yang perlu dipikirkan dan dirumuskan secara matang dan dipikirkan secara bersama guna membangun iklim organisasi atau program didalamnya dapat terlaksana dengan baik dan bertahan lama. Begitupun demikian pada Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat dalam divisi pendistribusian yang memiliki program Rumah Singgah dalam pelayanan bagi *mustahiq* harus meimplementasikan proses perencanaan strategi dengan efektif dan efisien serta bersaing dalam melakukan kegiatan program yang sudah dicanangkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sesuai dengan hasil wawancara selaku Ketua Divisi Pendistribusian BAZNAS JABAR mengatakan bahwa :

“Perencanaan strategi itu sangat dibutuhkan oleh setiap program yang akan dijalankan terkhusus pada divisi pendistribusian terhadap program Rumah Singgah itu sendiri. Dalam perencanaan strategi terdapat visi misi, pengembangan, ataupun skema dalam panduan untuk mencapai tujuan dari kegiatan. Tentunya ketika ada sebuah perencanaan berarti

akan adanya evaluasi demi kemajuan program tersebut”. (Pak Budi, wawancara Pada tanggal 08 Juli 2023).

Hal serupa disampaikan oleh Manajer Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat yang mengatakan :

“perencanaan strategi haruslah ada disetiap lembaga program. Karena dari hal tersebut maka proses organisasai dapatlah berkembang. Dalam proses perencanaan strategi tersebut nantinya sudah dikonsep secara matang dalam menggunakan analisis dari kelemahan, kekuatan, ancaman serta peluang yang pasti akan didapatkan oleh organisasi, sehingga perencanaan strategi sangat penting dan bermanfaat sekali”. (kang iyan, wawancara pada tanggal 08 Juli 2023).

Sehingga dari kesimpulan dari wawancara diatas dapat disimpulkan dalam konteks perusahaan, termasuk lembaga zakat, perencanaan strategis sangatlah penting. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan dan mengelola program-program dengan efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tepat sasaran. Selanjutnya dalam perencanaan strategi pun merupakan skema yang harus dirumuskan secara matang agar dapat memenuhi apa yang diinginkan dalam suatu program yang sudah dicanangkan, sebuah perencanaan yang efektif akan membawa perubahan positif bagi perkembangan organisasi lebih baik. Perencanaan strategi pun dapat membantu peningkatan pelayanan dalam bagi pelanggan ataupun *mustahiq*.

Pada bagian ini, akan disajikan hasil serta analisis data yang telah dikumpulkan dari penelitian lapangan, mulai dari observasi dan wawancara yang telah dilaksanakan terkait topik Perencanaan Strategi

Pendistribusian Zakat dalam Meningkatkan Pelayanan *Mustahiq*. Data dari wawancara dan observasi akan dianalisis sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, peneliti akan menerapkan teori yang dikemukakan oleh Bryson (2007) yang mengacu pada sejumlah indikator penelitian.

Oleh karena itu, hasil dari studi ini merupakan produk dari usaha peneliti yang telah diolah dan dianalisis dengan cermat. Sebagai akibat dari proses tersebut, muncul sejumlah pertanyaan yang dijawab melalui pendekatan wawancara terhadap sejumlah narasumber yang telah ditetapkan sebelumnya oleh peneliti. Selain itu, studi ini juga melibatkan pengamatan langsung di lapangan di lokasi yang menjadi fokus penelitian. Di bawah ini terdapat penjelasan rinci mengenai fokus utama dari studi ini.

1. Memperjelas misi organisasi dan nilai-nilai

Misi dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tugas yang wajib dijalankan, merangkum tentang apa yang perlu dilaksanakan dalam upaya menjalankan amanah organisasi. Misi haruslah dijelaskan melalui dialog yang bermakna, termasuk melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, untuk menghasilkan rumusan yang komprehensif. Nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini mencakup norma-norma yang tumbuh dan berkembang serta dijaga, menjadi semangat organisasi dalam menjalankan perannya.

Dengan merujuk pada informasi tersebut, hasil dari sesi wawancara mengenai indikator perencanaan strategi dalam upaya meningkatkan pelayanan bagi *mustahiq* di Rumah Singgah adalah untuk mempertajam arah misi organisasi dan menggaris bawahi nilai-nilai yang dipegang, seperti yang diuraikan dibawah ini:

Dalam Wawancara dengan Ketua Divisi Pendistribusian Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat mengatakan:

“terkait visi dan misi dari rumah singgah khusus dalam program kita itu tidak ada, akan tetapi kami mengikuti langsung visi misi BAZNAS. Terlebih kami didukung dari visi misi baznas” (Pak Budi Raharja, wawancara pada tanggal 8 Juli 2023).

Selanjutnya, dalam wawancara bersama Manager Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat berpendapat bahwa :

“Isu seputar visi dan misi itu telah diberikan dukungan oleh Visi Misi BAZNAS JABAR itu sendiri sehingga untuk program Rumah Singgah itu sendiri tidak memiliki Visi Misi tersendiri. Dan misi dari BAZNAS JABAR itu telah dilaksanakan secara menyeluruh dan telah kami laksanakan dengan sukses. Disamping itu dalam sebuah moral dan kode etik telah menjadi bagian dari budaya yang kami pelihara, sebab kami bertanggung jawab untuk menjaga nilai-nilai ini dalam melayani *mustahiq* termasuk penerapan *value* PRISMA yang dicanangkan oleh Baznas Provinsi Jawa Barat” (Kang Iyan, Wawancara tanggal 8 Juli 2023).

Menganalisis dari hasil wawancara diatas, bahwasannya Rumah Singgah didukung Visi Misinya dari Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat yang mana Visi-Nya ialah Menjadi pengelola zakat pilihan masyarakat yang unggul dan kompetitif di tingkat Nasional dalam

mewujudkan Jabar Juara Lahir Batin. Misi yang mendukung dalam terselenggaranya Program Rumah Singgah ini ialah sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial.,
2. Mengembangkan kompetensi Amil Zakat yang memegang teguh professional, responsif, berintegritas, berbasis sinergi untuk kemaslahatan umat dan menjadi rujukan tingkat Nasional.

Dan Rumah Singgah merupakan Program turunan dari Badan Amil Zakat Nasional yakni JABAR SEHAT yakni dalam Dalam upaya mendukung kesehatan nasional, pada program Jabar Sehat terdapat kegiatan memberi bantuan kesehatan, penguatan kebutuhan gizi masyarakat tidak mampu dan mengupayakan berdirinya Rumah Singgah BAZNAS. Program Jabar Sehat : Mobil Sehat Keliling, Layanan Kesehatan Gratis, Bakti Sosial Kesehatan, Bantuan Langsung Kesehatan (BLK).

Dari hasil wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa mengartikulasikan dengan jelas misi organisasi dan prinsip-prinsip nilai sangoatlah krusial dalam konteks suatu entitas organisasi terkhusus pada pelayanan kepada *mustahiq*. Hal ini memiliki signifikansi karena misi menjadi tujuan yang ingin dicapai suatu lembaga ataupun organisasi, dan juga menjadi semangat yang mendorong pelaksanaan fungsinya. Selain itu, pendefinisian yang tegas mengenai nilai-nilai organisasi memiliki

peran dalam mengurangi konflik yang tidak esensial dalam lingkungan lembaga ataupun organisasi. Hal ini juga membuka peluang mengarahkan diskusi dan aktivitas menuju hasil produktif pada organisasi.

2. Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan dan ancaman

Organisasi perlu secara berkelanjutan melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternalnya, yang merupakan langkah esensial dalam rangkaian perencanaan strategis. Pada tahap ini, diperoleh beragam informasi mengenai potensi dalam pelayanan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. keterbatasan internal organisasi dalam hal pelayanan bagi *mustahiq* di organisasi, serta peluang dan resiko eksternal yang dihadapi dalam pelayanan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dengan tepat faktor-faktor tersebut, karena informasi ini akan menjadi landasan dalam pengembangan strategi organisasi terkhusus dalam pelayanan di Rumah Singgah.

Dalam konteks perencanaan strategi, sering kali digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT melibatkan penilaian terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu entitas. Pendekatan yang sama juga diterapkan dalam perencanaan pelayanan bagi *mustahiq* dalam program Rumah Singgah di Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa

Barat. Rencana strategis memiliki tujuan dalam mencapai hasil yang diinginkan.

Oleh karena individu atau tim yang bertanggung jawab dalam pengembangan manajemen strategi mempunyai peluang yang signifikan untuk meraih tujuan yang diinginkan. Suatu proses perencanaan strategis digunakan untuk menganalisis kebutuhan pertumbuhan organisasi, baik yang berhubungan secara langsung maupun dampaknya terhadap pelaksanaan tanggung jawab ini.. Pendekatan SWOT digunakan sebagai alat untuk menganalisis situasi ini.

