

Program Zakat Produktif BAZNAS BMM Perspektif Yusuf Qardhawi: Analisis SWOT

Sofi Andriani^{*}, Redi Hadiyanto, Zia Firdaus Nuzula

Prodi Hukum Ekonomi Syariah, Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

sofiandriani15@gmail.com, redihadiyanto@unisba.ac.id, ziafirdaus@unisba.ac.id

Abstract. This research is motivated by the great potential of zakat as an instrument for the economic empowerment of the ummah, although its utilization has tended to be consumptive. The BAZNAS Mosque-Based Microfinance (BMM) program in Tasikmalaya Regency is present as an effort to utilize zakat productively through a mosque-based micro-financing scheme. This study aims to analyze the concept of productive zakat according to the thought of Yusuf Qardhawi, to examine the management of the BMM program from the perspective of productive zakat, and to formulate its development strategy through a SWOT analysis. This research uses a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, documentation, and a literature study, then analyzed using the IFAS matrix, EFAS matrix, and the SWOT quadrant diagram. The results show that the BMM program is implemented through a qardhul hasan contract, namely a benevolent financing without any return, accompanied by business mentoring. Its implementation is in line with the five indicators of productive zakat according to Yusuf Qardhawi. The SWOT analysis obtained an IFAS score of 3.42 and an EFAS score of 3.00, placing the program in Quadrant I (Cell I), the growth and build position that demands an aggressive strategy of program development and strengthening.

Keywords: *Productive Zakat, Yusuf Qardhawi, BAZNAS Mosque Microfinance.*

Abstrak. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh besarnya potensi zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi umat, meskipun pemanfaatannya selama ini masih cenderung bersifat konsumtif. Program BAZNAS Microfinance Masjid (BMM) di Kabupaten Tasikmalaya hadir sebagai upaya pendayagunaan zakat secara produktif melalui skema pembiayaan mikro berbasis masjid. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep zakat produktif menurut pemikiran Yusuf Qardhawi, mengkaji pengelolaan Program BMM dalam perspektif zakat produktif, serta merumuskan strategi pengembangannya melalui analisis SWOT. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan, kemudian dianalisis menggunakan matriks IFAS, EFAS, dan diagram kuadran SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program BMM dilaksanakan melalui akad qardhul hasan, yaitu pembiayaan kebajikan tanpa imbalan yang disertai pendampingan usaha. Pelaksanaan program telah sejalan dengan lima indikator zakat produktif menurut Yusuf Qardhawi. Analisis SWOT memperoleh nilai IFAS sebesar 3,42 dan EFAS sebesar 3,00 sehingga program berada pada Kuadran I (Sel I), yaitu posisi growth and build yang menuntut strategi agresif berupa pengembangan dan penguatan program.

Kata Kunci: *Zakat Produktif, Yusuf Qardhawi, BAZNAS Microfinance Masjid.*

A. Pendahuluan

Kemiskinan masih menjadi permasalahan struktural yang belum sepenuhnya terselesaikan di Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, tingkat kemiskinan nasional pada tahun 2023 masih berada pada angka yang signifikan sehingga jutaan penduduk masih mengalami keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan dasar. Kondisi tersebut tidak hanya berdampak pada rendahnya kesejahteraan individu, tetapi juga berimplikasi terhadap ketimpangan sosial dan ketidakstabilan ekonomi secara makro. Dalam konteks negara dengan mayoritas penduduk Muslim, instrumen keuangan sosial Islam memiliki potensi besar dalam mendukung pengentasan kemiskinan. Zakat terbukti memiliki pengaruh paling besar dibandingkan instrumen sosial Islam lainnya dalam mendorong pengurangan kemiskinan melalui redistribusi kekayaan dan pemberdayaan ekonomi mustahik (Sari et al., 2025; Judijanto & Rusdi, 2025).

