



## Manajemen Strategi Pendayagunaan Dana Zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi

Saipul Maulana Akbar<sup>1\*</sup>, Indira Sabet Rahmawaty<sup>2</sup> & Ridwan Rustandi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>UIN Sunan Gunung Djati, Bandung, Indonesia

\*saipulma2003@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik, dengan menggunakan teori manajemen strategi dan metode kualitatif deskriptif. Tujuan Penelitian ini: (1) Bagaimana formulasi pendayagunaan dana zakat dilakukan untuk mengembangkan kemampuan mustahik, baik dari segi keterampilan usaha maupun kesejahteraan mustahik; (2) Bagaimana implementasi yang dilakukan untuk memastikan mustahik mampu menjalankan dan mengembangkan usaha secara mandiri dan berkelanjutan; (3) Bagaimana evaluasi diterapkan untuk mengukur keberhasilan program pendayagunaan dana zakat produktif dalam mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan mustahik.

**Kata Kunci:** Manajemen strategi; mustahik; pendayagunaan zakat; Zmart.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the management of the strategy for the utilization of zakat funds through the Zmart Program at BAZNAS Sukabumi Regency in improving the welfare of mustahik, using strategy management theory and descriptive qualitative methods. The objectives of this research: (1) How the formulation of the utilization of zakat funds is carried out to develop mustahik skills, both in terms of business skills and mustahik welfare; (2) How is the implementation carried out to ensure that mustahik is able to run and develop the business independently and sustainably; (3) How the evaluation is applied to measure the success of the program to enable, the use of productive zakat funds in achieving the goal of improving mustahik welfare.*

**Keywords:** Mustahik; strategic management; utilization; Zmart.

## PENDAHULUAN

Zakat merupakan instrumen ekonomi Islam yang memiliki fungsi strategis dalam upaya pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ibadah, zakat juga mengandung dimensi sosial yang menuntut pengelolaan profesional agar dampaknya dapat dirasakan secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, pengelolaan zakat tidak cukup dilakukan melalui pendekatan karitatif, melainkan perlu diarahkan pada pendayagunaan zakat produktif yang mampu mendorong kemandirian ekonomi mustahik. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas persoalan sosial ekonomi masyarakat, lembaga pengelola zakat dituntut untuk menerapkan prinsip manajemen strategis dalam mengelola dana zakat.

Manajemen strategis memungkinkan lembaga zakat menetapkan arah kebijakan, merumuskan program yang tepat sasaran, mengimplementasikannya secara efektif, serta melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap capaian program. Dalam perspektif Manajemen Dakwah, pengelolaan zakat tidak hanya berorientasi pada distribusi dana, tetapi juga menjadi sarana dakwah bil hal yang berkontribusi langsung pada transformasi sosial dan ekonomi umat.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Sukabumi sebagai lembaga resmi pengelola zakat memiliki peran penting dalam mengoptimalkan pendayagunaan dana zakat di tingkat daerah. Salah satu program unggulan yang dikembangkan adalah Program Zmart, yaitu program penguatan usaha mikro mustahik melalui pengelolaan warung ritel berbasis kewirausahaan. Program ini dirancang untuk meningkatkan kapasitas usaha mustahik melalui bantuan modal, pelatihan manajemen usaha, serta pendampingan berkelanjutan agar mustahik mampu mengembangkan usahanya secara mandiri.

Meskipun Program Zmart memiliki potensi besar dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa persoalan yang muncul antara lain keterbatasan dana zakat produktif, variasi tingkat kesiapan mustahik dalam mengelola usaha, serta keterbatasan pendamping profesional. Selain itu, proses evaluasi program belum sepenuhnya mampu menggambarkan keberlanjutan usaha mustahik secara komprehensif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Program Zmart tidak hanya ditentukan oleh besarnya bantuan yang diberikan, tetapi sangat bergantung pada kualitas manajemen strategi pendayagunaan dana zakat yang diterapkan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji zakat produktif dan program peningkatan kesejahteraan mustahik, baik dari sisi dampak ekonomi maupun mekanisme pelaksanaannya. Salsabila Firdausy (2022), dalam penelitiannya yang

berjudul “Pendayagunaan Zakat Produktif melalui Program Zmart oleh BAZNAS Kota Tangerang”, membahas pelaksanaan Program Zmart sebagai instrumen zakat produktif yang difokuskan pada bantuan modal usaha, pelatihan, dan pendampingan. Penelitian ini menekankan aspek teknis pendayagunaan zakat dalam konteks wilayah perkotaan, namun belum secara mendalam mengkaji manajemen strategi program secara komprehensif pada setiap tahap strategisnya.

Penelitian lain dilakukan oleh Putro (2023) dengan judul “Pengaruh Modal Usaha, Pelatihan Usaha, dan Pendapatan terhadap Kesejahteraan Mustahik di BAZNAS se-Eks Karesidenan Kedu”. Studi ini berfokus pada hubungan antara variabel ekonomi dengan tingkat kesejahteraan mustahik. Meskipun relevan dalam konteks peningkatan kesejahteraan, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada pengukuran dampak kuantitatif dan belum mengulas bagaimana strategi pendayagunaan zakat dirancang dan dikelola secara strategis oleh lembaga zakat. Pada penelitian

Bhakti (2022) dalam tesisnya yang berjudul “Model Pendayagunaan Zakat Produktif oleh BAZNAS Kabupaten Sleman” membahas manajemen zakat produktif secara umum, mencakup dampak ekonomi, spiritual, serta keberlanjutan distribusi zakat. Penelitian ini memberikan gambaran makro mengenai pengelolaan zakat produktif, namun belum memfokuskan kajian pada satu program spesifik seperti Program Zmart dengan pendekatan ritel mikro yang terstruktur.

Penelitian dalam bentuk jurnal juga dilakukan oleh Syahriza et. al (2019) melalui artikel berjudul “Strategi Pemberdayaan Berbasis Zakat Produktif dalam Peningkatan Kesejahteraan Mustahik”. Studi ini menegaskan bahwa zakat produktif memiliki potensi besar dalam meningkatkan pendapatan dan kemandirian mustahik apabila dikelola secara strategis melalui bantuan modal, pelatihan, dan pendampingan. Namun demikian, penelitian ini masih berfokus pada hibah dana dan alat usaha, serta belum mengkaji sistem manajemen strategi program berbasis ritel yang dikelola secara kelembagaan.

