

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

Noor Siti Cholifah¹, Murtadho Ridwan²

IAIN Kudus^{1,2}

Email: cholifah3103@gmail.com¹

murtadhoridwan@gmail.com²

Abstract

The motorized cart program is a productive zakat fund distribution program that provides business tools in the form of a motorized cart. The provision of assistance for the motorized cart program aims to empower the community with the capabilities they have and it is hoped that the business will run and develop so that the zakat funds distributed are not only temporary and run out quickly, but can be sustainable to improve the productivity of people's lives, alleviate poverty and prosper the community. This study aims to determine the strategy for distributing productive zakat funds in an effort to transform mustahik into muzakki through the motorized cart program at BAZNAS of Kudus Regency, to determine the effect of the motorized cart program in transforming mustahik into muzakki, and to find out the obstacles faced by BAZNAS of Kudus Regency in distributing productive zakat funds through motorized cart program. This research is a field research using a descriptive qualitative research approach. The data sources used come from primary and secondary data sources. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. The results of this study are the strategy for distributing productive zakat funds through the motorized cart program at BAZNAS, Kudus Regency, starting with strategic planning, strategy implementation and strategy evaluation. During the implementation of the motorized cart program, no mustahik has transformed into a muzakki. But there are some mustahik who have achieved independence but are not yet required to pay zakat because their wealth has not reached the nisab. Some beneficiaries of motorized cart assistance routinely set aside their income for infaq and alms. The obstacles faced are the lack of productive zakat funds to fund the motorized cart program, the form of the cart that is not in accordance with the type of business, and the absence of supervision in the motorized cart program.

Keywords: *Strategy, Distribution, Productive Zakat, Transformation, Motor Cart.*

Abstrak

Program gerobak motor adalah program pendistribusian dana zakat secara produktif yang menyediakan alat usaha berupa gerobak motor. Pemberian bantuan program gerobak motor bertujuan untuk memberdayakan masyarakat dengan kemampuan yang dimiliki dan diharapkan usaha tersebut berjalan dan berkembang sehingga dana zakat yang disalurkan tidak hanya bersifat sementara dan cepat habis, tetapi bisa berkelanjutan untuk memperbaiki produktifitas hidup masyarakat, menanggulangi kemiskinan dan mensejahterakan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pendistribusian dana zakat produktif dalam upaya mentransformasi mustahik menjadi muzakki melalui program gerobak motor di BAZNAS Kabupaten Kudus, mengetahui

pengaruh program gerobak motor dalam mentransformasi mustahik menjadi muzakki, dan mengetahui kendala yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Kudus dalam pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Sumber data yang digunakan berasal dari sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini yaitu strategi pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor di BAZNAS Kabupaten Kudus dimulai dengan melakukan perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Selama berjalannya program gerobak motor, belum ada mustahik yang bertransformasi menjadi muzakki. Tetapi ada sebagian mustahik yang telah mencapai kemandirian namun belum diwajibkan membayar zakat karena hartanya belum mencapai nisab. Sebagian para penerima bantuan gerobak motor secara rutin menyisihkan penghasilannya untuk infak dan sedekah. Kendala yang dihadapi yaitu kurangnya dana zakat produktif untuk mendanai program gerobak motor, bentuk gerobak yang tidak sesuai dengan jenis usaha, dan belum adanya pengawasan dalam program gerobak motor.

Kata Kunci: Strategi, Pendistribusian, Zakat Produktif, Transformasi, Gerobak Motor.

PENDAHULUAN

Negara-negara berkembang sering berhadapan dengan masalah ekonomi, termasuk yang melanda Negara Indonesia saat ini. Masalah ekonomi seperti kemiskinan dan pengangguran sering kali berpengaruh buruk pada kehidupan sosial masyarakat. Menurut data BPS (Badan Pusat Statistik), 9,54% penduduk Indonesia atau 26,16 juta orang hidup dalam kemiskinan pada Maret 2022. Berbeda dengan Februari 2022, yang menganggur sebanyak 8,4 juta orang atau 5,83% dari jumlah penduduk. Solusi untuk mengatasi masalah ini sebagai sumber dana untuk mengakhiri kemiskinan adalah zakat. Jadi, zakat memiliki fungsi utama untuk mengubah keadaan perekonomian masyarakat dari yang sebelumnya terbelenggu dalam kemiskinan berkembang menjadi masyarakat yang mandiri dan sukses secara financial. (Ahmad, 2018)

Zakat adalah salah satu dari rukun Islam yang harus dibayarkan dari harta milik sendiri kepada mereka yang memenuhi syarat sesuai dengan hukum Islam. Ada dua pola penyaluran zakat, diantaranya pola konsumtif dan pola produktif dalam hal pengalokasian zakat. Selama ini Lembaga Amil Zakat mendistribusikan zakat dengan cara konsumtif. Namun, cara ini kurang berpengaruh pada permasalahan yang dialami oleh para mustahik dikarenakan hanya membantu kesulitan mereka dalam waktu singkat. Akibatnya, pemerintah memberikan kesempatan kepada BAZ dan LAZ dengan menggunakan dana zakat secara produktif untuk membantu mensejahterakan mustahik agar taraf perekonomiannya meningkat. Sehingga sangat berpengaruh dalam mentransformasi seorang mustahik menjadi *muzakki*. (Mulkan et al., 2019)

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

Zakat harus didistribusikan secara efektif menggunakan sasaran dan penggunaan mustahik yang tepat. Maka dari itu, mengelola zakat tidak hanya dilakukan *muzakki* dengan memberikan satu per satu kepada mustahik, tetapi dikelola oleh lembaga khusus yang menangani zakat. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti sebelumnya, BAZNAS Kabupaten Kudus mendistribusikan zakat melalui beberapa program, salah satunya adalah program gerobak motor. Program gerobak motor adalah program pendistribusian dana zakat secara produktif dengan menyediakan sarana usaha berupa gerobak motor dengan harapan gerobak tersebut dapat mendorong keberhasilan usaha di masyarakat. Masyarakat yang menerima bantuan program gerobak motor tersebut yaitu pedagang di Kudus yang tergolong dalam delapan asnaf, baik yang baru memulai usaha maupun yang sudah mempunyai usaha dan memiliki alat usaha yang terbatas (Zsasa dan Muhammad, 2022).