Zakat sebagai salah satu rukun Islam tidak hanya memiliki dimensi ibadah spiritual, tetapi juga dimensi sosial dan ekonomi yang strategis. Secara konseptual, zakat berfungsi sebagai mekanisme redistribusi kekayaan dari kelompok muzakki kepada mustahik guna menciptakan keadilan sosial dan pemerataan ekonomi. Perkembangan praktik pengelolaan zakat di Indonesia menunjukkan adanya transformasi dari pola distribusi konsumtif menuju pola pendayagunaan produktif. Zakat produktif merupakan zakat yang tidak hanya diberikan untuk memenuhi kebutuhan sesaat, tetapi dikembangkan sebagai modal usaha guna meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik (Azhar et al., 2022). Landasan hukum pengelolaan zakat termuat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang pada Pasal 3 menegaskan bahwa pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan (Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011). Ketentuan ini menjadi dasar legitimasi bagi program-program zakat produktif yang dijalankan oleh lembaga amal zakat resmi seperti BAZNAS.

Sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 60, zakat diwajibkan untuk delapan golongan penerima (asnaf), yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, gharimin, fi sabilillah, dan ibnu sabil. Dalam kerangka pemikiran Yusuf Qardhawi, ayat ini menjadi landasan bahwa zakat tidak hanya bersifat konsumtif, melainkan dapat dikembangkan secara produktif untuk pemberdayaan ekonomi mustahik secara berkelanjutan (Qardhawi, 2004). Gagasan Yusuf Qardhawi dipilih sebagai landasan teoretis karena beliau merupakan cendekiawan kontemporer yang secara komprehensif membahas zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi. Ia menekankan bahwa tujuan zakat bukan hanya memenuhi kebutuhan konsumsi mustahik, tetapi juga menciptakan kemandirian ekonomi melalui penyediaan modal usaha, pendampingan, dan pemberdayaan berkelanjutan (Iqbal, 2022). Secara ringkas, pemikiran Qardhawi tentang zakat produktif dapat dipahami melalui lima aspek utama, yaitu penyaluran zakat secara produktif, pemberdayaan ekonomi mustahik, penciptaan kemandirian ekonomi, pendampingan yang berkelanjutan, serta transformasi mustahik menjadi muzakki. Kelima aspek inilah yang kemudian digunakan sebagai indikator analisis dalam penelitian ini.

Seiring penguatan paradigma zakat produktif, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mengembangkan program BAZNAS Microfinance Masjid (BMM). Program ini dirancang sebagai model intermediasi keuangan berbasis zakat dengan akad qardhul hasan, yang bertujuan membantu mustahik mengakses permodalan usaha serta mengurangi ketergantungan terhadap rentenir (Hanifah et al., 2025). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa program serupa, seperti BAZNAS Microfinance Desa (BMD), dinilai cukup efektif dalam meningkatkan usaha mikro mustahik melalui ketepatan sasaran dan mekanisme pendampingan (Safitri et al., 2024). Program BMM di Kabupaten Tasikmalaya memiliki karakteristik tersendiri karena pelaksanaannya terintegrasi dengan fungsi masjid sebagai pusat aktivitas sosial dan keagamaan. Model berbasis masjid memungkinkan penguatan modal sosial (social capital), kepercayaan, serta kontrol sosial dalam pelaksanaan program pembiayaan zakat (Al Farisi, 2025).

Meskipun Program BMM telah berjalan di Kabupaten Tasikmalaya, dalam praktiknya berbagai tantangan masih ada, di antaranya modal terbatas yang diterima mustahik, beragamnya tingkat keterampilan manajemen usaha, serta kebutuhan pendampingan dan pemantauan berkelanjutan. Keberhasilan suatu program pemberdayaan ekonomi tidak terlepas dari analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhinya. Oleh karena itu, pendekatan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) menjadi penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal program serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi (Dirga,

2023). Hingga saat ini belum terdapat penelitian yang mengkaji Program BMM di Kabupaten Tasikmalaya menggunakan pendekatan SWOT dalam perspektif pemikiran Yusuf Qardhawi, sehingga hal tersebut menjadi kebaruan (novelty) penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) bagaimana implementasi program Zakat Microfinance berbasis masjid di BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya dalam pengelolaan zakat produktif; (2) bagaimana analisis zakat produktif menurut pemikiran Yusuf Qardhawi terhadap program tersebut; dan (3) bagaimana analisis SWOT terhadap program tersebut ditinjau dari perspektif pemikiran Yusuf Qardhawi. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Program BMM dalam pengelolaan zakat produktif, menganalisis kesesuaiannya dengan pemikiran Yusuf Qardhawi tentang zakat produktif, serta merumuskan strategi pengembangan program berdasarkan analisis SWOT. Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan kajian hukum ekonomi syariah dan manfaat praktis sebagai bahan evaluasi dan rekomendasi strategis bagi BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya, mustahik, serta Dewan Kemakmuran Masjid (DKM).

B. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai pelaksanaan Program BAZNAS Microfinance Masjid (BMM) di BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berupaya memahami fenomena pengelolaan zakat produktif secara utuh sesuai dengan konteks di lapangan, bukan menguji hipotesis secara statistik. Sumber data terdiri atas data primer yang diperoleh langsung dari informan serta data sekunder yang bersumber dari dokumen program, peraturan perundang-undangan, jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui empat teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi non-partisipan, studi dokumentasi, dan studi kepustakaan terhadap pemikiran Yusuf Qardhawi tentang zakat, khususnya kitab *Fiqh az-Zakat* (Hukum Zakat). Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dengan program. Informan penelitian berjumlah tujuh orang, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1	Pengelola BAZNAS/BMM	1 Orang
2	Pengurus DKM Mitra Program	1 Orang
3	Mustahik Penerima Manfaat	5 Orang
Jumlah		7 Orang

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri atas tiga komponen, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Selain itu, diterapkan analisis SWOT sebagai metode analisis utama yang ditempuh melalui empat tahap. Tahap pertama adalah identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap kedua adalah penyusunan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dengan memberikan bobot dan rating pada setiap faktor. Tahap ketiga adalah penentuan posisi strategis program melalui matriks *Internal-External* (IE) serta diagram kuadran SWOT. Tahap keempat adalah perumusan alternatif strategi melalui matriks SWOT yang menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, *member check*, serta perpanjangan pengamatan sehingga temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Ditinjau dari jenisnya, artikel ini merupakan *original research* yang bersumber dari hasil penelitian lapangan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup tiga fokus utama, yaitu implementasi Program BMM di BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya, kesesuaian program dengan konsep zakat produktif menurut pemikiran Yusuf Qardhawi, serta analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi pengembangan program.

Implementasi Program BMM di BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya

Program BAZNAS Microfinance Masjid (BMM) merupakan salah satu program pendayagunaan zakat produktif yang dilaksanakan oleh BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya melalui kerja sama dengan Dewan Kemakmuran Masjid (DKM). Program menggunakan akad *qardhul hasan*, yaitu pembiayaan kebajikan tanpa bunga dan tanpa jaminan, yang bertujuan membantu mustahik memperoleh akses modal usaha sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap rentenir. Profil pelaksanaan program disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Pelaksanaan Program BMM

No	Indikator	Keterangan
1	Jumlah mustahik penerima manfaat	10 orang
2	Besaran dana modal usaha	Rp1.000.000 per mustahik
3	Jumlah masjid mitra program	10 masjid
4	Bentuk bantuan	Modal usaha produktif, akad <i>qardhul hasan</i>
5	Jenis usaha mustahik	Warung sembako, makanan ringan, penjualan LPG, perdagangan hasil pertanian, dan bengkel
6	Sistem pendampingan	Pendampingan dan monitoring oleh BAZNAS dan DKM
7	Tujuan program	Meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik

Sumber: BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya, 2025 (diolah).