Suhandi (2023) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Fundraising dan Implementasi Program Pemberdayaan BAZNAS Kabupaten Kuningan” mengkaji strategi penghimpunan dana serta implementasi berbagai program pemberdayaan, termasuk Program Zmart. Fokus utama penelitian ini adalah efektivitas fundraising dan pelaksanaan program secara umum, sehingga kajian mendalam mengenai manajemen strategi pendayagunaan dana zakat pada satu program unggulan belum menjadi perhatian utama.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

studi masih menitikberatkan pada aspek dampak ekonomi, model pendayagunaan zakat secara umum, atau efektivitas pelaksanaan program. Kajian yang secara khusus dan mendalam membahas manajemen strategi pendayagunaan dana zakat yang meliputi tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi pada Program Zmart di tingkat daerah, khususnya pada konteks kelembagaan BAZNAS Kabupaten Sukabumi, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi celah kajian (*research gap*) dengan menempatkan Program Zmart sebagai objek analisis manajemen strategi pendayagunaan dana zakat dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi pendayagunaan dana zakat dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian Manajemen Dakwah, khususnya dalam pengelolaan zakat produktif berbasis strategi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi lembaga zakat dalam mengoptimalkan pendayagunaan dana zakat yang berorientasi pada kemandirian dan kesejahteraan mustahik.

## LANDASAN TEORITIS

Manajemen strategi merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk memastikan bahwa organisasi mampu merespons lingkungan internal dan eksternal secara sistematis dalam mencapai tujuan jangka panjang. “Manajemen strategi mencakup rangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi, yang seluruhnya saling berkaitan dan bersifat berkelanjutan” (Wheelen & Hunger 2011). Pendekatan ini menekankan pentingnya kesesuaian antara tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, serta dinamika lingkungan yang dihadapi. manajemen strategi menjadi instrumen penting untuk mengarahkan pendayagunaan dana zakat agar tidak bersifat sporadis dan jangka pendek. Perumusan strategi dalam pengelolaan zakat menuntut adanya pemetaan potensi zakat, identifikasi kebutuhan mustahik, serta analisis peluang ekonomi lokal sebagai dasar penentuan program. Implementasi strategi menuntut konsistensi pelaksanaan program sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan, termasuk pengorganisasian sumber daya, pendampingan, dan pengawasan. Sementara itu,

evaluasi strategi berfungsi untuk menilai efektivitas program pendayagunaan zakat serta memastikan keberlanjutan manfaat bagi mustahik

Pendayagunaan dana zakat produktif merupakan pendekatan pengelolaan zakat yang diarahkan untuk meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik melalui aktivitas yang menghasilkan pendapatan. Menurut Beik (2019) “zakat produktif tidak hanya bertujuan memenuhi kebutuhan dasar mustahik, tetapi juga mendorong transformasi ekonomi agar mustahik mampu meningkatkan pendapatan, aset, dan kemandirian usaha secara bertahap”. Dengan demikian, pendayagunaan zakat produktif menempatkan mustahik sebagai subjek pembangunan ekonomi, bukan sekadar penerima bantuan.

Keberhasilan pendayagunaan zakat produktif sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan dan pendampingan yang dilakukan oleh lembaga zakat. Program zakat produktif yang tidak didukung oleh manajemen strategi yang matang berpotensi gagal mencapai tujuan kesejahteraan karena lemahnya pengawasan, ketidaksesuaian jenis bantuan dengan kebutuhan mustahik, serta minimnya evaluasi berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi antara konsep zakat produktif dan manajemen strategi menjadi prasyarat utama dalam pengelolaan zakat yang berorientasi pada dampak jangka panjang. Kesejahteraan mustahik dalam perspektif zakat tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan, tetapi juga mencakup aspek keberlanjutan usaha, stabilitas ekonomi keluarga, dan peningkatan kualitas hidup. Menurut Ascarya (2021) “zakat produktif yang dikelola secara berkelanjutan harus mampu menciptakan efek multiplikatif, baik dari sisi ekonomi maupun sosial, sehingga mustahik memiliki ketahanan ekonomi dan peluang untuk keluar dari garis kemiskinan” Pendekatan ini menekankan bahwa zakat produktif tidak dapat dipisahkan dari sistem manajemen yang terencana dan evaluatif.

Konsep manajemen strategi menjadi relevan untuk menjelaskan bagaimana pendayagunaan dana zakat dirancang sebagai program ekonomi berbasis usaha mikro. Program Zmart tidak hanya memberikan bantuan modal, tetapi juga mengintegrasikan pelatihan, pendampingan, dan pengawasan sebagai bagian dari implementasi strategi. Dengan demikian, Program Zmart dapat dipahami sebagai bentuk pendayagunaan dana zakat yang memadukan prinsip manajemen strategi dengan tujuan peningkatan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan. Berdasarkan kerangka teoritis penelitian, manajemen strategi sebagai pisau analisis utama dalam mengkaji pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi. Analisis difokuskan pada bagaimana proses

formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dijalankan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mustahik, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas pengelolaan zakat produktif di tingkat daerah.

Kerangka manajemen strategi dalam pendayagunaan dana zakat juga menuntut adanya keterpaduan antara tujuan kelembagaan dan kebutuhan riil mustahik. Dalam konteks lembaga zakat, hal ini berarti setiap program pendayagunaan harus disusun berdasarkan analisis kondisi sosial ekonomi mustahik serta potensi lokal yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Pendayagunaan dana zakat yang berorientasi produktif pada dasarnya merupakan upaya transformasi sosial ekonomi mustahik. Beik menjelaskan bahwa keberhasilan zakat produktif tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan jangka pendek, tetapi dari kemampuan mustahik dalam mempertahankan dan mengembangkan usaha secara mandiri. Pendayagunaan zakat memerlukan strategi yang tidak hanya fokus pada penyaluran modal, tetapi juga pada penguatan kapasitas, pendampingan berkelanjutan, dan pengawasan usaha.

Aspek implementasi strategi dalam pendayagunaan zakat menjadi tahap krusial karena berkaitan langsung dengan efektivitas program di lapangan. Implementasi yang lemah berpotensi menyebabkan ketidaksesuaian antara perencanaan dan hasil yang dicapai. Ascarya menegaskan bahwa zakat produktif yang tidak disertai sistem pengelolaan dan monitoring yang jelas cenderung kehilangan dampak jangka panjangnya. Oleh sebab itu, implementasi strategi pendayagunaan zakat harus didukung oleh mekanisme pendampingan, evaluasi berkala, serta penyesuaian program berdasarkan perkembangan usaha mustahik. Selain implementasi, evaluasi dan pengendalian strategi memegang peranan penting dalam memastikan keberlanjutan pendayagunaan dana zakat. Evaluasi strategi tidak hanya bertujuan menilai capaian program, tetapi juga mengidentifikasi hambatan dan peluang perbaikan di masa mendatang. Wheelen dan Hunger menyatakan bahwa evaluasi strategi merupakan proses sistematis untuk membandingkan kinerja aktual dengan rencana strategis, sehingga organisasi dapat melakukan tindakan korektif secara tepat (Wheelen & Hunger, 2012: 83). Dalam pengelolaan zakat, evaluasi ini menjadi dasar bagi lembaga untuk menjaga akuntabilitas dan efektivitas pendayagunaan dana umat.