Pendistribusian dana zakat melalui program gerobak motor ini merupakan program BAZNAS Kabupaten Kudus yang sudah berjalan sejak tahun 2021. Total mustahik dari tahap 1 hingga tahap 8 berjumlah 315 orang. Tidak ada target yang telah ditentukan dalam program gerobak motor. Jadi, dana yang digunakan untuk program gerobak motor tersebut diambil dari dana zakat produktif yang dibagi rata dengan program-program lain. Program-program tersebut dibuat dengan strategi pendistribusian zakat untuk memastikan pendistribusian dapat dilakukan dengan baik dan tepat sasaran sehingga harapan mustahik dapat terpenuhi dan kemaslahatan umat dapat terwujud. Selain itu bertujuan untuk meningkatkan penghasilan mustahik dan diharapkan yang mulanya mustahik dapat berubah menjadi *muzakki* (Musta'in, 2022).

Dalam pelaksanaan program gerobak motor tersebut sampai saat ini BAZNAS Kabupaten Kudus baru sampai pada tahap pemberian saja karena belum ada pengawasan terhadap para penerima bantuan dalam menjalankan usahanya. Maka dari itu, perlu dikembangkan strategi dari program gerobak motor tersebut untuk mengetahui pemberdayaan ekonomi masyarakat apakah benar-benar sudah tercapai atau belum, sehingga hasilnya memang benar dirasakan oleh masyarakat yang menerimanya. Selain itu, perkembangan strategi dengan adanya pengawasan terhadap mustahik sangat penting sebagai masukan untuk perbaikan program gerobak motor kedepannya.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Syaickhu, Puji Winarko dan Luki Hermawan (2021); Riyantama Wiradifa dan Desmadi Saharuddin (2019); Sultoni Harahap, Siti Rahmah, dan Mahyarni (2021); Almar'atus Sholikhah, Nur Dinah Fauziah dan Mohamad Toha (2022) mereka menyimpulkan bahwa strategi yang digunakan dalam pendistribusian dana zakat produktif dengan melakukan pelatihan,

pendampingan, dan pengawasan mustahik agar mustahik dapat meningkatkan ekonomi melalui pengembangan usaha dan pembukaan usaha baru. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mila Sartika (2018) bahwa pendapatan mustahik sebenarnya dipengaruhi oleh besarnya dana zakat yang dikeluarkan.

Berdasarkan *research gap* dari penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk meneliti terkait strategi pendistribusian dana zakat produktif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini berfokus pada strategi pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor dikarenakan strategi pendistribusian menjadi hal yang perlu diperhatikan pada program gerobak motor agar pendistribusiannya dapat berjalan sesuai rencana dan tepat sasaran. Dari uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi pendistribusian dana zakat produktif dalam upaya mentransformasi mustahik menjadi *muzakki* melalui program gerobak motor di BAZNAS Kabupaten Kudus, mengetahui pengaruh program gerobak motor dalam mentransformasi mustahik menjadi *muzakki*, serta mengetahui kendala dalam pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor.

KAJIAN LITERATUR

Strategi

Dalam Bahasa Yunani, strategi yaitu *strategos* yang berasal dari kata *stratos* yang berarti militer, *ag* yang berarti pemimpin. Strategi pada posisi awal diartikan sebagai posisi jenderal dalam merumuskan rencana untuk mengalahkan musuh dan memenangkan perang. Strategi adalah proses penentuan arah kemana suatu perusahaan harus bergerak untuk menyelesaikan semua misinya. Seperti diketahui, pencapaian tujuan suatu organisasi harus disertai dengan rencana tindakan yang terperinci (Abd. dan Enny, 2017).

Untuk mendapatkan informasi yang lebih jelas tentang strategi, penulis mengutamakan beberapa definisi strategi yang dikemukakan oleh para ahli:

- 1) Menurut George L. Morrissey (1997) strategi adalah proses penentuan arah yang harus diambil organisasi untuk mencapai misinya.
- 2) Menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003) strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial untuk penentuan kinerja jangka panjang suatu organisasi.
- 3) Menurut Michael Allison Jude Kaye (2005) strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan dari suatu organisasi.