Implementasi program dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang terstruktur dan saling berkesinambungan. Tahapan tersebut meliputi sosialisasi program, pembentukan unit pengelola BMM di masjid, survei dan verifikasi calon penerima manfaat, penyaluran dana bantuan modal usaha, serta monitoring dan evaluasi. Rincian tahapan pelaksanaan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Tahapan Pelaksanaan Program BMM

No	Tahapan	Kegiatan
1	Sosialisasi	Sosialisasi program kepada DKM dan masyarakat
2	Pembentukan Unit BMM	Pembentukan Unit Pengelola BMM di masjid
3	Survei dan Verifikasi	Pendataan dan seleksi calon penerima manfaat
4	Penyaluran Dana	Penyaluran dana ke rekening mustahik
5	Monitoring dan Evaluasi	Laporan bulanan dan evaluasi perkembangan usaha

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Tahap sosialisasi bertujuan memberikan pemahaman kepada DKM dan masyarakat mengenai tujuan, mekanisme, serta ketentuan pelaksanaan program. Selanjutnya dibentuk Unit Pengelola BMM di tingkat masjid yang mengoordinasikan pelaksanaan program di wilayah masing-masing, dilanjutkan dengan survei dan verifikasi untuk memperoleh data yang akurat mengenai kondisi ekonomi dan kelayakan usaha calon mustahik. Calon penerima yang memenuhi persyaratan kemudian menerima bantuan modal usaha melalui rekening masing-masing, dan setelah dana disalurkan, pengelola melaksanakan monitoring serta evaluasi berkala melalui laporan bulanan dan pemantauan perkembangan usaha.

Akad yang digunakan dalam program ini adalah *qardhul hasan*, yakni pinjaman kebajikan tanpa tambahan keuntungan. Hasil wawancara dengan seluruh mustahik menunjukkan bahwa mekanisme pembiayaan tanpa bunga dan tanpa jaminan memberikan rasa aman dan tidak menimbulkan beban tambahan selama masa pengembalian, sehingga dinilai lebih ringan dibandingkan pinjaman dari lembaga keuangan konvensional maupun rentenir. Karakteristik akad tersebut diringkas pada Tabel 4.

Tabel 4. Implementasi Akad Qardhul Hasan

No	Aspek	Keterangan
1	Jenis Akad	<i>Qardhul hasan</i>
2	Bunga	Tidak ada
3	Jaminan	Tidak ada
4	Pengembalian	Bertahap
5	Jangka Waktu	±10 bulan

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Kegiatan monitoring dan evaluasi menjadi bagian penting untuk memastikan bahwa bantuan modal dimanfaatkan sesuai tujuan program. Pemantauan dilakukan melalui beberapa indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 5, yang mencakup pengembalian dana, perkembangan usaha, pendampingan, partisipasi mustahik dalam kegiatan masjid, serta pemanfaatan modal usaha.

Tabel 5. Indikator Monitoring dan Evaluasi Program BMM

No	Indikator	Bentuk Monitoring
1	Pengembalian dana	Pemantauan pembayaran dana bergulir
2	Perkembangan usaha	Evaluasi perkembangan usaha mustahik
3	Pendampingan	Komunikasi dan pembinaan berkala
4	Partisipasi mustahik	Keikutsertaan dalam kegiatan masjid
5	Pemanfaatan modal	Pengawasan penggunaan bantuan usaha

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Keterlibatan masjid sebagai mitra pelaksana menjadikan Program BMM tidak sekadar penyaluran modal, tetapi juga penguatan pemberdayaan ekonomi umat berbasis komunitas. DKM berperan dalam pendampingan dan pengawasan mustahik, sedangkan BAZNAS bertanggung jawab terhadap penghimpunan dana serta monitoring dan evaluasi program secara berkala. Meskipun demikian, pelaksanaan pendampingan secara intensif masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia dan waktu. Dengan demikian, keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang disalurkan, tetapi juga oleh strategi manajemen dan pemberdayaan yang diterapkan secara kolaboratif antara BAZNAS dan DKM.

Zakat Produktif Program BMM dalam Perspektif Pemikiran Yusuf Qardhawi

Dalam *Fiqh az-Zakat*, Yusuf Qardhawi membedakan penyaluran zakat yang bersifat karitatif-konsumtif (*istihlaki*) dari penyaluran yang bersifat produktif (*istitsmari*). Ia berpendapat bahwa lembaga amil dibenarkan mengembangkan sebagian dana zakat dalam bentuk usaha produktif yang hasilnya diperuntukkan bagi mustahik, sepanjang kebutuhan dasar (*hajat asasiyah*) mereka telah terpenuhi. Pandangan ini bertumpu pada prinsip *maslahah* dan *maqashid al-syari'ah*, khususnya penjagaan harta (*hifzh al-mal*) dan jiwa (*hifzh al-nafs*), sehingga zakat tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan sesaat, melainkan menjadi modal transformasi ekonomi yang berkelanjutan (Qardhawi, 2004). Menurut Qardhawi, pemberian zakat secara langsung tanpa pemberdayaan justru berisiko menciptakan ketergantungan, sehingga ia menekankan pentingnya program yang terencana, terstruktur, dan disertai pendampingan (Iqbal, 2022).