Transformasi pada lingkungan eksternal, yang muncul karena pengaruh faktor-faktor seperti lingkungan alam, ekonomi, kesehatan, demografi dan regulasi pemerintah, akan signifikan mempengaruhi pilihan strategi yang diambil. Respon yang muncul sebagai akibat dari perubahan lingkungan, Tentu saja, kesuksesan ini akan bergantung terhadap kemampuan suatu unit atau entitas dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Dalam realitasnya, analisis SWOT memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Analisis ini harus dapat mengaitkan kondisi eksternal dengan kapabilitas internal yang dimiliki oleh institusi atau elemen-elemen organisasi.

Berikut adalah pemaparan yang dilakukan oleh Ketua Divisi Pendistribusian Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat mengatakan bahwa:

“Dalam urusan pelayanan pada *mustahiq* kami selalu melakukan evaluasi awal. Kami menganalisis berbagai dampak yang mungkin muncul setelah aktivitas dilakukan, dan juga merencanakan implikasi untuk masa depan. Namun kami umumnya menyusun juknis ataupun SOP yang sering menggunakan analisis SWOT. Kami telah mempertimbangkan fasilitas pelayanan seperti apa yang menjadi prioritas untuk pelayanan bagi *mustahiq*. Kami telah mempertimbangkan kelemahan dan resiko lingkungan dengan matang. Semua proses ini dilakukan berurutan untuk memastikan bahwa perencanaan kami berjalan secara bertahap” (Pak Budi, Wawancara tanggal 08 Juli 2023).

Pernyataan dari Pak Budi yang menjabat sebagai Kepala Pendistribusian, menggambarkan pada sebuah analisis terhadap lingkungan internal serta eksternal pada lembaga atau perusahaan yang telah dilaksanakan dengan tujuan mengevaluasi dan mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan dari setiap program yang ada. Dianalisis ini bertujuan untuk mengatasi tantangan dan menjawab pertanyaan tentang aset yang kami miliki dan langkah apa yang harus diambil dalam konteks perencanaan strategi terkhusus pada pelayanan *mustahiq*.

Selanjutnya pada wawancara yang dilakukan oleh Teh Dasem selaku staff KLM Konter Layanan *Mustahiq* yang memaparkan bahwa:

”Penggunaan analisis SWOT memang penting serta berguna dalam merencanakan suatu program, karena di BAZNAS JABAR ini kita menggunakan SOP ataupun Juknis tersebut maka dengan menerapkan analisis swot itu menjadi jalan evaluasi bagi kita apakah hal tersebut masih harus kita pakai atau tidak, dalam

memikirkan memikirkan perkembangan di masa depan menjadi lebih mudah. Pendekatan ini memberikan arahan yang jelas sesuai yang direncanakan, dalam memastikan bahwa setiap pelayanan baik fasilitas di program rumah singgah telah dirancang mendapatkan arah yang tepat”. (Teh dasem, Wawancara tanggal 25 Juni 2023)

Untuk Kekuatan yang dimiliki dari Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR ini sudah memiliki beberapa fasilitas yang memadai bagi *mustahiq* sesuai dengan hasil wawancara dengan Teh Dasem selaku staff konter layanan *mustahiq*, beliau mengatakan sebagai berikut:

“untuk kekuatan sendiri alhamdulillah dalam program rumah singgah ini kami sudah memiliki fasilitas yang memadai, selain fasilitas rumah singgah kami juga memiliki ambulans yang sudah disiapkan, dan kita memberikan makan juga, serta melayani dengan pelayanan yang PRIMA yang selalu ditegaskan sebagai value disini” (Teh Dasem, Wawancara pada tanggal 25 Juni 2023).

Hal senada juga dikatakan oleh Manajer Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR, beliau mengatakan sebagai berikut:

“untuk Rumah Singgah dikami tuh tidak hanya tempat sebagai singgah saja atau tidur, akan tetapi terdapat kegiatan-kegiatan positif seperti, kajian, tahsin qur’an, senam pagi dan dokter visit, tentu hal ini bisa saja tidak dimiliki rumah singgah lainnya”

Dalam kekuatan yang dimiliki Rumah Singgah pasti tentunya memiliki kelemahan yang dimiliki, hal ini dipaparkan dari Wawancara dengan teh Staff KLM sebagai berikut:

“untuk kelemahannya sendiri, masih perlunya perbaikan dari segi sistem karena disana pengurus harus *standby* 24 jam, dan juga terkadang ada juga kesibukan pengurus yang menjaga di Rumah Singgah, namun hal tersebut tidak berlarut-larut namun perlu adanya evaluasi dari hal tersebut,serta lokasi rumah singgah yang

agak jauh dari rumah sakit yang ada di kota Bandung” (Teh Dasem, Wawancara tanggal 25 Juni 2023)

Selanjutnya dalam Program Rumah Singgah ini terdapat ancaman yang dimiliki, sebagaimana yang diutarakan Manajer Rumah Singgah sebagai berikut :

“mungkin untuk ancaman sendiri dari pihak internal, karena mereka terancam dari sisi kesehatan, karena itu tadi sebelumnya ada kelemahan dari kita yakni pengurus harus *standby* 24 jam namun kita juga selalu memberikan keringanan, dan balik lagi mereka memiliki loyalitas yang sangat tinggi sehingga dapat teratasi ancaman tersebut” (Kang Iyan, Wawancara pada tanggal 08 juli 2023)

Sehingga dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat telah menjalankan analisis SWOT sebelum melaksanakan setiap tahap kegiatan. Hal ini disadari bahwa setiap kegiatan tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki keterkaitan dan interaksi dengan komponen lain dalam lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk menghadapinya. Banyak contoh dalam menunjukkan bahwa kurangnya kemampuan dalam menganalisis dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dapat mengancam kelangsungan beberapa perusahaan. Badan Amil Zakat Provinsi Jawa Barat telah mengadopsi panduan dan standar operasional Prosedur (SOP) dalam melaksanakan program, sehingga perubahan dapat diimplementasikan jika ada ketidakcocokan dengan lingkungan internal atau eksternal.

Kompleksitas lingkungan yang beragam memiliki dampak yang dapat mempengaruhi kinerja dan layanan berbagai bagian dalam suatu lembaga

atau organisasi. Dalam hal mengidentifikasi faktor-faktor internal yang mempengaruhi Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR, ditemukan bahwa program ini memiliki berbagai kekuatan yang signifikan. Fasilitas yang tersedia bagi *mustahiq* telah memadai dan berkualitas, termasuk fasilitas penginapan dan pelayanan ambulans. Faktor ini didukung oleh layanan makanan yang disediakan serta pelayanan yang ditekankan pada kualitas PRISMA. Program ini juga menawarkan kegiatan-kegiatan positif seperti kajian, tahsin qur'an, senam pagi, dan kunjungan dokter, yang tidak selalu tersedia di rumah singgah lain.

Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah sistem pengelolaan yang masih memerlukan perbaikan, terutama terkait penjagaan selama 24 jam. Terkadang pengurus juga mengalami kesibukan, yang dapat mengganggu ketersediaan layanan. Selain itu, letak Rumah Singgah yang agak jauh dari rumah sakit di kota Bandung juga menjadi salah satu kelemahan yang perlu diperhatikan.

Dalam menghadapi ancaman, terutama dari sisi internal, program ini menghadapi potensi masalah kesehatan bagi pengurus yang harus standby 24 jam. Namun, pengurus menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap program ini, yang membantu mengatasi ancaman tersebut. Secara keseluruhan, Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR memiliki kekuatan yang signifikan dalam hal fasilitas, pelayanan, dan kegiatan positif yang disediakan. Meskipun demikian, perbaikan sistem

pengelolaan dan lokasi yang agak jauh dari rumah sakit menjadi titik-titik yang perlu diperhatikan. Dengan dukungan pengurus yang loyal, program ini mampu mengatasi ancaman internal dan terus memberikan kontribusi positif bagi *mustahiq* yang membutuhkan.

3. Mengidentifikasi isu-isu strategi yang dihadapi organisasi

Identifikasi peran sentral dalam proses perencanaan strategis dijalankan oleh isu-isu strategi, yang juga menjadi langkah yang sangat penting dalam upaya memahami tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi. Isu-isu strategi ini dipilih dengan mempertimbangkan faktor internal yang sangat signifikan bagi organisasi, dengan tujuan mengatasi tantangan tersebut secara kolaboratif.

Dalam konteks pelayanan pada *mustahiq* oleh Program Rumah Singgah, identifikasi isu-isu strategi dilakukan menggunakan Analisis SWOT. Analisis SWOT mengambil dasar dari identifikasi lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan analisis SWOT ini, timbul identifikasi isu-isu strategi yang muncul dengan menggabungkan potensi dan keterbatasan lingkungan internal, serta mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman terhadap lingkungan eksternal pada organisasi.