Kesejahteraan mustahik sebagai tujuan utama pendayagunaan dana zakat tidak dapat dilepaskan dari pendekatan holistik yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan keberlanjutan usaha. Ascarya menekankan bahwa zakat produktif yang dikelola dengan baik mampu menciptakan kesejahteraan yang bersifat multidimensional, tidak hanya meningkatkan pendapatan tetapi juga memperkuat

ketahanan ekonomi keluarga mustahik (Ascarya, 2021: 95). Dengan demikian, kesejahteraan mustahik menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan manajemen strategi pendayagunaan zakat. Dalam kerangka tersebut, Program Zmart dapat dipahami sebagai implementasi konkret dari manajemen strategi pendayagunaan dana zakat yang berorientasi pada penguatan usaha mikro. Program ini mengintegrasikan perencanaan berbasis kebutuhan mustahik, pelaksanaan program melalui bantuan modal dan pendampingan, serta evaluasi usaha secara berkala. Integrasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pendayagunaan dana zakat sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga zakat dalam mengelola strategi secara sistematis dan berkelanjutan (Muchlis, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana manajemen strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Sukabumi, khususnya pada tahap formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam upaya meningkatkan kesejahteraan mustahik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola BAZNAS, pendamping program, dan mustahik penerima manfaat, serta dilengkapi dengan observasi lapangan dan studi dokumentasi terkait pelaksanaan Program Zmart.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah diarahkan pada pendekatan zakat produktif yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan mustahik. Program ini tidak hanya menempatkan zakat sebagai instrumen bantuan sosial, tetapi sebagai sarana penguatan ekonomi mustahik melalui pengembangan usaha mikro berbasis ritel. Pendekatan tersebut mencerminkan adanya pergeseran paradigma pengelolaan zakat dari pola karitatif menuju pola pendayagunaan yang lebih berkelanjutan. Dari perspektif manajemen strategi, BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah berupaya mengelola Program Zmart melalui tahapan manajerial yang relatif sistematis. Program ini dirancang berdasarkan kebutuhan dan potensi mustahik, dilaksanakan melalui mekanisme bantuan modal dan pendampingan usaha, serta dievaluasi melalui monitoring perkembangan usaha. Pola ini menunjukkan bahwa pendayagunaan dana zakat tidak dilakukan secara insidental, melainkan diposisikan sebagai program strategis yang memiliki tujuan jangka menengah dan panjang dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik.

Hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa keberhasilan Program Zmart

sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen strategi yang diterapkan. Ketepatan dalam menentukan sasaran mustahik, kesesuaian jenis bantuan dengan kondisi usaha, serta intensitas pendampingan menjadi faktor penting dalam menentukan keberlanjutan usaha mustahik. Mustahik yang mendapatkan pendampingan lebih intensif cenderung menunjukkan perkembangan usaha yang lebih stabil dibandingkan mustahik yang hanya menerima bantuan modal tanpa penguatan kapasitas. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya sejumlah keterbatasan dalam pelaksanaan Program Zmart. Keterbatasan dana zakat produktif, tingginya jumlah permohonan bantuan, serta keterbatasan pendamping profesional menjadi tantangan utama dalam menjaga konsistensi dan jangkauan program. Kondisi ini berdampak pada belum meratanya capaian kesejahteraan mustahik, sehingga sebagian mustahik masih berada pada tahap bertahan, bukan berkembang secara optimal (Maharati, 2024).

Dalam konteks kesejahteraan mustahik, hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Zmart memberikan dampak positif terutama dalam meningkatkan pendapatan dan aktivitas ekonomi mustahik. Namun, peningkatan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi mustahik menuju kemandirian ekonomi yang stabil. Hal ini mengindikasikan bahwa pendayagunaan dana zakat memerlukan penguatan strategi jangka panjang, khususnya pada aspek evaluasi dan pengendalian program agar kesejahteraan mustahik dapat tercapai secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan secara umum menunjukkan bahwa Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah berjalan searah dengan prinsip manajemen strategi pendayagunaan dana zakat. Program ini memiliki potensi besar sebagai model pengelolaan zakat produktif di tingkat daerah, namun masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan berbasis data, pendampingan usaha, serta evaluasi strategis agar dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik dapat lebih optimal.

### **Formulasi Strategi Pendayagunaan Dana Zakat melalui Program Zmart**

Formulasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi merupakan tahap awal yang menentukan arah dan keberhasilan program secara keseluruhan. Menurut Koswara, et. al (2025) “perencanaan adalah proses memilih berbagai aktivitas dan membuat ketentuan terkait apa yang akan dikerjakan, kapan dilaksanakan, bagaimana caranya, dan siapa yang bertanggung jawab”. Berdasarkan hasil penelitian, formulasi strategi dilakukan dengan menempatkan zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi mustahik, bukan sekadar bantuan konsumtif. Penetapan Program Zmart sebagai

program unggulan menunjukkan adanya kesadaran kelembagaan bahwa pendayagunaan dana zakat harus diarahkan pada upaya peningkatan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan. Pada tahap formulasi, BAZNAS Kabupaten Sukabumi melakukan pemetaan mustahik sebagai dasar penentuan sasaran program. Pemetaan ini meliputi identifikasi kondisi sosial ekonomi mustahik, jenis usaha yang dijalankan, serta potensi lingkungan usaha di wilayah setempat. Proses ini menjadi penting karena karakteristik mustahik yang beragam menuntut strategi pendayagunaan zakat yang kontekstual dan adaptif. Tanpa pemetaan yang memadai, program zakat produktif berpotensi tidak tepat sasaran dan kehilangan daya ungkit ekonominya (Husdiana & Imsar, 2023).

Dalam perspektif manajemen strategi, formulasi yang dilakukan BAZNAS sejalan dengan pandangan Wheelen dan Hunger yang menegaskan bahwa perumusan strategi harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal dalam Program Zmart tercermin dari kapasitas kelembagaan BAZNAS, ketersediaan dana zakat, serta profil mustahik. Sementara itu, lingkungan eksternal mencakup kondisi ekonomi lokal, potensi pasar ritel, dan dinamika persaingan usaha mikro di Kabupaten Sukabumi. Analisis terhadap kedua lingkungan tersebut menjadi dasar dalam menentukan bentuk dan arah Program Zmart.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa formulasi strategi Program Zmart juga dipengaruhi oleh visi BAZNAS Kabupaten Sukabumi sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan mustahik. Visi tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan pendayagunaan zakat produktif yang menekankan pada penguatan usaha mikro. Dengan demikian, Program Zmart tidak hanya dirancang sebagai program bantuan modal, tetapi sebagai instrumen strategis untuk mendorong kemandirian ekonomi mustahik. Meskipun demikian, formulasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart masih menghadapi sejumlah tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan data ekonomi mikro mustahik yang bersifat longitudinal. Data yang tersedia umumnya bersifat administratif dan belum sepenuhnya menggambarkan dinamika usaha mustahik dalam jangka panjang. Kondisi ini berimplikasi pada keterbatasan dalam menyusun proyeksi perkembangan usaha dan dampak ekonomi program secara komprehensif. Selain itu, tingginya jumlah calon mustahik yang mengajukan bantuan zakat produktif juga memengaruhi proses formulasi strategi. BAZNAS dituntut untuk melakukan seleksi dan prioritasasi sasaran agar pendayagunaan dana zakat tetap efektif dan tidak menyebar secara terlalu luas.

Formulasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart juga memperhatikan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan dana umat. BAZNAS Kabupaten Sukabumi berupaya memastikan bahwa setiap keputusan strategis yang diambil tidak hanya memenuhi aspek kepatuhan syariah, tetapi juga memiliki rasionalitas manajerial yang kuat. Hal ini sejalan dengan pandangan Al-Qardhawi (2011), menegaskan bahwa “zakat harus dikelola secara amanah, profesional, dan diarahkan untuk kemaslahatan mustahik secara berkelanjutan”. Dalam konteks perencanaan strategis, formulasi Program Zmart dapat dipahami sebagai bagian dari strategi lembaga zakat dalam merespons persoalan kemiskinan struktural. Bryson menekankan bahwa “organisasi publik dan nirlaba perlu menyusun strategi berbasis masalah utama yang dihadapi masyarakat sasaran agar program yang dirancang memiliki relevansi dan daya guna yang tinggi” (Bryson, 2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Sukabumi merumuskan Program Zmart sebagai respon terhadap keterbatasan akses modal dan lemahnya daya saing usaha mikro mustahik.

Formulasi strategi ini juga memperlihatkan adanya integrasi antara pendekatan manajemen modern dan nilai-nilai ekonomi Islam. Huda menjelaskan bahwa “zakat produktif merupakan instrumen ekonomi Islam yang berfungsi sebagai mekanisme distribusi kekayaan sekaligus sarana pemberdayaan ekonomi umat” (Huda, 2018) Oleh karena itu, pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart dirancang tidak hanya untuk meningkatkan pendapatan mustahik, tetapi juga untuk memperkuat struktur ekonomi masyarakat kecil. Dari sisi manajemen strategik, proses formulasi Program Zmart menunjukkan adanya upaya penetapan tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Siagian (2012), menyatakan bahwa “strategi yang efektif harus dirumuskan dengan tujuan yang jelas, realistis, dan terukur agar dapat menjadi pedoman dalam pelaksanaan program”. Dalam hal ini, tujuan Program Zmart diarahkan pada peningkatan kapasitas usaha mustahik dan pengurangan ketergantungan terhadap bantuan zakat konsumtif. Selain itu, formulasi strategi pendayagunaan dana zakat juga mempertimbangkan faktor risiko usaha mikro. Rangkuti menjelaskan bahwa analisis lingkungan dan risiko menjadi bagian penting dalam perumusan strategi agar organisasi mampu mengantisipasi hambatan yang mungkin muncul (Rangkuti, 2016). Temuan penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Sukabumi menyadari adanya risiko kegagalan usaha mustahik, sehingga formulasi Program Zmart tidak hanya berfokus pada pemberian modal, tetapi juga pada penguatan sistem pendampingan.

Selain mempertimbangkan aspek tujuan dan risiko, formulasi strategi

pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart juga memperlihatkan adanya kesadaran BAZNAS Kabupaten Sukabumi terhadap pentingnya sinkronisasi antara kebijakan strategis dan kapasitas implementatif di lapangan. Dalam konteks ini, perumusan strategi tidak berhenti pada penetapan sasaran dan desain program, tetapi juga memperhitungkan kesiapan sumber daya manusia, sistem pendampingan, serta mekanisme pengendalian program. Wheelen dan Hunger menegaskan bahwa strategi yang baik harus dirancang dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi dalam mengeksekusinya, sehingga tidak terjadi kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Sukabumi berupaya menyesuaikan skala Program Zmart dengan kapasitas internal lembaga, baik dari sisi pendampingan program maupun ketersediaan anggaran zakat produktif. Hal ini menjadi indikasi bahwa formulasi strategi dilakukan secara realistis dan bertahap, guna menjaga keberlanjutan program dalam jangka menengah dan panjang.

Formulasi strategi Program Zmart juga menunjukkan orientasi pada penguatan kelembagaan mustahik sebagai pelaku usaha mikro. BAZNAS Kabupaten Sukabumi tidak memposisikan mustahik semata sebagai objek penerima manfaat, melainkan sebagai subjek yang memiliki potensi untuk berkembang apabila didukung dengan strategi yang tepat. Perspektif ini sejalan dengan pandangan Korten yang menekankan bahwa program pembangunan berbasis masyarakat harus berorientasi pada penguatan kapasitas internal sasaran program, bukan sekadar transfer sumber daya. Dalam formulasi Program Zmart, pendekatan tersebut tercermin melalui penetapan skema pendampingan usaha, pelatihan manajemen sederhana, serta penguatan etos kerja dan kepercayaan diri mustahik. Dengan demikian, formulasi strategi pendayagunaan dana zakat tidak hanya diarahkan pada pencapaian output jangka pendek berupa peningkatan modal usaha, tetapi juga pada outcome jangka panjang berupa kemandirian ekonomi mustahik.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa formulasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart masih bersifat dinamis dan memerlukan penyempurnaan berkelanjutan. Perubahan kondisi ekonomi lokal, fluktuasi harga barang, serta dinamika persaingan usaha mikro menuntut BAZNAS Kabupaten Sukabumi untuk terus melakukan penyesuaian strategi. Bryson menegaskan bahwa strategi yang efektif bukanlah dokumen statis, melainkan proses berkelanjutan yang harus dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, formulasi strategi Program Zmart dapat dipahami sebagai bagian dari siklus manajemen strategi yang saling terkait dengan tahap implementasi dan

evaluasi. Oleh karena itu, kekuatan utama formulasi strategi pendayagunaan dana zakat di BAZNAS Kabupaten Sukabumi terletak pada kemampuannya untuk merespons kebutuhan mustahik secara kontekstual, menjaga prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan dana umat, serta mengarahkan zakat produktif sebagai instrumen strategis dalam upaya peningkatan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Dengan demikian, formulasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart tidak dapat dipahami sebagai proses administratif semata, melainkan sebagai proses strategis yang mengintegrasikan visi kelembagaan, prinsip syariah, analisis lingkungan, serta kebutuhan riil mustahik. Pendekatan ini memperkuat posisi Program Zmart sebagai instrumen pendayagunaan zakat yang memiliki orientasi jangka panjang dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

### **Implementasi Strategi Pendayagunaan Dana Zakat**

Implementasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart merupakan tahap penerjemahan rumusan strategi ke dalam tindakan nyata di lapangan. Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi dilakukan melalui pemberian bantuan modal usaha, penyediaan sarana ritel, serta pendampingan usaha kepada mustahik. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pendayagunaan dana zakat tidak hanya berorientasi pada penyaluran dana, tetapi juga pada penguatan kapasitas mustahik sebagai pelaku usaha mikro. Bantuan modal usaha yang diberikan dalam Program Zmart dirancang untuk memperkuat usaha ritel mustahik agar mampu bersaing dan bertahan di tengah dinamika pasar. Modal tersebut tidak diberikan secara tunai, melainkan dalam bentuk sarana usaha dan penguatan stok barang. Pola ini mencerminkan upaya BAZNAS untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan dana zakat serta memastikan bahwa bantuan benar-benar digunakan untuk kegiatan produktif.