Untuk mengetahui kesesuaian Program BMM dengan konsep zakat produktif tersebut, dilakukan analisis terhadap hasil wawancara dengan pihak BAZNAS, DKM, dan mustahik berdasarkan lima indikator utama, yaitu penyaluran zakat secara produktif, pemberdayaan, kemandirian, pendampingan, serta transformasi mustahik menjadi muzakki. Ringkasan temuan dari tiga sumber informan disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Temuan Lima Indikator Zakat Produktif dari Tiga Sumber Informan

No	Indikator	Temuan BAZNAS	Temuan DKM	Temuan Mustahik
1	Zakat produktif	Dana digunakan sebagai modal usaha	Modal usaha membantu pengembangan usaha mustahik	Bantuan digunakan untuk modal usaha produktif
2	Pemberdayaan	Mustahik memperoleh akses permodalan	Program membantu masyarakat memperoleh modal usaha	Modal usaha bertambah dan usaha lebih berkembang
3	Kemandirian	Diharapkan mampu mengembangkan usaha	Mustahik menjadi lebih mandiri dalam berusaha	Pendapatan usaha dan ekonomi keluarga meningkat
4	Pendampingan	Monitoring dan evaluasi berkala	Pendampingan melalui komunikasi dan evaluasi rutin	Mendapatkan pemantauan dan pembinaan dari pengurus
5	Transformasi mustahik	Mustahik diarahkan menjadi muzakki	Kesejahteraan mustahik meningkat	Usaha lebih stabil setelah menerima bantuan

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dana zakat yang disalurkan melalui Program BMM dimanfaatkan sebagai modal usaha produktif. Setiap penerima memperoleh bantuan sebesar Rp1.000.000 yang digunakan untuk menambah stok barang dagangan, membeli perlengkapan usaha, serta memenuhi kebutuhan operasional, seperti penjualan LPG, warung sembako, perdagangan hasil pertanian, dan usaha bengkel. Program juga membuka akses permodalan yang sebelumnya sulit diperoleh melalui lembaga keuangan formal, sehingga aktivitas usaha sebagian besar penerima menjadi lebih stabil dan berkembang dibandingkan sebelumnya. Berdasarkan temuan tersebut, disusun analisis kesesuaian program terhadap lima indikator Yusuf Qardhawi sebagaimana disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Kesesuaian Program BMM dengan Lima Indikator Zakat Produktif Yusuf Qardhawi

No	Indikator	Temuan	Analisis
1	Zakat produktif	Dana zakat digunakan sebagai modal usaha produktif	Sesuai konsep zakat produktif
2	Pemberdayaan	Mustahik memperoleh akses modal usaha	Terjadi pemberdayaan ekonomi
3	Kemandirian	Usaha dan pendapatan mustahik meningkat	Mendorong kemandirian ekonomi
4	Pendampingan	Pendampingan oleh BAZNAS dan DKM	Sesuai prinsip pendampingan
5	Transformasi	Sebagian mustahik masih pada tahap berkembang	Belum sepenuhnya terwujud

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 7, pelaksanaan Program BMM telah mencerminkan prinsip-prinsip zakat produktif Yusuf Qardhawi melalui pemanfaatan dana zakat sebagai modal usaha, pemberdayaan ekonomi mustahik, peningkatan kemandirian usaha, serta adanya pendampingan dan monitoring. Namun, indikator transformasi mustahik menjadi muzakki belum sepenuhnya terwujud karena sebagian besar penerima manfaat masih berada pada tahap pengembangan usaha dan peningkatan kesejahteraan. Meskipun demikian, secara umum pelaksanaan Program BMM telah sejalan dengan konsep zakat produktif yang dikemukakan Yusuf Qardhawi, yang menekankan bahwa zakat seharusnya mampu mengubah posisi mustahik dari penerima menjadi pemberi zakat secara berkelanjutan (Munir, 2025).