Berdasarkan definisi beberapa ahli tersebut, dapat disampaikan bahwa strategi merupakan cara yang digunakan suatu lembaga ataupun

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian, strategi ini mempunyai beberapa sifat:

- 1) Menyatu (*Unified*), yaitu menyatukan setiap bagian dari lembaga atau perusahaan.
- 2) Menyeluruh (*Comprehensive*), yaitu mencakup setiap aspek lembaga atau perusahaan.
- 3) Integral (*Integrated*), yaitu semua strategi sesuai digunakan pada semua tingkatan lembaga atau perusahaan. (Agustinus, 2010)

Berikut beberapa tahapan strategi dalam prosesnya:

- 1) Perumusan Strategi, yaitu langkah pertama dalam tahapan strategi yang bertujuan untuk menentukan visi misi organisasi.
- 2) Implementasi Strategi, yaitu proses menjalankan serangkaian prosedur yang ditetapkan di dalam suatu organisasi.
- 3) Evaluasi Strategi, yaitu langkah terakhir dari suatu strategi yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan sehingga dapat dinilai kembali untuk menentukan tujuan selanjutnya. (Frend, 2002)

Fungsi strategi yaitu membuat rencana yang dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Maka dari itu, strategi memiliki lima keunggulan:

- 1) Mengkoordinasi visi yang hendak dicapai dengan orang lain.
- 2) Menggabungkan keunggulan dan kekuatan organisasi dengan kesempatan yang ditawarkan oleh lingkungan.
- 3) Memanfaatkan keberhasilan dan kesuksesan yang dibuat dengan mengamati kesempatan selanjutnya.
- 4) Memfokuskan pada pekerjaan organisasi selanjutnya.
- 5) Menanggapi situasi baru yang terus-menerus terjadi. (Sofyan, 2013)

Pendistribusian Zakat

Dalam Bahasa Inggris, pendistribusian yaitu *distribute* yang berarti pembagian atau penyaluran. Pendistribusian merupakan proses penyaluran barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Pendistribusian zakat dengan demikian merupakan suatu kegiatan dimana dana zakat diberikan kepada mustahik baik secara konsumtif ataupun produktif sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan para mustahik. Pola pendistribusian dana zakat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara langsung melalui *muzakki* kepada mustahik atau melalui lembaga zakat kemudian disalurkan kepada mustahik (Emi, 2015).

Perintah Allah SWT dalam QS At-Taubah ayat 60 merupakan salah satu pembenaran yang menjadi landasan bagi pendistribusian zakat. Ayat ini menjelaskan secara tegas bahwa pendistribusian zakat harus menjangkau delapan golongan penerima zakat, yaitu fakir, miskin, amil, *muallaf*, *riqab*, *gharim*, *fi sabîlillâh* dan *ibnu sabil*. Meskipun demikian, terdapat perbedaan pendapat mengenai delapan asnaf dari kalangan

ulama. Menurut Syafi'i dan para pengikutnya yaitu wajib mendistribusikan zakat kepada semua asnaf. Sedangkan pendapat Imam Malik dan beberapa pengikut Salaf dan Khalaf yaitu membagikan zakat kepada semua asnaf tidak diwajibkan tetapi bisa menjadi salah satunya. Berdasarkan pendapat tersebut, tujuan penyebutan golongan dalam ayat ini adalah untuk memperjelas golongan yang berhak menerima zakat, bukan untuk memaksakan kewajiban dalam membagikan zakat kepada semua golongan tersebut (Riyantama, 2017).

Berikut beberapa pola dalam mendistribusikan zakat:

- 1) Distribusi konsumtif tradisional, yaitu distribusi yang digunakan secara langsung. Misalnya zakat fitrah dan zakat maal.
- 2) Distribusi konsumtif kreatif, yaitu distribusi yang bersifat barang. Misalnya perlengkapan sekolah dan beasiswa.
- 3) Distribusi produktif tradisional, yaitu distribusi yang disalurkan dalam bentuk barang modal. Misalnya hewan ternak.
- 4) Distribusi produktif kreatif, yaitu distribusi yang diberikan dalam bentuk modal. Misalnya penambahan modal untuk usaha kecil.

Berikut beberapa langkah-langkah dalam mendistribusikan zakat:

- 1) *Forecasting*, yaitu menduga, memprediksi, dan mengadakan perhitungan sebelum mengeluarkan zakat.
- 2) *Planning*, yaitu menyusun dan mengorganisasikan suatu rangkaian kegiatan baik sebagai tujuan penerima zakat maupun sebagai pencapaian program yang diinginkan.
- 3) *Organizing* dan *Leading*, yaitu mengumpulkan berbagai bagian seperti standar aturan untuk mencapai keberhasilan program.
- 4) *Controlling*, yaitu sebagai pengawas terhadap berlangsungnya program. (Samsul, 2019)

Zakat Produktif

Dalam Bahasa Arab, zakat yaitu *zakā* yang berarti suci, diberkati, tumbuh, baik dan terpuji. Zakat merupakan harta yang harus diberikan *muzakki* kepada mustahik yang berhak menerimanya menurut aturan syariah. Sedangkan dalam Bahasa Inggris, produktif yaitu *productive* yang berarti banyak menghasilkan, memberikan banyak hasil, menghasilkan banyak hal yang bernilai dengan hasil yang baik. Produktif adalah banyak menghasilkan pekerjaan atau barang. Dengan demikian, zakat produktif merupakan dana zakat yang diberikan kepada mustahik sebagai modal usaha. Dana yang dikeluarkan untuk mustahik dengan zakat produktif tidak akan langsung digunakan, melainkan dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha lebih lama lagi agar dapat menopang kehidupannya secara terus-menerus (Moh, 2015).

Pembenaran zakat produktif tidak disebutkan secara jelas dan mendalam di dalam Al-Qur'an, Hadits dan Ijma', namun terdapat celah

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

dimana zakat dikembangkan. Menurut sebuah hadits yang diriwayatkan Muslim, bahwa Nabi Muhammad saw. bersabda:

حُذِّهِ فَتَمَوَّلْهُ , أَوْ تَصَدَّقْ بِهِ , وَمَا جَاءَكَ مِنْ هَذَا الْمَالِ , وَأَنْتَ غَيْرُ مُشْرِفٍ
وَلَا
سَائِلٍ فَحُذِّهِ , وَمَا لَا فَلا تَتَّبِعْهُ نَفْسَكَ .