Selain bantuan modal, pendampingan usaha menjadi komponen utama dalam implementasi strategi Program Zmart. Pendampingan dilakukan melalui pembinaan manajemen usaha, pengelolaan keuangan sederhana, serta monitoring perkembangan usaha mustahik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mustahik yang mendapatkan pendampingan secara intensif cenderung memiliki perkembangan usaha yang lebih stabil dibandingkan mustahik yang hanya menerima bantuan modal tanpa pendampingan yang memadai. Dalam kerangka teori manajemen strategi, implementasi ini sejalan dengan pandangan Wheelen

dan Hunger yang menekankan bahwa strategi hanya akan efektif apabila didukung oleh struktur pelaksanaan, pembagian peran, dan mekanisme pengendalian yang jelas. Implementasi Program Zmart melibatkan koordinasi antara pengelola program, pendamping lapangan, dan mustahik sebagai penerima manfaat. Koordinasi ini menjadi kunci dalam menjaga konsistensi pelaksanaan strategi (Suraya & Machsun, 2023).

Hasil penelitian juga mengungkapkan adanya keterbatasan dalam implementasi strategi. Keterbatasan jumlah pendamping profesional menjadi tantangan utama dalam menjangkau seluruh mustahik secara optimal. Kondisi ini berdampak pada variasi kualitas pendampingan dan tingkat keberhasilan usaha mustahik. Sebagian mustahik menunjukkan peningkatan usaha yang signifikan, sementara sebagian lainnya masih mengalami stagnasi. Selain faktor pendampingan, variasi latar belakang dan kapasitas mustahik juga memengaruhi efektivitas implementasi strategi. Mustahik dengan pengalaman usaha sebelumnya cenderung lebih adaptif terhadap program, sementara mustahik pemula membutuhkan waktu dan pendampingan yang lebih intensif. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pendayagunaan dana zakat memerlukan pendekatan yang fleksibel dan berbasis pada karakteristik mustahik (Amrizal, 2024; Amrullah, et. al., 2023).

Implementasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart tidak dapat dilepaskan dari prinsip manajemen program yang menekankan kesinambungan antara perencanaan dan pelaksanaan. Dalam konteks ini, BAZNAS Kabupaten Sukabumi tidak hanya berperan sebagai penyalur dana zakat, tetapi sebagai institusi yang mengorkestrasi seluruh sumber daya agar strategi yang telah dirumuskan dapat diwujudkan secara efektif. Hal ini sejalan dengan pandangan David (2011) “implementasi strategi merupakan fase kritis karena menentukan apakah strategi yang telah diformulasikan benar-benar mampu menghasilkan perubahan yang diharapkan”. Pendekatan implementasi Program Zmart menunjukkan adanya orientasi pada penguatan usaha mikro mustahik melalui sistem ritel yang terstandar. Pola bantuan berbasis sarana usaha dan stok barang mencerminkan pendekatan zakat produktif yang lebih terkontrol dan berkelanjutan. Hafidhuddin (2002) menjelaskan bahwa “zakat produktif idealnya diarahkan pada sektor yang mampu menghasilkan pendapatan berulang bagi mustahik, sehingga zakat berfungsi sebagai instrumen transformasi sosial, bukan sekadar bantuan sementara”. Implementasi Program Zmart mencerminkan prinsip tersebut dengan mendorong mustahik menjadi pelaku usaha aktif.

Selain aspek modal, pendampingan usaha menjadi elemen strategis dalam

implementasi. Pendampingan ini berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, penguatan mental kewirausahaan, serta kontrol terhadap penggunaan bantuan zakat. Beik (2019) menegaskan bahwa “keberhasilan zakat produktif sangat ditentukan oleh kualitas pendampingan, karena sebagian besar mustahik memiliki keterbatasan pengalaman dalam mengelola usaha secara professional”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendampingan yang berkelanjutan mampu meningkatkan disiplin usaha dan kemampuan pengelolaan keuangan mustahik. Dalam perspektif manajemen strategik, implementasi Program Zmart juga mencerminkan pentingnya pembagian peran dan struktur organisasi. Hunger & Wheelen (2012) menyatakan bahwa “strategi tidak akan berjalan efektif tanpa adanya struktur pelaksana yang jelas dan koordinasi antaraktor yang solid”. Implementasi Program Zmart melibatkan pengelola internal BAZNAS, pendamping lapangan, serta jaringan mitra usaha. Sinergi antaraktor ini menjadi faktor pendukung dalam menjaga konsistensi pelaksanaan strategi.

Implementasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart juga menunjukkan adanya upaya pengendalian dan penyesuaian strategi secara bertahap di tingkat operasional. Dalam praktiknya, BAZNAS Kabupaten Sukabumi tidak menerapkan pola implementasi yang seragam bagi seluruh mustahik, melainkan melakukan penyesuaian berdasarkan perkembangan usaha dan kondisi lapangan. Penyesuaian ini mencakup intensitas pendampingan, bentuk pembinaan, serta strategi penguatan usaha yang diberikan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan David yang menekankan bahwa implementasi strategi bersifat dinamis dan memerlukan kemampuan manajerial untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas implementasi menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha mustahik di tengah fluktuasi pasar dan keterbatasan kapasitas individu mustahik. Selain itu, implementasi strategi Program Zmart juga mencerminkan adanya upaya internalisasi nilai-nilai kelembagaan BAZNAS kepada mustahik. Pendampingan tidak hanya berfokus pada aspek teknis usaha, tetapi juga pada pembentukan etos kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam mengelola bantuan zakat. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi pendayagunaan dana zakat tidak dilepaskan dari dimensi sosial dan moral yang menjadi karakteristik lembaga zakat. Dalam perspektif ekonomi Islam, zakat tidak hanya bertujuan meningkatkan pendapatan, tetapi juga membangun kesadaran dan kemandirian mustahik. Zakat produktif harus diarahkan pada pembentukan struktur ekonomi umat yang kuat, yang ditopang oleh nilai-nilai kejujuran, kerja keras, dan tanggung jawab social (Aulia & Kamelia,

2024).