Analisis SWOT dan Strategi Pengembangan Program BMM

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang memengaruhi Program BMM. Kekuatan utama program mencakup sistem pembiayaan tanpa bunga, basis masjid yang dekat dengan masyarakat, pengawasan sosial yang kuat, kemampuan membantu mustahik menghindari rentenir, peningkatan produktivitas usaha, serta monitoring berkala. Kelemahan yang masih dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya manusia pengelola, monitoring usaha yang belum optimal, keterbatasan nominal bantuan, serta pendampingan yang belum intensif. Setiap faktor internal diberi bobot dan rating, kemudian dihitung skornya sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Indikator	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Strength	Berbasis masjid	0,12	4	0,48
	Tanpa bunga dan jaminan	0,12	4	0,48
	Pengawasan sosial kuat	0,12	4	0,48
	Membantu menghindari rentenir	0,12	4	0,48
	Meningkatkan produktivitas usaha	0,09	3	0,27
	Monitoring berkala	0,09	3	0,27
Weakness	SDM pengelola terbatas	0,09	3	0,27
	Monitoring belum optimal	0,06	2	0,12
	Nominal bantuan terbatas	0,09	3	0,27
	Pendampingan belum intensif	0,09	3	0,27
Total IFAS		1,00		3,42

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Faktor eksternal program terdiri atas peluang berupa dukungan donatur, perluasan penerima manfaat, pengembangan usaha mustahik, dan penambahan dana bergulir; serta ancaman berupa menurunnya semangat pengurus, keterlambatan pembayaran, persaingan usaha, dan fluktuasi harga barang. Hasil pembobotan dan penilaian faktor eksternal disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Matriks EFAS (External Factor Analysis Summary)

Indikator	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities	Dukungan donatur	0,14	3	0,41
	Perluasan penerima manfaat	0,14	3	0,41
	Pengembangan usaha mustahik	0,18	4	0,73
	Penambahan dana bergulir	0,18	4	0,73
Threats	Menurunnya semangat pengurus	0,09	2	0,18
	Keterlambatan pembayaran	0,09	2	0,18
	Persaingan usaha	0,09	2	0,18
	Fluktuasi harga barang	0,09	2	0,18
Total EFAS		1,00		3,00

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Hasil perhitungan matriks IFAS memperoleh total skor sebesar 3,42 yang menunjukkan kondisi internal program tergolong kuat, sedangkan matriks EFAS memperoleh total skor sebesar 3,00 yang menunjukkan program memiliki peluang yang tinggi untuk berkembang. Berdasarkan kedua nilai tersebut, posisi strategis program dipetakan pada matriks IE sebagaimana diringkas pada Tabel 10.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Analisis IFAS, EFAS, dan Posisi Program BMM

Komponen	Skor	Kategori/Posisi
IFAS (faktor internal)	3,42	Kuat
EFAS (faktor eksternal)	3,00	Tinggi
Posisi matriks IE	Kuadran I (Sel I)	<i>Growth and build</i>

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Selain matriks IE, posisi program juga dikonfirmasi melalui diagram kuadran SWOT. Sumbu X diperoleh dari selisih total skor kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu Y dari selisih total skor peluang dan ancaman. Perhitungan menghasilkan nilai $X = 1,545$ dan $Y = 1,545$ yang keduanya bernilai positif, sehingga menegaskan bahwa Program BMM berada pada Kuadran I (*agresif/growth strategy*). Posisi ini menunjukkan bahwa program memiliki kekuatan internal yang lebih besar dibandingkan kelemahan serta peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancaman.

Berdasarkan posisi tersebut, strategi yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan dan pengembangan (*growth and build strategy*). Untuk menurunkan strategi tersebut menjadi langkah operasional, disusun matriks SWOT yang mengombinasikan faktor internal dan eksternal sebagaimana disajikan pada Tabel 11.