Selanjutnya dalam identifikasi isu-isu strategi ini dianalisis lebih lanjut menggunakan tes litmus untuk menentukan sejauh mana tingkat strategi menjadi landasan penting untuk mengarahkan perencanaan dan tindakan organisasi dalam mengatasi tantangan dan mencapai tujuan strategis.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan Kepala Divisi Pendistribusian Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat bahwa :

“masing-masing staff ataupun setiap program itu memiliki tugas dan tupoksinya masing-masing, dalam program rumah singgah ini haruslah memiliki ketersediaan fasilitas yang memadai, ketersediaan kamar untuk singgah bagi pasien yang akan menjalani rawat jalan di rumah sakit wilayah kota Bandung, untuk isu perencanaan sendiri haruslah mencari hambatan yang didapat kemudian dicari alternatifnya langkah seperti apa yang harus diambil”.(Pak Budi, Wawancara tanggal 08 juli 2023)

Secara umum, perencanaan memiliki peran sangatlah berartibahwa elemen-elemen penting seringkali dihadapi dengan pendekatan yang sesuai dan optimal. Prinsip ini didasarkan pada asumsi bahwa perencanaan bertujuan untuk menghasilkan kesesuaian dan pencapaian lebih baik. Asosiasi atau organisasi yang merespons isu-isu krusial dengan tepat memiliki peluang lebih besar untuk menghindari dampak negatif seperti resiko, kerugian atau penurunan kebebasan.

Wawancara dengan manajer Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat.

“Isu-isu penting perlu ditangani secara strategis seperti fasilitas bagi pasien dan tepat waktu. Tindakan untuk mengatasi isu-isu ini di dalam wadah organisasi sangatlah penting. Kegagalan dalam merespons isu-isu vital dapat berdampak buruk pada program, termasuk risiko yang tak terkendali atau pembatasan dalam menjalankan kegiatan. Dalam semua konteks ini, perencanaan yang matang dan tanggap terhadap isu-isu penting memiliki peran sentral dalam memastikan kelangsungan, efektivitas, dan keberhasilan organisasi atau asosiasi.” (Kang Iyan, Wawancara tanggal 08 juli 2023)

Dari wawancara tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa merespons isu-isu strategis yang dihadapi oleh Program Rumah Singgah memiliki peranan krusial saat mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa yang akan datang. Identifikasi isu-isu strategis ini menjadi langkah yang sangat penting dalam memastikan kelangsungan program tersebut, pencapaian tujuan, dan efektivitas organisasi serta kegiatan yang dilakukannya. Selain itu, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa organisasi yang mampu merespons dengan tepat terhadap isu-isu strategis memiliki keunggulan dalam menghadapi situasi yang kompleks dan berubah-ubah. Identifikasi isu-isu strategis membantu organisasi dalam memfokuskan sumber daya dan upaya mereka pada aspek-aspek yang paling krusial dan relevan. Dengan begitu, organisasi dapat menciptakan pondasi yang kokoh untuk pencapaian tujuan jangka panjang, serta untuk menghadapi tantangan dan peluang yang muncul di sepanjang jalan.

4. Mengembangkan proses implementasi yang efektif dalam rangka merealisasikan strategi-strategi yang telah dikembangkan

Organisasi memerlukan sebuah strategi sebagai arahan atau acuan dalam mencapai misi serta tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis dan penentuan strategi berfokus pada pengambilan keputusan investasi untuk jangka waktu yang akan datang. Strategi yang superior merangkum rencana yang komprehensif untuk semua kegiatan ini, dengan

tujuan mencapai target dalam lingkungan yang selalu berubah. Strategi fungsional ialah pelaksanaan rinci dari strategi umum yang akan diterapkan oleh berbagai divisi.

Karena itu, pembentukan strategi melibatkan proses formulasi di mana manajer harus memilih di antara berbagai alternatif yang ada. Dalam konteks ini, strategi berfungsi sebagai panduan untuk pengambilan keputusan di tengah dinamika lingkungan yang berubah-ubah. Dengan merumuskan strategi yang tepat, organisasi dapat mengarahkan upaya dan sumber daya mereka menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien.

Dalam membangun proses perencanaan yang efektif ada beberapa langkah yang harus diambil, seperti yang dijelaskan berikut ini:

- a. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab seseorang pada berbagai tingkatan hirarki.
- b. Menetapkan tujuan secara eksplisit, mengantisipasi hasil yang diharapkan, serta mengidentifikasi peristiwa penting.
- c. Mempertimbangkan langkah-langkah yang harus diambil.
- d. Merencanakan seluruh rangkaian tindakan.
- e. Mengidentifikasi aset yang diperlukan dan menentukan sumber pemerolehannya.
- f. Mengelola 45 proses korespondensi yang berkaitan dengan proses perencanaan.

- g. Melakukan audit, observasi, dan melakukan perubahan dalam sistem pada tugas yang sedang berlangsung.
- h. Menggunakan metode yang sesuai untuk menangani tanggung jawab.

Berdasarkan wawancara dengan Pak Budi selaku Ketua Divisi

Pendistribusian bahwa :

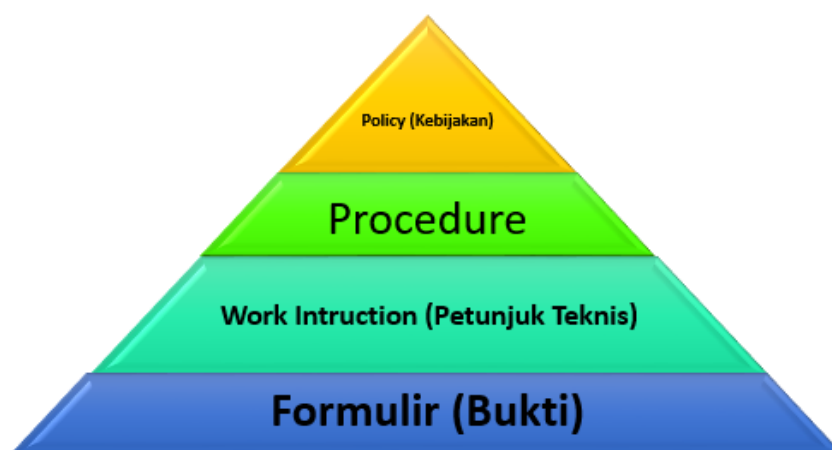
“untuk mengembangkan proses implementasi yang efektif, rumah singgah secara strategi itu bentuknya RAB (Rancangan Anggaran Belanja), lalu pada RAB tersebut kemudian diimplementasikan setelah di Implementasikan akan menghasilkan bukti, seperti jadwal, fasilitas, kegiatan dan penanganan pada program rumah singgah. Hal ini merupakan suatu proses dalam mengembangkan strategi yang efektif” (Pak Budi, Wawancara tanggal 08 Juli 2023).

Kemudian hasil dari wawancara yang dilakukan oleh Teh Dasem selaku staff konter layanan *mustahiq* memaparkan bahwa :

“Proses implementasi merupakan langkah untuk merancang pendekatan yang berhasil ketika strategi sebelumnya mengalami kegagalan atau tidak mencapai hasil yang memadai. Misalnya, jika ada hambatan atau masalah dalam kegiatan sebelumnya, masalah tersebut akan diidentifikasi dan dianalisis. Berdasarkan analisis ini, akan dihasilkan strategi baru yang bertujuan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan kegiatan yang diinginkan. Dengan cara ini, organisasi berusaha untuk mengatasi kendala yang mungkin timbul dan memastikan keberhasilan pelaksanaan rencana dengan lebih baik”(Teh Dasem Wawancara tanggal 25 Juni 2023).

Selanjutnya dalam Perencanaan strategi dalam pelayanan dirumah singgah terdapat sistem dalam merencanakan pelayanan yang efektif di rumah singgah sesuai dengan wawancara berikut oleh Kepala Divisi pendistribusian memaparkah bahwa:

“Rumah singgah memiliki sistem yang diatur dalam Dokumen Sistem Manajemen yang mana menggunakan ISO 9001 tahun 2015, terdapat kebijakan, prosedur, juknis dan bukti” (Pak Budi, wawancara pada tanggal 08 Juli 2023).



Gambar 3.3 *Document System Management*

Sumber : ISO 9001-2015

Selanjutnya terkait proses implementasi perencanaan strategi di rumah singgah terdapat di Level 3 dalam *Document System Management* yang mana terdapat RAB Rancangan Anggaran Belanja yang sudah ditentukan agar terimplementasikan, berikut pemaparan hasil Wawancara dengan Kepala Divisi Pendistribusian Badan Amil Zakat Nasionall Provinsi Jawa Barat terkait RAB Rumah Singgah yang sudah dilakukan.

“Dalam rancangan anggaran belanja bantuan Rumah Singgah terdapat 4 item yang harus dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional, diantara lain; Layanan Pendampingan (Relawan), konsumsi pasien dan pendamping keluarga selama 1 bulan, *ambulance* khusus rumsing termasuk bensin dan Tol, program kegiatan pembinaan pasien. Sehingga dari RAB tersebut menghasilkan juknis antara lain; penerimaan pasien, pelayanan

fasilitas rumah singgah, antar jemput ke rumah sakit.” (Pak Budi, Wawancara tanggal 08 Juli 2023)

Sehingga dari hasil wawancara diatas disimpulkan bahwasannya Pentingnya pengembangan proses implementasi yang efektif untuk rumah singgah dapat dijabarkan dalam bentuk Rancangan Anggaran Belanja (RAB). RAB ini menjadi pedoman penting dalam pelaksanaan program. Proses implementasi sendiri merupakan tahap yang krusial dalam merancang strategi yang efektif. Ini terjadi ketika strategi yang telah diterapkan sebelumnya tidak mencapai hasil yang diharapkan. Misalnya, jika ada masalah atau hambatan dalam tahap sebelumnya, permasalahan tersebut akan diidentifikasi dan dievaluasi secara mendalam. Hasil analisis ini akan membentuk strategi baru yang bertujuan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan kegiatan yang diinginkan. Tujuannya adalah mengatasi kendala yang mungkin muncul dan memastikan kesuksesan pelaksanaan rencana dengan lebih optimal.