Implementasi Program Zmart mencerminkan upaya tersebut melalui pembinaan yang berkesinambungan. Implementasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart juga menunjukkan adanya keterkaitan erat antara efektivitas pelaksanaan dan dukungan sistem kelembagaan. Ketersediaan pedoman pelaksanaan, mekanisme monitoring, serta pelaporan perkembangan usaha menjadi instrumen penting dalam menjaga akuntabilitas program. Dalam kerangka manajemen strategik, mekanisme tersebut berfungsi sebagai alat kontrol untuk memastikan bahwa implementasi berjalan sesuai dengan tujuan strategis yang telah dirumuskan. Menurut Rangkuti pengendalian strategi merupakan bagian integral dari implementasi agar organisasi mampu mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan melakukan tindakan korektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun masih terdapat keterbatasan, BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah berupaya membangun sistem implementasi yang terstruktur melalui monitoring berkala dan evaluasi internal terhadap perkembangan usaha mustahik (Komariyah, 2021).

Namun demikian, implementasi strategi juga menghadapi berbagai kendala struktural. Keterbatasan sumber daya manusia, khususnya pendamping profesional, berdampak pada intensitas pembinaan yang dapat diberikan kepada mustahik. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Bryson yang menyebutkan bahwa organisasi nirlaba sering menghadapi keterbatasan kapasitas implementasi meskipun memiliki strategi yang baik. Oleh karena itu, efektivitas implementasi sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam mengelola keterbatasan tersebut. Variasi kapasitas mustahik juga menjadi faktor penting dalam implementasi strategi. Mustahik dengan latar belakang usaha cenderung lebih cepat beradaptasi, sedangkan mustahik pemula memerlukan pendampingan yang lebih intensif dan berjangka panjang. Zakat produktif harus mempertimbangkan heterogenitas mustahik agar program tidak menghasilkan ketimpangan hasil. Implementasi Program Zmart menunjukkan upaya adaptasi terhadap kondisi tersebut, meskipun masih memerlukan penguatan skema diferensiasi pendampingan (Maulana, et. al., 2024).

Secara keseluruhan, implementasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart mencerminkan upaya profesionalisasi pengelolaan zakat di tingkat daerah. Meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, implementasi ini menunjukkan bahwa zakat dapat dikelola secara produktif dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan mustahik apabila didukung oleh sistem pendampingan, koordinasi kelembagaan, dan komitmen yang kuat. Dengan

demikian, Program Zmart tidak hanya berfungsi sebagai instrumen distribusi zakat, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan kapasitas ekonomi mustahik yang terintegrasi dan berkelanjutan (Fadilah, et. al., 2017).

### **Evaluasi Strategi Pendayagunaan Dana Zakat dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik**

Evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart merupakan tahap akhir dalam siklus manajemen strategi yang berfungsi untuk menilai efektivitas dan keberlanjutan program. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi dilakukan melalui monitoring perkembangan usaha mustahik, penilaian keberlanjutan usaha, serta pengamatan terhadap perubahan kondisi ekonomi mustahik setelah mengikuti Program Zmart. Evaluasi ini menjadi penting karena pendayagunaan dana zakat tidak hanya dituntut untuk tersalurkan, tetapi juga harus memberikan dampak nyata terhadap kesejahteraan mustahik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Zmart memberikan dampak positif terhadap peningkatan pendapatan dan aktivitas ekonomi mustahik. Namun, tingkat dampak tersebut bervariasi antar mustahik, tergantung pada kapasitas usaha dan intensitas pendampingan yang diterima (Pratama, 2015; Cahya, 2020; Mulyana, 2020).

Dalam perspektif teori manajemen strategi, evaluasi merupakan proses sistematis untuk membandingkan kinerja aktual dengan rencana strategis. Wheelen dan Hunger menegaskan bahwa evaluasi strategi memungkinkan organisasi untuk melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dalam konteks Program Zmart, evaluasi berfungsi sebagai alat pengendalian agar pelaksanaan strategi tetap sejalan dengan tujuan peningkatan kesejahteraan mustahik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi Program Zmart belum sepenuhnya didukung oleh indikator kesejahteraan yang komprehensif. Evaluasi masih cenderung berfokus pada aspek perkembangan usaha jangka pendek, seperti peningkatan omzet dan keberlangsungan usaha.

Sementara itu, aspek kesejahteraan jangka panjang, seperti stabilitas ekonomi keluarga dan pengurangan ketergantungan terhadap bantuan zakat, belum terukur secara sistematis. Perspektif zakat produktif, kesejahteraan mustahik seharusnya dipahami secara multidimensional. Baik menekankan bahwa keberhasilan zakat produktif ditandai dengan transformasi mustahik menuju kemandirian ekonomi. Oleh karena itu, evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat perlu diarahkan pada pengukuran dampak jangka panjang agar tujuan zakat sebagai instrumen kesejahteraan sosial dapat tercapai secara optimal (Syahriza, et.

al., 2019; Nur Aeni, 2025; Darmawan & Malik, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart dilakukan dengan meninjau perkembangan usaha mustahik setelah menerima bantuan, keberlanjutan aktivitas usaha, serta perubahan kondisi ekonomi mustahik. Evaluasi ini menjadi tahap penting untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan mampu mencapai tujuan utama program, yaitu peningkatan kesejahteraan mustahik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program Zmart secara umum memberikan dampak positif terhadap peningkatan pendapatan dan aktivitas ekonomi mustahik. Sebagian besar mustahik mengalami peningkatan omzet usaha serta perbaikan dalam pengelolaan usaha mikro yang dijalankan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Porter (1985) yang menyatakan bahwa “efektivitas suatu strategi dapat dilihat dari kemampuan program dalam menciptakan nilai tambah bagi penerima manfaat”. Namun demikian, hasil evaluasi juga menunjukkan adanya variasi tingkat keberhasilan antar mustahik. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh kapasitas usaha awal, kemampuan manajerial mustahik, serta intensitas pendampingan yang diterima selama mengikuti Program Zmart. Kaplan & Norton (2001) menegaskan bahwa “kinerja strategi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan, tetapi juga oleh proses pengendalian dan pengukuran yang berkelanjutan”.

Dalam pelaksanaannya, evaluasi Program Zmart masih lebih menitikberatkan pada indikator jangka pendek, seperti peningkatan omzet dan keberlangsungan usaha. Sementara itu, indikator kesejahteraan jangka panjang, seperti stabilitas ekonomi keluarga, peningkatan aset produktif, dan pengurangan ketergantungan terhadap bantuan zakat, belum terukur secara sistematis. Padahal, menurut Sen (1999) “kesejahteraan seharusnya dipahami sebagai peningkatan kapabilitas individu untuk menjalani kehidupan yang lebih mandiri dan berkelanjutan.”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi program belum sepenuhnya menggunakan kerangka monitoring dan evaluasi yang terstruktur dan menekankan pentingnya sistem evaluasi yang memiliki indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan tujuan program. Ketiadaan indikator yang komprehensif berpotensi menyebabkan keterbatasan dalam mengukur dampak nyata Program Zmart terhadap kesejahteraan mustahik dalam jangka panjang. Dari perspektif organisasi pengelola zakat, evaluasi strategi berfungsi sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan program. Evaluasi strategi dalam organisasi publik dan nirlaba penting untuk memastikan bahwa program yang dijalankan tetap relevan dengan kebutuhan penerima manfaat. Dalam konteks ini, hasil

evaluasi Program Zmart seharusnya dimanfaatkan sebagai dasar penyempurnaan pola pendampingan dan penguatan kapasitas usaha mustahik (Firlina & Afriyanti, 2024; Nugraha, et. al., 2025).