Tabel 11. Matriks SWOT Program BMM

Opportunities (O)		Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO: Memanfaatkan jaringan masjid untuk memperluas penerima manfaat dan meningkatkan dana bergulir.	Strategi ST: Menggunakan pengawasan sosial masjid untuk mengurangi risiko keterlambatan pembayaran dan menjaga keberlanjutan program.
Weaknesses (W)	Strategi WO: Meningkatkan kapasitas pengelola dan memperkuat pendampingan usaha melalui dukungan donatur dan mitra.	Strategi WT: Meningkatkan sistem monitoring dan evaluasi guna meminimalkan dampak ancaman eksternal.

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Keempat kombinasi strategi tersebut kemudian dirumuskan menjadi langkah pengembangan yang lebih konkret sebagaimana disajikan pada Tabel 12. Rumusan ini menjadi dasar bagi BAZNAS dan DKM dalam mengembangkan Program BMM secara terarah dan berkelanjutan.

Tabel 12. Strategi Pengembangan Program BMM

No	Strategi	Implementasi
1	SO	Memperluas jumlah penerima manfaat melalui optimalisasi jaringan masjid dan peningkatan dana bergulir.
2	WO	Meningkatkan kompetensi pengelola serta memperkuat pendampingan usaha mustahik.
3	ST	Memanfaatkan kedekatan sosial antara DKM dan mustahik untuk meningkatkan kedisiplinan pengembalian dana.
4	WT	Menyusun sistem monitoring yang lebih terstruktur dan meningkatkan koordinasi antara BAZNAS, DKM, dan mustahik.

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2025.

Secara keseluruhan, strategi yang direkomendasikan meliputi perluasan jumlah penerima manfaat, peningkatan kapasitas pengelola, penguatan pendampingan usaha, optimalisasi peran masjid sebagai pusat pemberdayaan ekonomi, optimalisasi penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi program (Zulfahmi et al., 2026).

Dalam perspektif pemikiran Yusuf Qardhawi, posisi Program BMM pada Kuadran I menunjukkan bahwa program telah memiliki fondasi yang kuat untuk mewujudkan tujuan zakat produktif, yaitu memberdayakan mustahik agar mampu mencapai kemandirian ekonomi. Oleh karena itu, pengembangan program perlu terus diarahkan pada peningkatan produktivitas usaha mustahik

sehingga manfaat zakat tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi mampu menciptakan kemandirian ekonomi yang berkelanjutan dan mendukung terwujudnya transformasi mustahik menjadi muzakki (Safitri et al., 2024).

D. Kesimpulan

Implementasi Program BAZNAS Microfinance Masjid (BMM) di BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya telah dilaksanakan melalui tahapan sosialisasi, pembentukan unit pengelola di masjid, survei dan verifikasi calon penerima manfaat, penyaluran dana modal usaha, serta monitoring dan evaluasi, dengan menggunakan akad *qardhul hasan* yang melibatkan DKM sebagai mitra pendampingan. Ditinjau dari perspektif pemikiran Yusuf Qardhawi, Program BMM telah mencerminkan prinsip zakat produktif melalui pemanfaatan dana zakat sebagai modal usaha, pemberdayaan, peningkatan kemandirian, serta pendampingan, meskipun aspek transformasi mustahik menjadi muzakki belum sepenuhnya terwujud. Hasil analisis SWOT menempatkan program pada Kuadran I dengan nilai IFAS 3,42 dan EFAS 3,00, sehingga strategi yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan dan pengembangan melalui penguatan pendampingan usaha, peningkatan kapasitas pengelola, optimalisasi peran masjid, perluasan penerima manfaat, serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan kajian dengan pendekatan kuantitatif atau membandingkan implementasi Program BMM antardaerah agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas zakat produktif berbasis masjid.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada BAZNAS Kabupaten Tasikmalaya, pengurus Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) mitra program, serta para mustahik penerima manfaat Program BMM yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen pembimbing dan Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Fakultas Syariah, Universitas Islam Bandung atas bimbingan dan dukungannya selama proses penelitian.