Penerapan sistem di Rumah Singgah telah diatur dalam *Document System Management* sesuai standar ISO 9001 tahun 2015. Dokumen ini mencakup berbagai hal penting seperti kebijakan, prosedur, pedoman pelaksanaan, dan bukti-bukti yang diperlukan.

Dalam RAB untuk bantuan Rumah Singgah, ada empat item utama yang perlu dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat dalam. Ini meliputi Layanan Pendampingan oleh relawan, konsumsi pasien

dan keluarga selama sebulan serta *ambulance* khusus untuk Rumah Singgah beserta bahan bakar dan tol, serta program pembinaan pasien. Dari RAB ini, muncul pedoman pelaksanaan yang mencakup penerimaan pasien, layanan fasilitas di Rumah Singgah, dan layanan antar-jemput ke rumah sakit tempat rujukan ataupun rawat jalan.

Dengan demikian, proses pengembangan strategi dan implementasi yang efektif dalam Rumah Singgah adalah suatu upaya untuk memastikan bahwa setiap kendala diatasi dan setiap tahap program dijalankan dengan sukses. Ini diperkuat melalui perencanaan keuangan yang terperinci dalam RAB dan dukungan dari berbagai pedoman pelaksanaan yang telah dibuat.

5. Tinjauan Kembali strategi dan proses perencanaan strategis

Kemudian, langkah penting dalam tahap perencanaan berikutnya adalah melakukan analisis yang krusial, yaitu tinjauan ulang terhadap strategi. Ini adalah langkah terakhir dalam proses evaluasi dan pemantauan. Evaluasi dan pemantauan adalah prinsip yang terintegrasi dalam setiap program kerja. Tahap ini melibatkan pengumpulan informasi secara terstruktur dari pelaksanaan program kerja, melalui penilaian yang sistematis dan obyektif terhadap setiap program yang sedang berjalan. Tindak lanjut dari tahap identifikasi isu strategis adalah melakukan evaluasi terhadap rencana strategis menjadi suatu hal yang tidak dapat diabaikan. Penilaian terhadap aktivitas pemeliharaan juga dilakukan untuk mengukur

pencapaian hasil pemeliharaan, sehingga data tersebut dapat dimanfaatkan dalam merumuskan program-program berikutnya.

Sesuai pada hasil wawancara yang dilakukan oleh Teh dasem selaku Staff Konter Layanan *Mustahiq* dalam Pelayanan terhadap *Mustahiq* pada program Rumah Singgah mengatakan bahwa:

“Evaluasi memiliki signifikansi yang besar bagi entitas organisasi, karena mampu mengidentifikasi kelemahan atau hambatan yang muncul. Dalam proses penyusunan rencana yang dijalankan, tahap awal melibatkan evaluasi sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang akan diterapkan serta strategi yang akan diadopsi. Begitupula pada pelayanan untuk *mustahiq* memerlukan evaluasi guna mengetahui kondisi dilapangan terkhusus pada program rumah singgah baznas jabar”. (Teh Dasem wawancara tanggal 25 Juni 2023).

Hal ini senada dengan hasil wawancara kepada Manajer Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat terkait evaluasi pelayanan di lapangan bahwa :

“Langkah evaluasi dan pemantauan memiliki peranan yang sangat krusial dalam setiap aktivitas terkhusus pada program rumah singgah ini. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang mungkin timbul selama pelaksanaan kegiatan. Hal ini memungkinkan kita untuk mengenali kelemahan-kelemahan yang ada, sehingga dapat merumuskan solusi alternatif guna mengatasi permasalahan yang timbul”.(Kang Iyan, Wawancara tanggal 08 Juli tahun 2023).

Berdasarkan hasil wawancara dengan *mustahiq* selaku pasien yang menerima fasilitas Rumah Singgah BAZNAS Provinsi Jawa Barat terhadap pelayanan rumah singgah maka dijelaskan sebagai berikut:

“alhamdulillah untuk pelayanan disini sudah sangat optimal, dari segi fasilitas, makanan dan juga kegiatan yang sangat positif disini. Apalagi fasilitas pengantaran pasien sudah optimal dan selalu

bergerak cepat. Mungkin hal yang kurang karena tidak adanya tenaga medis, karena mungkin ini hanya rumah singgah untuk fasilitas singgah saja, tapi dari segi pelayanan sudah sangat baik.” (Pasien Rumah Singgah, Wawancara tanggal 09 Juli 2023)

Kemudian wawancara yang dilakukan oleh Kang Rusli selaku koordinator lapangan dalam Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR yang mengatakan bahwa:

“untuk rumah singgah sendiri terdapat 9 kamar yang mana didalamnya sudah terdapat kasur dan bantal serta beberapa selimut, untuk makan disediakan disini juga dan teknisnya kita makan bersama, lalu untuk fasilitas pengobatan kita hanya ada fasilitas pengobatan dasar serta *ambulance* yang siap 24 jam” (Rusli, wawancara tanggal 09 juli 2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa evaluasi atau tinjauan ulang memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan kehidupan organisasi. Evaluasi strategi yang dilakukan dengan tepat waktu dapat memberi peringatan kepada manajemen mengenai kemungkinan masalah atau potensi masalah sebelum mencapai tahap kritis. Evaluasi juga membantu dalam mengidentifikasi kekurangan dan kelemahan yang ada dalam pelaksanaan tujuan organisasi. Dengan demikian, evaluasi dapat mengurangi risiko yang sama di masa yang akan datang serta memberikan pembelajaran dan masukan yang berharga bagi perencanaan strategis di masa mendatang.

Evaluasi memiliki dampak yang signifikan bagi organisasi, karena dapat mengenali kelemahan atau hambatan yang muncul. Dalam proses perumusan rencana yang dijalankan, evaluasi menjadi langkah awal yang

penting untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang akan diimplementasikan dan strategi yang akan digunakan. Sama halnya dalam pelayanan bagi *mustahiq*, evaluasi menjadi kebutuhan penting untuk memahami kondisi di lapangan, terutama dalam program rumah singgah di bawah pengawasan Baznas Jabar.

Langkah evaluasi dan pemantauan memiliki peran yang sangat vital dalam berbagai aktivitas, khususnya dalam program rumah singgah. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kemungkinan hambatan yang muncul selama pelaksanaan kegiatan. Ini memungkinkan kita untuk mengenali kelemahan yang ada dan merumuskan alternatif solusi guna mengatasi permasalahan yang timbul.

Secara keseluruhan, pelayanan dalam program rumah singgah dinilai sangat baik, dengan fasilitas yang memadai, panganan yang baik, dan kegiatan yang positif. Meskipun demikian, ada kekurangan dalam hal tenaga medis yang mungkin dapat diperbaiki di masa depan. Evaluasi juga mengungkapkan bahwa fasilitas rumah singgah ini memiliki sembilan kamar yang dilengkapi dengan perlengkapan tidur serta penyediaan makanan secara kolektif. Meski hanya menyediakan fasilitas pengobatan dasar dan layanan ambulans 24 jam, keseluruhan pelayanan dianggap baik.

3.2.2 Pendukung dan Penghambat Perencanaan Strategi Pendistribusian Zakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Mustahiq

A. Faktor Pendukung

Program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat merupakan program dari Misi BAZNAS yakni Jabar Sehat dengan dukungan dari BAZNAS JABAR dan Pemerintah Pusat program Rumah Singgah ini dapat berdiri dan memberikan pelayanan yang prima. Memiliki fasilitas dan dorongan psikologis serta motivasi dari pelayanan terhadap pasien merupakan faktor pendukung dari pelayanan terhadap para *mustahiq*. Inisiatif Rumah Singgah BAZNAS adalah suatu upaya yang didukung oleh sejumlah elemen positif yang memungkinkan penyelenggaraan layanan yang efektif kepada *mustahiq*.

Rumah Singgah BAZNAS JABAR diperkuat dengan adanya fasilitas yang mencukupi, termasuk akomodasi yang nyaman dan aman bagi *mustahiq* yang memerlukan tempat tinggal sementara. Fasilitas yang berkualitas ini memberikan lingkungan yang layak bagi *mustahiq* yang sedang menjalani perawatan di rumah sakit di kawasan Kota Bandung. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Koordinator Rumah Singgah Kang Rusli, yang menjelaskan pemaparannya sebagai berikut :

“setiap orang yang menjalani pengobatan mereka itu sangat terbantu dengan adanya fasilitas singgah yang bisa ditempati sementara, karena hal tersebut sangat penting apalagi bagi pasien yang jauh dari tempat berobat ke tempat tinggalnya sehingga harus menyewa tempat singgah dan memerlukan biaya yang tidak murah, dan alhamdulillah BAZNAS JABAR dalam program pendistribusiannya bisa mendirikan Rumah singgah dengan fasilitas yang memadai dengan 9 kamar dan setiap kamarnya sudah terdapat kasur yang cukup nyaman bagi pasien untuk beristirahat sementara.” (Kang Rusli, Wawancara tanggal 08 Juli 2023).