Keberlanjutan dampak Program Zmart juga berkaitan erat dengan kualitas pendampingan usaha. Morduch (1999) “program pemberdayaan ekonomi mikro akan lebih efektif apabila disertai dengan pendampingan yang intensif dan berkelanjutan”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa mustahik yang memperoleh pendampingan lebih rutin cenderung mengalami perkembangan usaha yang lebih stabil dibandingkan dengan mustahik yang pendampingannya terbatas. Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik. Namun, penguatan sistem evaluasi yang lebih komprehensif masih diperlukan, khususnya dalam mengukur dampak jangka panjang dan keberlanjutan kemandirian ekonomi mustahik. Evaluasi yang lebih terstruktur dan berbasis indikator kesejahteraan akan membantu BAZNAS Kabupaten Sukabumi dalam menyempurnakan strategi pendayagunaan zakat agar lebih efektif dan berkelanjutan di masa mendatang.

Evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart perlu diposisikan sebagai bagian integral dari siklus manajemen strategi, bukan sekadar kegiatan administratif penilaian hasil. Dalam perspektif Wheelen dan Hunger, evaluasi strategi tidak hanya berfungsi untuk menilai keberhasilan program, tetapi juga untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi capaian kinerja. Dalam konteks Program Zmart, evaluasi seharusnya mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas formulasi dan implementasi strategi, sekaligus mengungkap hambatan struktural yang dihadapi mustahik dalam mengembangkan usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Sukabumi belum sepenuhnya terintegrasi dengan analisis risiko usaha dan dinamika lingkungan ekonomi lokal, sehingga potensi perbaikan strategi belum dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat juga berkaitan dengan aspek akuntabilitas publik dan kepercayaan muzakki. Sebagai lembaga pengelola dana umat, BAZNAS dituntut untuk memastikan bahwa setiap dana zakat yang didayagunakan memberikan manfaat nyata dan berkelanjutan bagi mustahik. Dalam hal ini, sistem evaluasi yang komprehensif tidak hanya berfungsi bagi kepentingan internal organisasi, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban sosial kepada para pemangku kepentingan. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa akuntabilitas kinerja dalam organisasi publik dan nirlaba harus didukung oleh

indikator yang jelas dan transparan agar dampak program dapat diukur secara objektif. Evaluasi Program Zmart yang masih berfokus pada indikator jangka pendek berpotensi membatasi kemampuan lembaga dalam menunjukkan capaian strategis jangka panjang kepada public (Muawanah, et. al., 2025).

Evaluasi strategi pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart juga memiliki implikasi penting terhadap keberlanjutan program. Tanpa sistem evaluasi yang mampu menangkap perubahan kesejahteraan mustahik secara holistik, risiko ketergantungan mustahik terhadap bantuan zakat produktif tetap terbuka. Oleh karena itu, hasil penelitian menegaskan perlunya pengembangan kerangka evaluasi yang mencakup indikator ekonomi, sosial, dan kemandirian usaha secara berimbang. Dengan evaluasi yang lebih terstruktur dan berbasis kesejahteraan multidimensional, BAZNAS Kabupaten Sukabumi dapat menjadikan Program Zmart tidak hanya sebagai program unggulan jangka pendek, tetapi sebagai instrumen strategis pendayagunaan dana zakat yang berkelanjutan dan berorientasi pada mustahik menuju kemandirian ekonomi (Sarboini, et. al., 2021).

## **PENUTUP**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pendayagunaan dana zakat melalui Program Zmart di BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah dilaksanakan dengan pendekatan manajemen strategi yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi. Pada tahap formulasi, BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah melakukan pemetaan mustahik dan analisis potensi ekonomi lokal sebagai dasar perencanaan program. Langkah ini menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa program Zmart dirancang sesuai dengan kebutuhan riil mustahik dan karakteristik lingkungan usaha setempat, sehingga zakat produktif dapat diarahkan secara lebih tepat sasaran.

Pada tahap implementasi, Program Zmart dijalankan melalui pemberian bantuan modal usaha, pelatihan kewirausahaan, serta pendampingan usaha secara berkala. Implementasi strategi ini tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga diarahkan pada penguatan kapasitas dan pola pikir mustahik agar mampu mengelola usaha secara mandiri dan berkelanjutan. Pendampingan yang dilakukan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepercayaan diri dan kemampuan manajerial mustahik, meskipun masih ditemukan perbedaan hasil antar penerima manfaat yang dipengaruhi oleh tingkat kesiapan individu dan intensitas pendampingan yang diterima.

Tahap evaluasi strategi menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Sukabumi telah melakukan monitoring terhadap perkembangan usaha mustahik

sebagai bentuk pengendalian program. Evaluasi ini memberikan gambaran mengenai peningkatan pendapatan dan keberlangsungan usaha mustahik setelah mengikuti Program Zmart. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem evaluasi yang diterapkan masih cenderung berfokus pada capaian jangka pendek, seperti omzet dan keberlanjutan usaha, dan belum sepenuhnya mengukur kesejahteraan mustahik secara komprehensif dalam jangka panjang, termasuk stabilitas ekonomi keluarga dan tingkat kemandirian dari bantuan zakat.

Secara keseluruhan, Program Zmart memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik melalui pendekatan zakat produktif yang dikelola secara strategis. Penerapan manajemen strategi dalam pendayagunaan dana zakat terbukti mampu meningkatkan efektivitas program dan mendorong transformasi ekonomi mustahik. Namun, penguatan sistem evaluasi dan pendampingan berkelanjutan masih diperlukan agar dampak program dapat lebih terukur dan berkelanjutan. Dengan demikian, zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen distribusi, tetapi juga sebagai sarana pemberdayaan ekonomi yang mampu mendorong kemandirian dan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrizal, A. (2024). Strategi BAZNAS dalam Pemberdayaan Zakat Produktif bagi UKM di Kota Padang Panjang: Studi Perubahan Mustahiq Menjadi Muzakki. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(3), 4201–4208.
- Amrullah, N., Fatwa, I., & Mahmut, C. (2023). Pengaruh Zakat Produktif dalam Bidang Usaha Mikro terhadap Upaya Pengentasan Kemiskinan. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 400–407.
- Ascarya. (2021). *Instrumen Kebijakan Moneter dan Fiskal Islam*. Bank Indonesia Institute.
- Ascarya. (2021). *Instrumen Kebijakan Moneter dan Fiskal Islam*. Bank Indonesia Institute.
- Aulia, M., & Kamelia, S. A. (2024). Hubungan Pendayagunaan Zakat dengan Pengembangan SDM Disabilitas pada Program Disabilitas Berdaya BAZNAS RI. *Jurnal Al-Mi'thoa: Jurnal Zakat dan Wakaf*, 3(1), 45–58.
- Beik, I. S. (2019a). *Analisis Peran Zakat dalam Mengentaskan Kemiskinan dan Ketimpangan*. IPB Press.
- Beik, I. S. (2019a). *Analisis Peran Zakat dalam Mengentaskan Kemiskinan dan Ketimpangan*. IPB Press.