Artinya: “Ambilah dahulu, setelah itu milikilah (berdayakanlah) dan sedekahkan kepada orang lain dan apa yang datang kepadamu dari harta semacam ini sedang engkau tidak membutuhkannya dan bukan engkau minta, maka ambilah. Dan mana-mana yang tidak demikian maka janganlah engkau turutkan nafsumu”. (Abubakar, 1991)

Hadits tersebut menjelaskan bahwa pendistribusian dana zakat dapat diberdayakan atau bermanfaat. Zakat produktif lebih menitikberatkan pada tata cara pengurusan zakat yang dulu hanya digunakan untuk konsumsi barang dan pemuasan kebutuhan sesaat, lalu dialihkan pendistribusian dana zakat yang terkumpul pada barang-barang produktif untuk memberdayakan masyarakat. Bantuan yang ditawarkan kepada yang membutuhkan harus cukup untuk mengangkat mereka keluar dari kemiskinan (Oom, 2015).

Berikut macam-macam distribusi zakat produktif:

- 1) Zakat Produktif Tradisional, yaitu zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang yang sifatnya produktif atau berpotensi untuk dikembangkan agar mustahik dapat membangun usaha dengan masa depan yang menjanjikan. Contohnya beternak hewan, membajak sawah, membuka pabrik pakaian, dan membuka tempat pangkas rambut.
- 2) Zakat Produktif Kreatif, yaitu zakat yang diberikan dalam bentuk finansial untuk suatu usaha. Contohnya pendirian proyek sosial, pembangunan sekolah, dan mengembangkan perekonomian para pedagang atau pengusaha kecil (Rusli, 2013).

Berikut ketentuan pendistribusian zakat produktif:

- 1) Jika persyaratan dasar mustahik telah terpenuhi.
- 2) Mencapai standar syariah.
- 3) Memberikan nilai ekonomi yang bermanfaat bagi mustahik.
- 4) Mustahik bertempat tinggal di daerah operasional lembaga pengelola zakat (Sultoni, 2021).

Berikut golongan orang yang berhak menerima zakat produktif:

- 1) Fakir, yaitu seseorang yang tidak mempunyai sumber pendapatan tetap untuk mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari.
- 2) Miskin, yaitu seseorang yang mempunyai pekerjaan tetap tapi penghasilannya tidak cukup untuk menutupi kebutuhan hidup sehari-hari.
- 3) Amil, yaitu seseorang yang bertugas mengumpulkan, menyimpan dan membagikan zakat kepada yang berhak menerima zakat, serta mengerjakan pembukuan pengelolaan zakat.
- 4) *Muallaf*, yaitu seseorang yang sudah masuk Islam tetapi niat serta imannya masih kecil.
- 5) *Riqab*, yaitu seseorang yang menjadi budak dan ingin memerdekakan dirinya.
- 6) *Gharim*, yaitu seseorang yang dibebani hutang.
- 7) *Fî Sabîlillâh*, yaitu prajurit miskin yang ikut berperang.
- 8) *Ibnu Sabîl*, yaitu seseorang dalam perjalanan mencari nafkah. (Andi, 2018)

Berikut manfaat zakat produktif:

- 1) Mencapai pemerataan ekonomi dan keadilan melalui pengurangan kesenjangan antara si kaya dan si miskin guna membangun kedua konsep tersebut.
- 2) Mengatasi kecemburuan sosial dan kemiskinan untuk menciptakan masyarakat yang jauh dari ciri-ciri kecemburuan sosial yang timbul ketika masyarakat tertindas oleh kemiskinan, semua orang di sekitarnya hidup berkelimpahan tetapi tidak peduli sama sekali. (El-Madani, 2013)

Mentransformasi Mustahik Menjadi Muzakki

Dalam Bahasa Inggris, transformasi yaitu *transform* yang berarti mengarahkan suatu bentuk dari satu bentuk ke bentuk lainnya. Transformasi adalah perbaikan atas keadaan sebelumnya yang terjadi. Proses transformasi merupakan pergeseran yang terjadi secara lambat atau sedikit demi sedikit, waktu mulai dan berakhirnya proses transformasi tidak dapat diprediksi tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhi secara luas dan terus-menerus, serta perubahan yang terjadi sangat erat kaitannya dengan masyarakat. (Ernita, 2012)

Berikut bentuk transformasi:

- 1) Transformasi yang disengaja, yaitu adanya rencana, manajemen yang jelas, serta terlihat jelas dengan adanya program dan perubahan yang diharapkan. Biasanya diprogramkan untuk mengubah pemikiran, konsep dan budaya masyarakat untuk memperbaikinya.
- 2) Transformasi tidak disengaja, yaitu perubahan alami yang disebabkan oleh kemajuan teknologi dan lingkungan. Baik pengaruh

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

dari dalam masyarakat itu sendiri dan pengaruh dari luar masyarakat pada transformasi ini.

Berikut beberapa faktor dalam transformasi:

- 1) Kebutuhan identitas diri (*identification*) pada dasarnya orang ingin diakui dan memperkenalkan dirinya kepada orang lain.
- 2) Perubahan gaya hidup (*life style*) dalam masyarakat, pengaruh penjumlahan dengan budaya yang berbeda dan muncul pemahaman baru tentang orang dan lingkungannya.
- 3) Pengaruh teknologi baru menciptakan rasa tren, dimana bagian-bagian yang masih layak digunakan terpaksa harus diganti agar sesuai dengan tren. (Ishak, 2018)

Berikut beberapa rukun yang harus dipenuhi agar mustahik dapat dikatakan sebagai *muzakki*:

- 1) Mengeluarkan sebagian kepemilikan dengan cara pemindahan kepemilikan.
- 2) Menjadikan harta milik orang miskin.
- 3) Menyerahkan harta kepada amil zakat.