Selanjutnya dengan kehadiran unit ambulans yang selalu sedia merupakan faktor penting dan mendukung dalam memberikan pelayanan yang optimal untuk Program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat, sesuai dengan wawancara oleh Kang Iyan selaku manajer Rumah Singgah Provinsi Jawa Barat, ia memaparkan sebagai berikut:

“Kamipun memiliki 3 ambulans dan *driver* yang selalu siap sedia untuk mengantar jemput pasien serta prioritas untuk Rumah Singgah ini hanya 1 namun dengan kehadirannya dan memiliki ambulans menjadi faktor pendukung bagi kami dalam melayani pasien dengan optimal dengan mengantarkan *mustahiq* yang membutuhkan perawatan medis ke fasilitas kesehatan terdekat”. (Kang Iyan, Wawancara tanggal 08 Juli 2023).

Dalam pelaksanaannya Program Rumah Singgah ini memiliki dukungan yang kuat dari pimpinan Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat dengan memiliki sistem dan juknis yang sudah ditetapkan oleh Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan, hal ini senada dengan hasil wawancara oleh Ketua Divisi Pendistribusian Pendayagunaan, yang menyatakan sebagai berikut :

“komitmen dari pimpinan dalam dukungan program Rumah Singgah ini sangatlah penting dalam keberhasilan program ini, kami memiliki juknis yang ditunjang dari rancangan anggaran belanja yang sudah dirancang serta finansial, logistik dan pengawasan yang dapat memastikan bahwa program Rumah Singgah ini dapat berjalan efektif”. (Pak Budi, Wawancara tanggal 08 Juli 2023)

Dan tentunya dalam pelayanan Rumah Singgah ini tidak luput dari komitmen kesejahteraan bagi *mustahiq*, sesuai hasil wawancara dengan Manajer Rumah Singgah yang memaparkan bahwa :

“dukungan dalam program rumah singgah ini tentunya dari komitmen misi Baznas Provinsi Jawa Barat yaitu mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat untuk mengurangi angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan masyarakat, dan pemoderasian kesenjangan sosial, ini mencerminkan tekad dan komitmen baznas jabar dalam memberikan bantuan kepada *mustahiq*”.(Kang Iyan, wawancara pada tanggal 08 Juli 2023)

Selanjutnya tentunya partisipasi masyarakat atas keterlibatan dalam mendukung program ini, sesuai hasil wawancara dengan Koordinator Rumah Singgah yang memaparkan sebagai berikut:

“alhamdulillah dengan adanya rumah singgah ini terdapat dukungan dan dorongan dari masyarakat,yaa walaupun sebelumnya saat covid melanda banyak stigma negatif bahwa sebagai tempat isolasi dan lain-lain namun alhamdulillah bisa diatasi dan sekarang banyak masyarakat yang berpartisipasi baik dari materi, moril dan juga motivasi itu menjadi semangat kami juga sebagai pengurus disini” (Kang Rusli, Wawancara tanggal 09 Juli 2023)

Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari hasil wawancara diatas bahwa program Rumah Singgah BAZNAS JABAR diperkuat dengan adanya fasilitas yang memadai, termasuk akomodasi yang nyaman dan aman bagi *mustahiq* yang membutuhkan tempat tinggal sementara. Fasilitas berkualitas ini menciptakan lingkungan yang layak bagi *mustahiq* yang sedang menjalani perawatan di rumah sakit di wilayah Kota Bandung.

Setiap individu yang menjalani pengobatan merasakan manfaat besar dari adanya fasilitas singgah ini, yang dapat digunakan sementara waktu.

Ini menjadi sangat penting, terutama bagi pasien yang harus melakukan perjalanan jauh dari tempat tinggalnya untuk berobat, sehingga mereka tidak perlu lagi menyewa tempat menginap yang mahal. BAZNAS JABAR berhasil mendirikan Rumah Singgah melalui program pendistribusiannya, dengan 9 kamar yang dilengkapi dengan kasur nyaman bagi para pasien untuk beristirahat.

Selain itu, Rumah Singgah ini juga didukung dengan keberadaan 3 unit ambulans dan sopir yang selalu siap sedia untuk mengantar dan menjemput pasien. Kehadiran ambulans menjadi faktor krusial dalam memastikan pelayanan yang optimal bagi program Rumah Singgah ini. Prioritas utama Rumah Singgah ini adalah untuk mengantarkan pasien yang membutuhkan perawatan medis ke fasilitas kesehatan terdekat dengan menggunakan ambulans.

Komitmen pimpinan memiliki peran penting dalam kesuksesan program Rumah Singgah ini. Penerapan pedoman yang didukung oleh anggaran yang sudah disusun dengan cermat, serta pemantauan finansial dan logistik yang ketat, memastikan bahwa program ini berjalan dengan efektif. Program Rumah Singgah ini merupakan manifestasi dari komitmen BAZNAS Provinsi Jawa Barat untuk mengoptimalkan pendistribusian dan pendayagunaan zakat guna mengurangi tingkat kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan mengurangi kesenjangan sosial. Dukungan dan partisipasi masyarakat juga menjadi pilar kuat dalam kelangsungan program ini. Meskipun ada stigma negatif

pada awal pandemi COVID-19, masyarakat telah berhasil mengatasi hambatan tersebut dan berkontribusi dalam berbagai aspek program, baik secara finansial maupun moril.

Secara keseluruhan, Rumah Singgah BAZNAS JABAR mewujudkan inisiatif yang komprehensif untuk memberikan pelayanan terbaik bagi *mustahiq*. Dukungan fasilitas, ambulans, komitmen pimpinan, komitmen misi BAZNAS, dan partisipasi masyarakat menjadi pilar-pilar penting dalam mencapai tujuan keseluruhan program ini.

B. Faktor Penghambat

Dalam pelayanan kesehatan bagi *mustahiq* tentunya terdapat masalah yang pasti akan terjadi terutama dibidang kesehatan, walaupun memang program Rumah Singgah ini bukanlah klinik kesehatan, namun Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat sudah berupaya senantiasa memberikan pelayanan yang optimal. Namun ada beberapa faktor penghambat dalam pelayanan terhadap *mustahiq* di Program Rumah Singgah antara lain:

1) Tidak memiliki tenaga medis

Tenaga medis sangat dibutuhkan apabila ada pasien yang dadakan mengalami sesuatu yang tidak diinginkan hal ini sesuai hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Kang Sandi Susandi selaku staff Pendistribusian, beliau mengatakan bahwa :

“dalam program rumsing ini tidak memiliki tenaga medis dalam melayani pasien disana, dan juga tidak terdapat penunjang alat-

alat bagi penyakit pasien jadi hanya obat-obatan dan check kesehatan dasar saja” (Kang Sandi, wawancara tanggal 25 Juni 2023)

Hal senada juga dikatakan saat wawancara bersama Manajer Rumah Singgah bahwa beliau mengatakan:

“kami itu memiliki hambatan yaitu masih belum bisa ataupun tidak adanya tenaga medis sehingga, masih ada kekhawatiran ketika ada pasien yang kambuh ataupun terdapat hal yang tidak diinginkan” (Kang Iyan, Wawancara pada tanggal 09 Juli 2023)

2) Keterbatasan Personil

Keterbatasan personil dalam mengurus pasien karena bukan tidak dipungkiri hal tersebut bisa menjadi hambatan bagi keberlangsungan pelayanan di Rumah Singgah, senada dengan hasil wawancara bersama Kang Rusli selaku Koordinator Program Rumah Singgah, beliau mengatakan bahwa :

“pernah kita *hectic* saat pasien-nya lagi rame karena keterbatasan dari personil di rumah singgah juga jadi sedikit *hectic*, tapi kalo lagi yaa sepi sih” (Kang Rusli, Wawancara tanggal 08 Juli 2023)

3) Permintaan Pengantaran Pasien ke Rumah

Rumah Singgah ini memiliki ambulans yang bisa mengantar jemput ke rumah sakit tempat mereka rawat jalan ataupun rujukan, akan tetapi terkadang ada hambatan yang memang bisa *over budget* dari yang sudah dianggarkan, karena terkadang ada pasien yang meminta untuk diantar ke rumah kediamannya, sebab biasanya pasien-pasien yang di rumah singgah itu luar kota bandung, sehingga membutuhkan biaya

yang tidak sedikit, hal ini hasil dari wawancara dengan manajer Rumah Singgah, beliau mengatakan:

“ambulans di rumsing ini kegunaannya ialah mengantarkan pasien dari rumah sakit menuju rumsing, atau sebaliknya itu fungsi utamanya nah jadi bergeser sehingga personil jadi bengkak, contoh pasien rumah nya kan jauh-jauh ada yang sukabumi, cirebon dan lain-lain, nah itu mereka jadi minta anter sampai rumah”.(Kang Iyan, Wawancara tanggal 08 Juli 2023)

Sehingga dapat disimpulkan dari hasil wawancara diatas bahwasannya dalam memberikan layanan kesehatan kepada *mustahiq*, tentu saja akan ada tantangan yang mungkin timbul, terutama dalam aspek kesehatan. Meskipun Program Rumah Singgah Baznas Jabar ini bukanlah klinik kesehatan, namun Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat tetap berusaha untuk memberikan layanan yang optimal. Namun, ada beberapa faktor penghambat dalam pelayanan kepada *mustahiq* dalam Program Rumah Singgah, seperti;

Tidak Memiliki Tenaga Medis Dalam program Rumah Singgah ini, kurangnya tenaga medis menjadi kendala yang signifikan. Kehadiran tenaga medis sangat penting terutama untuk merespons situasi darurat atau kondisi yang memerlukan pertolongan medis mendesak. Saat ini, program ini hanya menyediakan obat-obatan dan pemeriksaan kesehatan dasar, tanpa adanya dukungan tenaga medis yang dapat memberikan perawatan lebih lanjut.