- Beik, I. S. (2019b). Zakat, Infaq, dan Sedekah: Instrumen Pembangunan Ekonomi Umat. Rajawali Pers.
- Beik, I. S. (2019b). Zakat, Infaq, dan Sedekah: Instrumen Pembangunan Ekonomi Umat. Rajawali Pers.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Cahya, I. A. N. (2020). Peran Pendayagunaan Zakat Produktif terhadap Kesejahteraan Mustahik. *Sultan Agung Fundamental Research Journal*, 1(1), 1–11. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/safrij/article/view/7767>
- Darmawan, M. G., & Malik, Z. A. (2022). Pengaruh Penyaluran Zakat Produktif pada Program Bandung Makmur terhadap Kesejahteraan Mustahik di BAZNAS Kota Bandung. *Bandung Conference Series: Sharia Economic Law*, 2(2), 199–205. <https://doi.org/10.29313/bcssel.v2i2.2878>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Fadilah, S., Lestari, R., & Rosdiana, Y. (2017). Organisasi Pengelola Zakat (OPZ): Deskripsi Pengelolaan Zakat dari Aspek Lembaga Zakat. *Journal Kajian Akuntansi*, 18(2), 148–163. [https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian\\_akuntansi/article/view/3085](https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/kajian_akuntansi/article/view/3085)
- Firlina, & Afriyanti, D. (2024). Implementasi Zakat Produktif terhadap Pemberdayaan Ekonomi UMKM Melalui Program Pekanbaru Makmur pada BAZNAS Kota Pekanbaru. *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Keislaman*, 12(1), 87–96. <https://doi.org/10.21927/jesi.3124.3483>
- Hafidhuddin, D. (2002). Zakat dalam Perekonomian Modern. *Gema Insani*.
- Hafidhuddin, D. (2002). Zakat dalam Perekonomian Modern. *Gema Insani*.
- Huda, N. (2018). Zakat Produktif dan Pengentasan Kemiskinan. *Kencana*.
- Huda, N. (2018). Zakat Produktif dan Pengentasan Kemiskinan. *Kencana*.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Andi.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Andi.
- Husdiana, & Imsar. (2023). Efektivitas Dana Zakat dalam Pengembangan dan Pemberdayaan Ekonomi Mustahik di Kalangan UMKM pada BAZNAS Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 4(1), 76–81.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Komariyah, N. (2021). Analisis Implementasi Maqashid Syariah pada Program Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik. *Jurnal Al-Muqayyad*, 3(2), 120–131.
- Koswara, R. P., Setiawan, A. I., & Silvyana, Z. (2025). Perencanaan Pondok Pesantren Darul Qur'an dalam Meningkatkan Kualitas Hafalan Santri di Kabupaten Sumedang. 10(November), 349–366. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v10i4.47259>
- Koswara, R. P., Setiawan, A. I., & Silvyana, Z. (2025). Perencanaan Pondok Pesantren Darul Qur'an dalam Meningkatkan Kualitas Hafalan Santri di Kabupaten Sumedang. 10(November), 349–366. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v10i4.47259>
- Maharati, C. (2024). Optimalisasi Zakat Produktif dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi UMKM Berbasis Syariah di Indonesia. *FADZAT: Jurnal Ekonomi Syariah*, 3(2), 141–151. <https://jurnal.rijan.ac.id/index.php/fdzt/article/download/211/66>
- Maulana, E. R., Albayan, A., & Juhadi, J. (2024). Strategi Penyaluran Dana Zakat BAZNAS Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi Syariah. *Jurnal Perbankan Syariah Indonesia (JPSI)*, 3(1), 37–47.
- Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569–1614.
- Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, 37(4), 1569–1614.
- Muawanah, M., Sundari, S., Prengki, P., & Fauzia, I. Y. (2025). Evaluasi Strategi Pemberdayaan Mustahik melalui Program Bantuan Modal Usaha: Analisis SWOT di BAZNAS Kabupaten Mojokerto. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, dan Budaya*, 8(2), 1–14. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/almada/article/view/8681>
- Muchlis, D. D. N., & Setyaningsih, N. D. (2024). Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat Melalui Program Pemberdayaan Mustahik pada UPZ BAZNAS PT Petrokimia Gresik. *Indonesian Journal of Islamic Economics and Business*, 9(1), 1–15. <http://e-journal.lp2m.uinjambi.ac.id/ojs/index.php/ijoieb>
- Mulyana, A. (2020). Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif. *Muamalatuna*, 11(2), 50–62. <https://doi.org/10.37035/mua.v11i2.3298>
- Nugraha, S., Malik, Z. A., & Ridwan, M. (2024). Efektivitas Penyaluran Zakat

- Produktif Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 4(1), 31–38. <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRES/article/view/3666>
- Nur Aeni. (2025). Zakat Produktif dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik: Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 5(2), 01–12. <https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i2.914>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pratama, Y. C. (2015). Peran Zakat dalam Penanggulangan Kemiskinan: Studi Kasus Program Zakat Produktif pada Badan Amil Zakat Nasional. *The Journal of Tauhidinomics*, 1(1), 93–104.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia.
- Sarboini, Maisarah, M., Maryam, & Imilda. (2021). Strategi Pengembangan Program Pemberdayaan Usaha Mikro dan Kecil Melalui Pembiayaan Usaha Syariah pada BAZNAS Kota Banda Aceh. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 7(2), 42–59. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v7i2.605>
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Alfred A. Knopf.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Alfred A. Knopf.
- Suraya, M., & Machsun, M. (2024). Pengelolaan Zakat dalam Konteks Sistem Ekonomi Islam. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 5(2), 370–383. <https://doi.org/10.32585/jbfe.v5i2.57>
- Syahriza, M., Purnama, D., & Yusuf, M. (2019). Analisis Efektivitas Distribusi Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(1), 1–23.
- Wheelen, Hunger, J. D., & L, T. (2011). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Boston.
- Wheelen, Hunger, J. D., & L, T. (2011). *Essentials of strategic management* (5th ed.). Boston.