Selain itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar mustahik dapat dikatakan sebagai *muzakki* yaitu 1) Merdeka, 2) Islam, 3) Baligh dan berakal, 4) Harta yang dikeluarkan adalah harta yang wajib dikeluarkan zakatnya, 5) Harta zakat telah mencapai nisab, 6) Harta zakat diberikan secara penuh., 7) Harta milik yang hak penarikannya menjadi milik orang yang awalnya dimiliki, 8) Kepemilikan harta mencapai haul dan 9) Harta bukanlah modal pinjaman

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*Field Research*), artinya informasi penelitian ini dikumpulkan melalui studi lapangan dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mempertimbangkan beberapa faktor sesuai realita secara langsung (Ahmad, 2011). Subyek penelitian ini adalah Wakil Ketua II bidang pendistribusian dan pendayagunaan, pelaksana bidang pendistribusian dan pendayagunaan, serta para mustahik penerima bantuan program gerobak motor. Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan datanya menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Kemudian keabsahan datanya menggunakan triangulasi teknik dan sumber. Sedangkan teknik analisis data dengan menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Di BAZNAS Kabupaten Kudus Melalui Program Gerobak Motor

Zakat adalah salah satu jenis ibadah yang berhubungan dengan harta untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT. Zakat produktif merupakan penggunaan dana zakat untuk mustahik yang digunakan secara efektif dan jangka panjang sebagai modal usaha. Tujuan zakat produktif untuk meningkatkan semangat mustahik dan mampu bekerja secara optimal untuk memenuhi kebutuhan hidup guna mencapai ekonomi produktif.

Melalui zakat produktif yang menghasilkan pemberdayaan ekonomi disalurkan kepada mustahik yang sudah memiliki kemampuan dan akan dikembangkan kemampuannya untuk membuka sebuah usaha atau mengembangkan usaha. Secara umum, pemberdayaan merupakan upaya untuk membebaskan mustahik agar tidak ada lagi ketergantungan pada pendistribusian zakat konsumtif. Dengan demikian, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kudus dapat mencapai keinginan untuk menumbuhkan atau mengangkat derajat ekonomi mustahik (Almar'atus, 2022).

BAZNAS Kabupaten Kudus adalah lembaga pengelola zakat yang bertugas menghimpun dan mendistribusikan zakat produktif. BAZNAS Kabupaten Kudus mempunyai beberapa program untuk memberdayakan masyarakat, salah satunya adalah program gerobak motor. Program gerobak motor tersebut diberikan kepada mustahik yang termasuk dalam delapan asnaf dengan diberi kesempatan untuk mengelola zakat produktif.

BAZNAS Kabupaten Kudus menggunakan beberapa strategi untuk mendistribusikan dana zakat produktif melalui program gerobak motor, yaitu:

a. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses dalam membuat rancangan kegiatan yang akan dilaksanakan pada suatu organisasi. Biasanya, BAZNAS Kabupaten Kudus mengadakan rapat internal untuk memutuskan apa yang perlu dilakukan dalam merencanakan program gerobak motor dalam pendistribusian zakat.

Perencanaan strategi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kudus dalam program gerobak motor sebagai berikut:

1) Penentuan biaya program

Penentuan biaya program dilakukan untuk menentukan seberapa besar dana anggaran yang diperlukan untuk pemesanan gerobak motor dan menghindari penggunaan dana untuk pengeluaran yang tidak perlu. Dana zakat produktif melalui program gerobak motor yang

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

didistribusikan BAZNAS Kabupaten Kudus untuk mustahik dari tahap 1-6 ditetapkan sebesar Rp1.100.000,00 berupa gerobak, kaos dan payung. Sedangkan tahap 7 dan 8 ditetapkan sebesar Rp1.500.000,00 berupa gerobak, kaos, payung dan kompor.

2) Penentuan sasaran program

Penentuan sasaran program dilakukan untuk memastikan apakah program gerobak motor yang dilaksanakan sudah sesuai dengan sasaran program yang telah ditentukan. Dalam hal ini, dikarenakan program gerobak motor merupakan program yang diadakan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus maka sasaran program dalam hal ini khusus masyarakat Kota Kudus yang termasuk masyarakat tidak mampu dan memenuhi salah satu dari delapan asnaf.

3) Penentuan waktu dan tempat pelaksanaan

Penentuan waktu dan tempat pelaksanaan dilakukan untuk mempermudah pelaksanaan program gerobak motor dan memastikan tercapainya tujuan program. Waktu pelaksanaan program gerobak motor tahap 1 pada tanggal 23 Desember 2021, tahap 2 pada tanggal 13 Januari 2022, tahap 3 pada tanggal 23 Februari 2022, tahap 4 pada tanggal 10 Maret 2022, tahap 5 pada tanggal 10 Agustus 2022, tahap 6 pada tanggal 29 September 2022, tahap 7 dan 8 pada tanggal 21 Desember 2022. Sedangkan tempat pelaksanaan program gerobak motor dari tahap 1-6 diadakan di kantor BAZNAS Kabupaten Kudus, tahap 7 dan 8 diadakan di Institut Agama Islam Kabupaten Kudus.