Keterbatasan personil dalam mengelola pelayanan pasien di Rumah Singgah juga menjadi hambatan. Saat jumlah pasien meningkat, keterbatasan personil bisa mengakibatkan kualitas pelayanan menurun. Hal ini dapat terjadi karena pasien yang datang mungkin memerlukan perhatian dan pengawasan lebih intensif, namun dengan jumlah petugas yang terbatas, hal ini bisa menjadi tantangan.

Permintaan Pengantaran Pasien ke Rumah Meskipun Rumah Singgah memiliki ambulans yang digunakan untuk mengantar dan menjemput pasien dari rumah sakit atau rujukan, terkadang permintaan ini bisa mengalami kendala finansial. Khususnya bagi pasien yang berasal dari luar kota Bandung, pengantaran ke rumah masing-masing bisa menghabiskan biaya yang tidak direncanakan sebelumnya. Ini dapat mengganggu anggaran yang telah dialokasikan untuk program.

Secara keseluruhan, meskipun Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR memiliki tujuan luhur dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada *mustahiq*, masih terdapat beberapa hambatan yang perlu diatasi. Kurangnya tenaga medis, keterbatasan personil, dan permintaan pengantaran pasien ke rumah menjadi tantangan yang harus diatasi untuk menjaga kelancaran dan efektivitas program. Diperlukan solusi yang kreatif dan komprehensif untuk mengatasi kendala-kendala ini, sehingga layanan kepada *mustahiq* dapat berjalan dengan lebih baik dan optimal

3.3 Hasil Pembahasan

3.3.1 Implementasi Perencanaan Strategi Pendistribusian Zakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Mustahiq

Data yang diperoleh dalam Penelitian Perencanaan Strategis pendistribusian zakat dalam meningkatkan pelayanan *mustahiq* memiliki karakteristik yang menggambarkan hasil wawancara dengan informan utama, yang direkam melalui perekam suara pada perangkat ponsel. Di samping hasil wawancara, peneliti juga memperoleh data dari dokumen resmi Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat, situs web resmi, dan dokumentasi di tempat penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, sehingga selama proses pengumpulan data, peneliti juga melibatkan analisis data yang melibatkan tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi serta penarikan kesimpulan.

Tahap reduksi data pertama-tama melibatkan pengumpulan informasi melalui wawancara dengan informan menggunakan pertanyaan yang seragam untuk memastikan respons yang sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah itu, peneliti melakukan seleksi terhadap jawaban untuk memastikan tetap berfokus pada tujuan penelitian.

Tahap penyajian data melibatkan upaya untuk menggambarkan kejadian yang terjadi di lokasi penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disusun kembali untuk menciptakan gambaran yang lebih jelas

tentang situasi yang diamati. Dalam tahap terakhir, verifikasi dan penarikan kesimpulan dilakukan. Data yang telah diolah dan disajikan diuji untuk memastikan keakuratannya. Kesimpulan kemudian diambil berdasarkan analisis data yang telah dilakukan sepanjang penelitian.

Secara keseluruhan, pendekatan kualitatif digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dalam Penelitian Perencanaan Strategis pendistribusian zakat. Langkah-langkah analisis data, seperti reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan, membantu memastikan keakuratan dan kebermaknaan hasil penelitian Data yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi berbagai bentuk, seperti gambar, catatan, dan hasil wawancara. Selanjutnya, data ini akan dijelaskan secara deskriptif dalam bentuk teks yang telah disusun dengan sistematis. Tujuan dari penyajian data secara deskriptif ini adalah untuk membantu pembaca dalam memahami dengan lebih baik hasil dari penelitian ini.

Kesimpulannya, setelah data terkumpul dalam berbagai bentuk, seperti gambar, catatan, dan hasil wawancara, langkah selanjutnya adalah menjelaskan data tersebut dalam bentuk teks deskriptif yang sistematis. Kemudian, verifikasi dan penarikan kesimpulan dilakukan untuk menghubungkan data-data tersebut dengan tujuan penelitian dan menjawab rumusan masalah yang diajukan. Semua langkah ini bertujuan

untuk menyajikan hasil penelitian dengan jelas dan ilmiah kepada pembaca.

Analisis terhadap perencanaan strategis pendistribusian zakat dalam meningkatkan pelayanan *mustahiq* dapat dilihat melalui lensa teori yang diajukan oleh Bryson, yang membahas tentang perencanaan strategis dalam konteks organisasi. Menurut Bryson, perencanaan strategis melibatkan serangkaian langkah yang digunakan untuk membentuk dan memandu arah serta tujuan organisasi. Sebagai berikut:

1. Memperjelas misi organisasi dan nilai-nilai

Misi sebuah organisasi, yang erat hubungannya dengan mandatnya, memberikan dasar dan justifikasi dalam konteks eksistensinya dalam masyarakat. Untuk perusahaan, lembaga pemerintahan, atau organisasi, hal ini berarti bahwa entitas tersebut perlu berusaha memenuhi kebutuhan sosial dan politik yang dapat diidentifikasi.

Dalam konteks ini, perlu dipahami bahwa organisasi seharusnya dianggap sebagai sarana menuju tujuan akhir, bukan tujuan yang berada di dalam organisasi itu sendiri. Begitu pula dengan komunitas, seharusnya tidak dilihat sebagai tujuan dalam dirinya sendiri, melainkan harus mengklarifikasi eksistensinya berdasarkan bagaimana mereka dapat memenuhi kebutuhan sosial dan politik dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk kebutuhan pemangku kepentingan terhadap "rasa komunitas". Namun, penetapan misi

bukanlah hanya tentang mengkonfirmasi keberadaan organisasi semata.

Persetujuan terkait tujuan sebenarnya mencerminkan penetapan wilayah di mana organisasi akan berkompetisi dan, pada tingkat yang lebih luas, merencanakan masa depan. Lebih dari itu, misi yang memiliki arti dan diterima secara sosial menjadi sumber inspirasi bagi pemangku kepentingan utama, terutama para karyawan. Bahkan, dapat dipertanyakan apakah organisasi mampu mencapai puncak prestasi atau keunggulan sejati tanpa adanya kesepakatan dasar di antara pemangku kepentingan kunci tentang misi yang mengilhami (Bryson, 2007:57).

Nurhapna (2004) juga menjelaskan bahwa dalam merancang rencana strategis, terdapat rangkaian langkah yang harus diambil, termasuk aspek Visi, Misi, dan Tujuan organisasi. Konsep ini sejalan dengan penjelasan tentang indikator yang membantu mengklarifikasi misi dan nilai-nilai organisasi. Semua ini menjadi semangat perjuangan organisasi dan menjadi tujuan yang diperjuangkan oleh organisasi untuk mempertahankan eksistensinya.

Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa pengartikulasian yang jelas terkait misi organisasi serta prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dipegang sangatlah penting dalam mengarahkan dan mendorong kinerja suatu entitas organisasi, terutama dalam hal pelayanan kepada *mustahiq*. Misi bukan hanya menjadi tujuan yang ingin dicapai, tetapi

juga menjadi pendorong dan semangat pelaksanaan tugas. Selain itu, definisi yang tegas mengenai nilai-nilai organisasi juga memiliki peran dalam meminimalkan konflik yang tidak esensial di dalam lingkungan organisasi, dan membantu mengarahkan aktivitas menuju hasil yang produktif.

Pembahasan dari hasil ini menunjukkan betapa pentingnya keselarasan antara program dan kegiatan dengan misi dan nilai-nilai organisasi. Sinergi antara Program Rumah Singgah dengan Visi dan Misi BAZNAS Jabar serta program Jabar Sehat menggambarkan kohesivitas yang kuat dalam upaya mendukung kesejahteraan dan kemanusiaan. Dengan merangkul prinsip-prinsip profesionalisme, responsivitas, integritas, sinergi, maslahat, dan keadilan (PRISMA), organisasi mampu menjalankan fungsi dan tujuannya dengan efektif, sambil membangun budaya yang mendukung tujuan-tujuan tersebut.

2. Mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan dan Ancaman

Pada Program Rumah Singgah yang dikelola oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat, telah diterapkan analisis SWOT sebagai salah satu alat untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja dan pelaksanaan program. Tanda-tanda penerapan analisis SWOT dapat ditemukan dalam berbagai aspek, seperti dokumen Master Plan dan Dokumen Sistem Manajemen yang diamati oleh peneliti selama proses observasi lapangan. Selain itu,

konfirmasi mengenai penerapan analisis SWOT juga diperoleh melalui hasil wawancara, di mana pendekatan ini digunakan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis. Dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, tim pelaksana dapat lebih memahami dampak dari strategi yang diambil.

Namun, dalam konteks pelayanan kepada *mustahiq*, terdapat beberapa kelemahan dan ancaman yang perlu diperhatikan. Meskipun demikian, upaya untuk mengatasi dan meminimalisir dampak negatif dari kelemahan dan ancaman tersebut telah dilakukan oleh para staff dan penanggung jawab di Rumah Singgah. Kesadaran akan potensi kendala dan tantangan ini menjadi landasan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kesiapan dalam menghadapi situasi yang mungkin timbul.

Dengan penerapan analisis SWOT dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi kelemahan dan ancaman, Program Rumah Singgah BAZNAS Jabar menunjukkan komitmen yang kuat terhadap peningkatan pelayanan kepada *mustahiq*. Strategi ini membantu organisasi memanfaatkan potensi internal dan peluang eksternal, sambil menghadapi tantangan dan ancaman dengan responsif dan terorganisir.

Program Rumah Singgah yang dikelola oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat memiliki pendekatan yang cermat dalam menjalankan setiap tahap kegiatan. Langkah ini

didasarkan pada pemahaman bahwa setiap elemen kegiatan saling terkait dan berinteraksi dalam lingkungan yang lebih luas. Oleh karena itu, strategi khusus diperlukan untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang dengan efektif. Banyak contoh kasus menunjukkan bahwa kurangnya kemampuan dalam menganalisis dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dapat mengancam keberlanjutan perusahaan atau lembaga. Dalam hal ini, Badan Amil Zakat Provinsi Jawa Barat telah mengambil langkah proaktif dengan mengadopsi panduan dan standar operasional prosedur (SOP) untuk menghadapi perubahan dan ketidaksesuaian dengan lingkungan internal maupun eksternal.

Lingkungan yang kompleks dan beragam memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan layanan yang diberikan oleh berbagai bagian dalam suatu lembaga atau organisasi. Dalam konteks identifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR, ditemukan bahwa program ini memiliki sejumlah kekuatan yang sangat berarti. Fasilitas yang disediakan bagi *mustahiq* telah mencapai standar yang memadai dan berkualitas, termasuk penginapan dan pelayanan ambulans. Keunggulan ini juga didukung oleh penyediaan layanan makanan yang baik serta penekanan pada pelayanan yang memiliki kualitas PRIMA. Program ini juga memberikan kegiatan positif seperti kajian, tahsin qur'an, senam pagi,

dan kunjungan dokter, yang tidak selalu tersedia di rumah singgah lainnya.

Namun, seiring dengan kekuatan tersebut, terdapat beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian dan perbaikan. Salah satu kelemahan yang diidentifikasi adalah sistem pengelolaan yang masih memerlukan penyempurnaan, terutama dalam hal penjagaan selama 24 jam. Adakalanya pengurus juga mengalami kendala kesibukan, yang dapat berdampak pada ketersediaan layanan. Selain itu, lokasi Rumah Singgah yang agak jauh dari rumah sakit di kota Bandung juga menjadi tantangan yang perlu ditangani.

Dalam menghadapi potensi ancaman, terutama dari sisi internal, program ini menghadapi tantangan terkait kesehatan para pengurus yang harus siap siaga selama 24 jam. Namun, pengurus menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap program ini, yang membantu untuk mengatasi potensi ancaman tersebut. Secara keseluruhan, Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR memiliki kekuatan yang signifikan dalam hal fasilitas, pelayanan, dan kegiatan positif yang diselenggarakan. Meskipun demikian, perbaikan dalam sistem pengelolaan dan pilihan lokasi yang lebih strategis menjadi langkah yang perlu diambil. Dengan dukungan dan loyalitas dari pengurus, program ini mampu mengatasi tantangan internal yang ada dan terus memberikan dampak positif bagi *mustahiq* yang membutuhkan.

3. Mengidentifikasi Isu-Isu strategi yang dihadapi

Dalam menghadapi isu-isu strategis yang dihadapi oleh organisasi, terdapat tiga elemen yang perlu diberikan perhatian:

Pertama, penting untuk menyajikan isu-isu tersebut dengan singkat, bahkan lebih baik jika dalam satu paragraf. Isu-isu tersebut perlu dirumuskan sebagai pertanyaan yang mendorong organisasi untuk mengambil tindakan. Jika organisasi tidak mampu mengambil tindakan terkait isu tersebut, kemungkinan isu tersebut tidak relevan bagi organisasi.

Kedua, identifikasi faktor-faktor yang mendorong pentingnya isu dalam konteks kebijakan. Faktor-faktor ini meliputi mandat, misi, nilai-nilai, kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal. Identifikasi faktor-faktor ini akan membentuk dasar bagi pengembangan strategi selanjutnya. Strategi yang efektif akan memanfaatkan kekuatan dan peluang, sambil mengatasi atau meminimalkan kelemahan dan ancaman. Oleh karena itu, penyajian isu-isu strategis memiliki peranan penting karena akan menjadi dasar solusi bagi isu-isu tersebut.

Ketiga, tim perencanaan harus menganalisis konsekuensi dari ketidakberhasilan dalam mengatasi isu-isu tersebut. Tinjauan atas konsekuensi ini membantu dalam mengevaluasi sejauh mana isu-isu tersebut memiliki sifat strategis atau penting. Oleh karena itu, langkah identifikasi isu-isu strategis sangatlah vital dalam menjaga

kelangsungan, keberhasilan, dan efektivitas organisasi (Bryson, 2001: 56–67).

Dalam konteks pandangan Farhurohman (2017), elemen pusat dalam perencanaan strategis dalam ranah publik terkait dengan analisis SWOT. Sebelum mengidentifikasi isu-isu strategis organisasi, langkah awal yang harus diambil adalah melakukan analisis SWOT. Dari hasil analisis ini, akan muncul berbagai alternatif strategi yang menggabungkan faktor internal dan eksternal organisasi. Potensi konflik yang timbul mungkin melibatkan tujuan, metode, lokasi, waktu, dan pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut. Alternatif strategi ini kemudian dijadikan dasar untuk mengidentifikasi isu-isu strategis bagi organisasi.

Analisis isu strategi memiliki peran sentral dalam proses perencanaan strategis dan merupakan langkah penting untuk memahami masalah-masalah krusial yang dihadapi oleh suatu organisasi. Identifikasi isu strategi ini didasarkan pada pertimbangan aspek internal organisasi yang perlu diatasi secara bersama-sama. Dalam konteks Program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat, identifikasi isu strategi dilakukan melalui analisis SWOT, yang melibatkan aspek lingkungan internal dan eksternal.

Analisis SWOT membantu mengidentifikasi isu-isu strategi dengan menggabungkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Langkah berikutnya adalah menguji sejauh mana tingkat strategi yang ditemukan menjadi dasar penting untuk mengarahkan perencanaan dan tindakan organisasi dalam menghadapi tantangan dan mencapai tujuan strategis.

Perencanaan yang matang sangat penting dalam mengatasi isu-isu penting, seperti ketersediaan fasilitas bagi pasien dan waktu yang tepat. Respon yang tepat terhadap isu-isu penting ini memainkan peran sentral dalam memastikan efektivitas dan keberhasilan program. Kegagalan dalam mengatasi isu-isu vital dapat berdampak negatif pada program dan risiko yang tak terkendali. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa merespons isu-isu strategis memiliki peran krusial dalam mempersiapkan diri menghadapi tantangan di masa depan. Identifikasi isu-isu strategis ini menjadi langkah yang penting dalam memastikan kelangsungan program, pencapaian tujuan, dan efektivitas organisasi serta kegiatan yang dilakukan. Organisasi yang mampu merespons dengan tepat terhadap isu-isu strategis memiliki keunggulan dalam menghadapi situasi kompleks dan berubah-ubah. Identifikasi isu-isu strategis membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya dan usaha mereka pada hal-hal yang paling penting dan relevan, sehingga menciptakan dasar yang kuat untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menghadapi tantangan yang muncul di masa depan.

4. Mengembangkan proses implementasi yang efektif dalam rangka merealisasikan strategi-strategi yang telah dikembangkan.

Proses pelaksanaan yang efisien akan menghasilkan strategi yang memiliki efektivitas juga. Hal ini sejalan dengan pandangan Allison dan Kaye (2004:13-18) bahwa dalam proses perencanaan strategis, terdapat tahapan-tahapan pokok, salah satunya adalah merumuskan strategi yang akan diterapkan dan kemudian diimplementasikan. Tahap ini memiliki tujuan untuk merinci rencana yang akan menjadi landasan bagi organisasi dalam mencapai kesepakatan mengenai hasil akhir yang diinginkan.