Daftar Pustaka

- Al Farisi, S. (2025). Efektivitas pengelolaan dana zakat produktif pada program BAZNAS Microfinance Masjid. Universitas Islam Negeri.
- Azhar, M. F., Hamdani, I., & Gustiawati, S. (2022). Pengaruh penyaluran dana zakat produktif terhadap peningkatan usaha mikro: Studi kasus BAZNAS Microfinance Desa Jabon Mekar. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 3(3), 599–607.
- Dirga. (2023). Strategi pengelolaan dana zakat di BAZNAS Parepare (Analisis SWOT). IAIN Parepare.
- Dulay, J. R., Khoiri, N., & Syahputera, A. (2023). Zakat produktif: Tinjauan hukum Islam dalam karya Prof. Dr. Yusuf Al-Qardawi. *At-Tafahum: Journal of Islamic Law*, 10(2), 1001–1016.
- Hanifah, M., dkk. (2025). Program BAZNAS Microfinance Desa (BMD) sebagai model pemberdayaan mustahiq. *Nidhomiya*, 4(1), 43–55. <https://doi.org/10.21154/nidhomiya.v4i1.5008>
- Iqbal, M. N. (2022). Pendayagunaan zakat produktif dalam pemberdayaan ekonomi umat menurut Yusuf Qardhawi. *Jurnal Landraad*, 1(1), 22–42.
- Judijanto, L., & Rusdi, M. (2025). Impact of zakat, waqf, and Islamic microfinance on poverty alleviation in Indonesia. *Journal of Islamic Economics*, 3(2), 132–141.
- Kasim, M., & Yunus, I. M. (2022). Review of Islamic law on the distribution of zakat funds for productive activities and general benefits. *Journal of Islamic Law*, 3(3), 321–338.

- Lawang, H., Jamaluddin, Ihwana, & Afni, L. (2025). Pendampingan penguatan ekonomi mustahik melalui zakat produktif di Wahdah Inspirasi Zakat Makassar. *AKM: Aksi Kepada Masyarakat*, 6(2), 513–522.
- Mubasirun. (2013). Distribusi zakat dan pemberdayaan ekonomi umat. *Inferensi: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 7(2), 493–512.
- Munir, M. (2025). A qualitative case study on productive zakat and pentahelix-based empowerment: Insights from BAZNAS Malang Regency. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 11(1), 429–454.
- Qardhawi, Y. (2004). *Hukum zakat* (S. Harun, dkk., Penerj.). Pustaka Litera AntarNusa. (Karya asli Fiqh az-Zakat diterbitkan 1973).
- Safitri, F. A., dkk. (2024). Efektivitas program BAZNAS Microfinance dalam upaya pemberdayaan usaha mikro di Daerah Istimewa Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia.
- Sari, T. N., dkk. (2025). Determinants of poverty reduction in Indonesia: Evidence from Islamic social finance, Islamic microfinance institutions, and government interventions. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 8(1), 167–190.
- Sari, T. N. (2025). Peran Kepemimpinan Islam dalam Mengoptimalkan Fungsi Lembaga Zakat: Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 1–12. <https://doi.org/10.29313/jres.v5i1.5802>
- Septian Nugraha, Zaini Abdul Malik, & Neng Dewi Himayasari. (2024). Efektivitas Penyaluran Zakat Produktif Melalui Program Pemberdayaan Ekonomi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 31–38. <https://doi.org/10.29313/jres.v4i1.3666>
- Sri Apriliyani, Malik, Z. A., & Surahman, M. (2021). Peran Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah Muhammadiyah (Lazismu) Banjarnegara dalam Meningkatkan Perekonomian Kaum Dhuafa. *Jurnal Riset Ekonomi Syariah*, 1(1), 7–12. <https://doi.org/10.29313/jres.v1i1.100>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. (2011).
- Zulfahmi, F., Ekawati, E., & Syarif, A. H. (2026). Analisis strategi pengelolaan dana zakat, infaq, shadaqah (ZIS) dalam mendorong optimalisasi pencapaian BAZNAS Microfinance Masjid (Studi Lembaga BAZNAS Kota Cilegon). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 12(1), 247–257.