4) Penentuan *Feedback*

Penentuan *feedback* dilakukan untuk mengetahui timbal balik dari sasaran program apabila tujuan program dikatakan berhasil. *Feedback* yang diharapkan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dari program gerobak motor berupa transformasi mustahik menjadi *muzakki*. Sasaran program diminta untuk menyisihkan sebagian pendapatannya untuk membayar zakat. Nantinya dana zakat yang diperoleh akan menjadi dana bergulir untuk pelaksanaan program berikutnya.

5) Pembentukan Kepanitiaan

Pembentukan kepanitiaan dilakukan untuk membentuk penanggungjawab program dengan menugaskan tim survei lapangan dan tim seleksi kepada calon penerima bantuan program gerobak motor. Tim survei

bertugas untuk mengumpulkan informasi mengenai keadaan ekonomi calon penerima bantuan. Sedangkan tim seleksi bertugas untuk memilih siapa saja yang layak mendapatkan bantuan.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan proses berlangsungnya program (Riyantama et al., 2019). Dari awal hingga akhir, program gerobak motor telah dilaksanakan dengan sukses dan sesuai apa yang diharapkan.

Dalam tahap pelaksanaannya yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kudus sebagai berikut:

1) Melakukan rapat koordinasi kepanitiaan

Rapat koordinasi kepanitiaan dilakukan untuk memastikan pelaksanaan program gerobak motor tetap berjalan sesuai dengan SOP (Standart Operational Prosedure). Hal ini untuk membantu mengurangi kesalahan dan kekeliruan yang kemungkinan terjadi pada saat menjalankan program.

2) Pembukaan pendaftaran program

Pembukaan pendaftaran pogram dilakukan dengan mengadakan sosialisasi untuk memberikan informasi kepada masyarakat bahwa BAZNAS Kabupaten Kudus melakukan pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor dan pendaftaran dapat dilakukan dengan mendaftarkan diri secara langsung ke kantor BAZNAS.

3) Survei Lapangan

Survei dilakukan pihak BAZNAS ke tempat tinggal atau lokasi jualan peserta yang mendaftar bantuan program gerobak motor untuk mengenal lingkungan dan kondisi perekonomian calon penerima bantuan dari program ini. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa program yang dilaksanakan tepat sasaran dan dapat digunakan secara maksimal.

4) Rapat Penetapan Penerima

Rapat penetapan penerima bantuan dilakukan untuk mempertimbangkan dari tahap survei yang telah dilakukan sebelumnya kepada calon mustahik apakah memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dan tergolong salah satu dari delapan asnaf.

5) Penyerahan Gerobak

Penyerahan gerobak dilakukan dengan mengarahkan penerima bantuan untuk datang langsung guna mengambil

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

gerobak yang diberikan dengan membawa kartu tanda penduduk sebagai bukti telah terdaftar sebagai penerima bantuan dan telah dilakukan survei.

4) Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tolak ukur keberhasilan suatu strategi dan penting sekali untuk menentukan apakah tujuan telah tercapai secara optimal. Evaluasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kudus yaitu ketidaksesuaian gerobak dengan jenis usaha mustahik melalui penambahan dana gerobak motor yang sebelumnya hanya Rp1.100.000,00 menjadi Rp1.500.000,00 agar para mustahik tidak perlu menambah biaya lagi untuk menyesuaikan gerobak dengan usahanya. Belum ada evaluasi berupa pengawasan usaha mustahik yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dikarenakan keterbatasan SDM.

Pengawasan merupakan pemantauan yang dilakukan setelah pemberian hasil program diungkapkan untuk mengetahui perkembangan usaha mustahik, apakah usaha masih terus berjalan atau sudah berhenti. Hal ini dilakukan apabila program yang dijalankan tidak sesuai dengan rencana sehingga dilakukan evaluasi dan langsung dapat diperbaiki agar program tersebut tetap berjalan sesuai yang direncanakan (Sultoni et al., 2021).

Sesuai dengan pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus adalah *Pertama*, Perencanaan program yang dimulai dengan melakukan rapat internal untuk menentukan biaya program, sasaran program, waktu dan tempat pelaksanaan, *feedback*, dan kepanitiaan. *Kedua*, Implementasi program yang dimulai dengan melakukan rapat koordinasi kepanitiaan, pembukaan pendaftaran program, survei lapangan, rapat penetapan penerima, dan penyerahan gerobak. *Ketiga*, Evaluasi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Kudus yaitu ketidaksesuaian gerobak dengan jenis usaha mustahik melalui penambahan dana gerobak motor yang sebelumnya hanya Rp1.100.000,00 menjadi Rp1.500.000,00. Belum ada evaluasi berupa pengawasan yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dikarenakan keterbatasan SDM. Sehingga program gerobak motor ini kurang berjalan sesuai dengan tujuan program tersebut.

Pengaruh Program Gerobak Motor BAZNAS Kabupaten Kudus Dalam Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki*

Pendistribusian zakat harus berpengaruh positif bagi mustahik, baik secara perekonomian maupun sosial. Dari segi perekonomian, mustahik dibutuhkan untuk menjalani kehidupan yang benar-benar mandiri dan

teratur. Pada saat yang sama, mustahik ditantang secara sosial untuk hidup sejajar dengan masyarakat yang lain. Artinya, zakat digunakan tidak hanya untuk konsumtif tetapi lebih untuk tujuan produktif dan bersifat mendidik.