Dalam Hal ini Dalam mengembangkan implementasi strategi yang efektif, Program Rumah Singgah BAZNAS Jawa Barat telah menerapkan pendekatan RAB (Rancangan Anggaran Belanja) sebagai bagian dari proses perencanaan strategis. RAB ini berfungsi sebagai alat yang membantu mengatur alokasi anggaran untuk mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan. Setelah dilakukan implementasi, bukti konkret seperti jadwal kegiatan, fasilitas yang tersedia, jenis kegiatan yang diadakan, serta cara penanganan dalam program Rumah Singgah akan dihasilkan. Proses ini

mencerminkan upaya dalam mengembangkan strategi yang efektif melalui langkah konkret.

Proses implementasi memiliki peran penting dalam merancang strategi yang efektif, terutama ketika strategi sebelumnya tidak berhasil sepenuhnya. Jika terdapat kendala atau masalah dalam pelaksanaan kegiatan sebelumnya, hal ini akan diidentifikasi dan dianalisis. Analisis tersebut menjadi dasar bagi pengembangan strategi baru yang bertujuan untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan yang diinginkan. Dengan demikian, organisasi berusaha untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul dan memastikan kesuksesan pelaksanaan rencana dengan lebih baik.

Dalam konteks Rumah Singgah, implementasi perencanaan strategi terdapat pada Level 3 dalam Dokumen Sistem Manajemen yang mengikuti standar ISO 9001 tahun 2015. RAB (Rancangan Anggaran Belanja) menjadi bagian integral dalam proses implementasi. Dalam RAB tersebut, terdapat empat item penting yang harus dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional, seperti layanan pendampingan, konsumsi pasien dan pendamping, penyediaan ambulance khusus, dan program kegiatan pembinaan pasien. Dokumen ini juga menghasilkan pedoman (juknis) yang mencakup aspek penerimaan pasien, layanan fasilitas Rumah Singgah, serta proses antar jemput pasien ke rumah sakit.

Secara keseluruhan, penggunaan RAB sebagai bagian dari proses implementasi strategi di Rumah Singgah BAZNAS Jawa Barat mencerminkan pendekatan yang sistematis dan terukur dalam mengembangkan strategi yang efektif. Dalam hal ini, RAB berfungsi sebagai alat yang membantu mengarahkan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan strategis. Selain itu, implementasi perencanaan strategi di tingkat dokumentasi dan pengaturan proses, sebagaimana dijabarkan dalam Dokumen Sistem Manajemen, menjadi landasan penting dalam memastikan konsistensi dan kesuksesan program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat.

5. Tinjauan kembali strategi dan proses perencanaan strategis

Tinjauan kembali strategi merupakan proses evaluasi untuk masa depan. Proses tahap berikutnya dalam perencanaan strategis adalah tinjauan ulang terhadap strategi, yang menjadi langkah akhir dalam proses evaluasi dan pemantauan. Evaluasi dan pemantauan menjadi konsep yang integral dalam setiap program kerja, melibatkan pengumpulan informasi yang terstruktur dan obyektif mengenai pelaksanaan program. Tinjauan ulang strategi memainkan peranan penting dalam memastikan kelangsungan dan keberhasilan program, serta membantu dalam merumuskan program-program berikutnya.

Proses evaluasi membawa dampak yang signifikan bagi organisasi, memungkinkan identifikasi kelemahan atau hambatan yang muncul.

Dalam penyusunan rencana, evaluasi menjadi langkah awal untuk mengidentifikasi elemen-elemen yang akan dijalankan serta strategi yang akan diterapkan. Hal yang sama berlaku dalam konteks pelayanan kepada *mustahiq*, khususnya dalam program rumah singgah yang dikelola oleh Baznas Jabar.

Evaluasi dan pemantauan memainkan peran sentral dalam aktivitas, terutama pada program rumah singgah. Tujuannya adalah mengidentifikasi potensi hambatan yang muncul selama pelaksanaan kegiatan dan mencari solusi alternatif untuk mengatasinya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa program rumah singgah telah menjalankan proses evaluasi secara efektif, mengenali kelebihan dan kelemahan dalam pelayanan.

Program rumah singgah berhasil memberikan pelayanan yang optimal, dengan fasilitas, makanan, dan kegiatan yang baik. Namun, kekurangan dalam tenaga medis dan letak strategis menjadi catatan penting. Evaluasi strategi memberikan informasi berharga dalam merencanakan perbaikan dan pengembangan di masa depan.

Secara keseluruhan, evaluasi strategi memiliki dampak positif dalam kelangsungan organisasi. Dengan mengidentifikasi kendala dan kelemahan, evaluasi membantu dalam mengurangi risiko dan memberikan arahan penting bagi perencanaan strategis selanjutnya. Evaluasi juga membantu dalam memahami situasi riil lapangan,

terutama dalam pelayanan pada *mustahiq* melalui program rumah singgah.

3.3.2 Pendukung dan Penghambat Perencanaan Strategi Pendistribusian Zakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Mustahiq

A. Pendukung

Program Rumah Singgah Badan Amil Zakat Nasional Provinsi Jawa Barat merupakan bagian integral dari Misi BAZNAS yang dikenal sebagai Jabar Sehat. Dengan dukungan dari BAZNAS JABAR dan Pemerintah Pusat, program ini berhasil memberikan pelayanan unggul. Dengan fasilitas yang memadai dan motivasi psikologis, pelayanan kepada pasien *mustahiq* menjadi lebih efektif. Program Rumah Singgah BAZNAS ini didukung oleh berbagai faktor positif yang memungkinkan penyelenggaraan pelayanan yang optimal kepada *mustahiq*. Program Rumah Singgah BAZNAS JABAR memiliki fasilitas yang memadai, termasuk akomodasi yang nyaman dan aman bagi *mustahiq* yang memerlukan tempat tinggal sementara. Fasilitas berkualitas ini memberikan lingkungan yang layak bagi *mustahiq* yang sedang menjalani perawatan di rumah sakit di wilayah Kota Bandung.

Komitmen BAZNAS Provinsi Jawa Barat dalam mendukung program ini terbukti kuat, dengan dukungan sistem dan juknis yang telah ditetapkan oleh Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan. Proses ini memainkan peranan penting dalam kesuksesan program, dengan rancangan anggaran belanja yang matang serta pengawasan yang ketat

untuk memastikan efektivitas program Rumah Singgah. Partisipasi masyarakat juga memiliki dampak besar dalam program ini. Meskipun awalnya terdapat stigma negatif terkait pandemi COVID-19, masyarakat berhasil mengatasi hambatan tersebut dan berkontribusi dalam berbagai aspek program, baik secara finansial maupun moril.

B. Penghambat

Dalam konteks pelayanan kesehatan kepada *mustahiq*, sejumlah masalah yang berkaitan terutama dengan bidang kesehatan dapat muncul. Meskipun Program Rumah Singgah ini tidak berfungsi sebagai klinik kesehatan, upaya optimalisasi pelayanan tetap menjadi perhatian Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Provinsi Jawa Barat. Namun, terdapat beberapa faktor penghambat dalam penyelenggaraan Program Rumah Singgah yang menyangkut pelayanan kepada *mustahiq*, yaitu sebagai berikut:

Kekurangan Tenaga Medis Dalam operasional Rumah Singgah, kekurangan tenaga medis menjadi isu signifikan. Ketika pasien mengalami situasi darurat atau memerlukan perawatan medis mendesak, keberadaan tenaga medis yang kompeten menjadi hal yang sangat penting. Saat ini, program ini hanya menyediakan obat-obatan dan pemeriksaan kesehatan dasar, tanpa adanya dukungan dari tenaga medis yang dapat memberikan perawatan yang lebih intensif. Hasil wawancara dengan Kang Sandi Susandi, staff Pendistribusian, dan Kang Iyan,

Manajer Rumah Singgah, menegaskan bahwa kurangnya tenaga medis berpotensi menghadirkan kendala signifikan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada *mustahiq*.

Keterbatasan Personil Keterbatasan personil yang bertugas dalam mengelola pasien di Rumah Singgah juga merupakan salah satu hambatan. Saat jumlah pasien meningkat, keterbatasan personil dapat berdampak pada penurunan kualitas pelayanan. Situasi ini terjadi terutama ketika pasien membutuhkan perhatian dan pengawasan intensif. Lalu terkadang saat jumlah pasien meningkat, personil yang terbatas dapat mengakibatkan kualitas layanan menjadi terpengaruh apabila salah satu ada kesibukan lain.

Permintaan Pengantaran Pasien ke Rumah Salah satu pelayanan yang disediakan oleh Rumah Singgah adalah pengantaran pasien menggunakan ambulans dari dan ke rumah sakit atau tempat rujukan. Namun, terkadang permintaan ini dapat menimbulkan masalah, terutama dari segi anggaran. Beberapa pasien yang berasal dari luar kota Bandung meminta agar diantar langsung ke rumah masing-masing. Hal ini dapat menyebabkan kenaikan biaya yang tidak terduga, dan potensial mengganggu anggaran yang telah dialokasikan.