Kelemahan terbesar masyarakat kurang mampu dan usaha kecil yang mereka kelola bukan hanya kekurangan modal, melainkan mentalitas dan kemauan untuk berwirausaha. Oleh karena itu, zakat produktif harus mampu melatih mustahik agar benar-benar siap menghadapi perubahan. Dikarenakan perubahan kemiskinan tidak dapat terjadi kecuali diawali perubahan pola pikir dari orang-orang yang kurang mampu itu sendiri. Dalam jangka panjang, zakat yang terkumpul harus mampu mengangkat mustahik ke tingkat pengembangan usaha. Tujuan pemberdayaan dalam arti yang seluas-luasnya adalah untuk menjadikan mustahik mandiri, sehingga mustahik tidak selalu bergantung pada amil dalam hal ini (Mila, 2018).

Selama berjalannya program gerobak motor, belum ada mustahik yang bertransformasi menjadi *muzakki*. Penulis memastikan bahwa ada sebagian mustahik yang telah mencapai kemandirian namun belum diwajibkan membayar zakat karena hartanya belum mencapai nisab. Infak dan sedekah dilakukan oleh sebagian para penerima bantuan gerobak motor secara rutin tanpa mengikat berapa nominal untuk infak dan sedekah. Adanya rutinitas infak dan sedekah menjadi pengaruh positif dari mustahik dan BAZNAS Kabupaten Kudus.

Upaya program gerobak motor untuk mengubah mustahik menjadi *muzakki* tentunya memerlukan strategi baru seiring dengan perkembangan program tersebut. Strategi dan optimalisasi program terkait pendistribusian zakat produktif yang diterima mustahik melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat menjadi salah satu upaya untuk mencapai kesejahteraan agar lebih merata dan dapat membantu pemerintah untuk mengurangi kemiskinan.

Analisis Kendala Yang Dihadapi BAZNAS Kabupaten Kudus Dalam Pendistribusian Dana Zakat Produktif Melalui Program Gerobak Motor

Dalam pelaksanaan strategi program gerobak motor kemungkinan besar akan menemui kendala di luar daya pikir BAZNAS Kabupaten Kudus. Berikut kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program gerobak motor yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus:

a. Keterbatasan Dana

Dana zakat sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan program kerja BAZNAS Kabupaten Kudus. Besarnya dana berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja BAZNAS itu sendiri. Kenyataannya, dana yang termuat dalam penghimpunan BAZNAS Kabupaten Kudus sangat tidak seimbang dibandingkan dengan jumlah calon penerima bantuan. Selain itu, dana zakatnya masih sangat kecil. Sehingga keadaan

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

ini menjadi kendala yang termasuk kendala utama bagi BAZNAS Kabupaten Kudus.

b. Bentuk gerobak yang tidak sesuai dengan jenis usaha

Ketidaksesuaian bentuk gerobak dengan jenis dagangan para mustahik merupakan salah satu kendala dalam program gerobak motor karena kesamaan bentuk bantuan gerobak motor ini. BAZNAS Kabupaten Kudus belum bisa memenuhi semua permintaan mustahik dikarenakan dana tersebut harus dibagi rata dengan program-program lainnya. Sehingga para mustahik harus mengeluarkan Rp100.000,00 untuk tambahan dana etalase agar sesuai dengan gerobak motor yang diinginkan.

c. Belum adanya pengawasan usaha

Pengawasan ini sangat penting untuk mengetahui apakah pelaksanaannya sudah sesuai atau belum dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan. BAZNAS Kabupaten Kudus belum bisa mengadakan pengawasan dalam program gerobak motor ini karena tidak ada sumber daya manusia yang dialokasikan untuk pengawasan. Apabila ada pengawasan diharapkan gerobak motor yang diberikan kepada mustahik benar-benar dapat dimanfaatkan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Ahmad et al., 2021).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kendala dalam pendistribusian dana zakat produktif melalui program gerobak motor di BAZNAS Kabupaten Kudus dipengaruhi oleh kurangnya dana zakat produktif untuk mendanai program gerobak motor, bentuk gerobak yang tidak sesuai dengan jenis usaha, serta belum adanya pengawasan dalam program gerobak motor ini. Sehingga perlunya kesadaran masyarakat akan kewajiban zakat dan percaya terhadap kinerja BAZNAS, selain itu perlu juga dilakukan pengawasan terhadap mustahik yang telah mendapatkan bantuan gerobak motor agar dapat mengevaluasi kemampuan mustahik dalam mengembangkan bantuan gerobak motor dan menentukan apakah sudah mandiri atau masih membutuhkan pembinan. Serta berapa lama waktu yang dibutuhkan mustahik untuk bertransformasi menjadi *muzakki* dengan bantuan gerobak motor yang sudah diberikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang diterapkan BAZNAS Kabupaten Kudus dalam mendistribusikan dana zakat produktif melalui program gerobak

motor adalah *Pertama*, Perencanaan program ini dimulai dengan melakukan rapat internal untuk menentukan biaya program, sasaran program, waktu dan tempat pelaksanaan, *feedback*, dan kepanitiaan. *Kedua*, Implementasi program ini dengan melakukan rapat koordinasi panitia, memulai pendaftaran program, melakukan survei lapangan, rapat penetapan penerima, dan penyerahan gerobak. *Ketiga*, Evaluasi yang dilakukan yaitu ketidaksesuaian gerobak motor dengan jenis usaha mustahik melalui penambahan dana gerobak motor yang sebelumnya hanya Rp1.100.000,00 menjadi Rp1.500.000,00. Belum adanya evaluasi berupa pengawasan usaha mustahik yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dikarenakan keterbatasan SDM. Sehingga program gerobak motor ini kurang berjalan sesuai dengan tujuan program tersebut.

2. Belum ada mustahik yang bertransformasi menjadi *muzakki*. Namun, ada sebagian mustahik yang menjadi mandiri dengan penghasilan yang stabil dan dapat menyisihkan penghasilannya untuk infak dan sedekah.
3. Kendala yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Kudus saat mendistribusikan dana zakat produktif melalui program gerobak motor yaitu: *Pertama*, kurangnya dana zakat produktif untuk mendanai program gerobak motor dikarenakan dana pengumpulan masih sangat sedikit dibandingkan dengan banyaknya masyarakat. *Kedua*, bentuk gerobak yang tidak sesuai dengan jenis usaha dikarenakan dana yang tersedia harus dibagi rata dengan program-program lainnya. *Ketiga*, belum adanya pengawasan dalam program gerobak motor karena keterbatasan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal Ilmiah:

- Almar'atus Sholikhah, A. (2022). Analisis Peranan Zakat Produktif Melalui Proram Lapak Berkah Disabilitas Untuk Pemberdayaan Ekonomi Mustahik (Studi Kasus Inisiatif Zakat Indonesia Perwakilan Jawa Timur) (Doctoral dissertation, Institut Pesantren KH Abdul Chalim).
- Anwar, A. T. (2018). Zakat Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat. ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf, 5(1).
- Aziz, I. A. (2018). Transformasi Perilaku Masyarakat Beragama Dalam Kabupaten Batanghari Jambi. Jurnal Tajdid, 17(2).
- Dewi, E. (2012). Transformasi Sosial dan Nilai Agama. Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin, 14(1).
- Haidir, M. S. (2019). Revitalisasi Pendistribusian Zakat Produktif Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan di Era Modern. Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 10(1).

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya
Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak
Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus

- Harahap, S. (2021). Kontribusi Baznas Dalam Meningkatkan Perekonomian Mustahik Melalui Program Zakat Produktif Di Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Literasiologi*, 6(1).
- Harahap, S. (2021). Kontribusi Baznas Dalam Meningkatkan Perekonomian Mustahik Melalui Program Zakat Produktif Di Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Literasiologi*, 6(1).
- Hartatik, E. (2015). Analisis Praktik Pendistribusian Zakat Produktif Pada Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kabupaten Magelang. *Az-Zarqa': Jurnal Hukum Bisnis Islam*, 7(1).
- Hubara, Z. A., & Yafiz, M. (2022). The Effectiveness of Distribution of Zakat Funds by BAZNAZ in Batu Bara Regency through the Smart Coal Program as an Effort to Improve Education and Coal Community Development. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 3(2).
- Komariyah, O., & Damayanti, N. (2015). Zakat Produktif dan Kemandirian Mustahik. *Islamomics: Journal of Islamic Economics, Business and Finance*, 6(2).
- Riza, M. S. (2021). Analisis Efektivitas Distribusi Zakat Produktif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Kantor Cabang Rumah Zakat Sumatera Utara). *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(1).
- Rusli, A. H., & Syahnur, S. (2013). Analisis Dampak Pemberian Modal Zakat Produktif Terhadap Pengentasan Kemiskinan Di Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Ilmu Ekonomi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(1).
- Sartika, M. (2018). Pengaruh pendayagunaan zakat produktif terhadap pemberdayaan mustahiq pada LAZ Yayasan Solo Peduli Surakarta. *Jurnal Ekonomi Islam*, II (1).
- Suryadi, A. (2018). Mustahiq dan Harta yang Wajib Dizakati Menurut Kajian Para Ulama. *Jurnal Keislaman, Kemasyarakatan dan Kebudayaan*, 19(1).
- Susanto, B. (2015). Pendistribusian Zakat Melalui Perspektif Fiqh dan Perundang-Undangan Indonesia. Presented at International Seminar on Zakat: Financial Inclusiveness of the Poor: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Syaickhu, A., Winarko, P., & Hermawan, L. (2021). Strategi LAZISNU Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Melalui (Studi Kasus di Lazisnu Kabupaten Nganjuk). *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 8(2).
- Toriquddin, M. (2015). Pengelolaan Zakat Produktif di Rumah Zakat Kota Malang Perspektif Maqashid Al Syariah Ibnu 'Asyur di Kabupaten Malang. *Ulul Albab: Jurnal Studi Islam*, 16(1).

Wiradifa, R., & Saharuddin, D. (2017). Strategi pendistribusian zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di badan amil zakat nasional (BAZNAS) Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(1).

Buku:

Abubakar Muhammad, *Terjemah Subulus Salam II Hadits-Hadits Hukum*, (Surabaya: Al-Ikhlash, 1991) cet. ke 1.

Ali, M. D. (1998). *Sistem Ekonomi Zakat dan Wakaf* Jakarta: UI Pres.

Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

Assauri, Sofyan. (2013). *Strategic Management: Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: PT. Rajawali Press.

El-Madani (2013). *Fiqh Zakat Lengkap*, Jogjakarta: Diva Press.

George, M. (1997). *Pedoman Pemikiran Strategis: Membangun Landasan Perencanaan Anda terj.* Gianto Widiyanto, Jakarta: Prenhalindo.

Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi, 2003.

R. David, Fred. (2002). *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: Prenhalindo.

Rahim, A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Makasar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Tanzeh, A. (2011). *Metodologi penelitian praktis*. Yogyakarta: Teras.

Wahyudi, AS. (2010). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Indek.

Wawancara:

Musta'in. Wawancara oleh Noor Siti Cholifah, 29 Oktober 2022.

Website:

Badan Pusat Statistik (BPS), <https://www.bps.go.id>, diakses pada 25 Oktober 2022.

Strategi Pendistribusian Dana Zakat Produktif Dalam Upaya
Mentransformasi Mustahik Menjadi *Muzakki* Melalui Program Gerobak
Motor pada BAZNAS Kabupaten Kudus