



## Analisis Manajemen Strategi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Lamongan

Wahyu Tri Fajari Yanto\*, Ika Purwanti, Muhammad Dzikri Abadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lamongan,  
Lamongan, 62218, Indonesia

\*[wahyu\\_yanto@gmail.com](mailto:wahyu_yanto@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to examine the implementation of strategic management in the administration of zakat, infaq, and sadaqah (ZIS) by BAZNAS of Lamongan Regency. The research focuses on three main stages of strategic management: formulation, implementation, and evaluation. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through interviews, observations, and documentation involving BAZNAS administrators and beneficiaries. The findings indicate that the strategy formulation process is carried out systematically by integrating Islamic values, principles of good governance, and a contextual approach aligned with local needs. The implementation of the strategy includes fundraising through digital technology-based zakat education, distribution based on mustahik empowerment through five pillars of social programs, and budget planning that is responsive to the scale of impact. Strategy evaluation is conducted periodically and hierarchically across departments to ensure program sustainability and enhance institutional reflection. The results demonstrate that the applied strategic management not only improves the effectiveness of ZIS management but also strengthens public legitimacy and contributes significantly to sustainable social development at the regional level.*

**Keywords:** Digital Zakat, Mustahik Empowerment, Strategic Management, Zakat Management

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan manajemen strategi dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan. Fokus kajian diarahkan pada tiga tahapan utama manajemen strategi, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus BAZNAS serta penerima manfaat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses formulasi strategi dilaksanakan secara sistematis dengan mengintegrasikan nilai-nilai keislaman, prinsip good governance, dan pendekatan kontekstual yang selaras dengan kebutuhan lokal. Implementasi strategi mencakup pengumpulan dana melalui edukasi zakat berbasis teknologi digital, pendistribusian berbasis pemberdayaan mustahik melalui lima pilar program sosial, serta penyusunan anggaran yang responsif terhadap skala dampak. Evaluasi strategi dilakukan secara periodik dan berjenjang lintas bidang untuk menjamin keberlanjutan program dan memperkuat refleksi kelembagaan. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen strategi yang diterapkan tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan ZIS, tetapi juga memperkuat legitimasi publik dan memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan sosial berkelanjutan di tingkat daerah.*

**Kata Kunci:** Manajemen Strategi, Pemberdayaan Mustahik, Pengelolaan Zakat, Zakat Digital

### Pendahuluan

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, menghadapi tantangan pembangunan yang kompleks, terutama dalam penyediaan layanan publik dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (Marpaung & Syariah, 2023). Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah tingginya angka kemiskinan yang berdampak luas terhadap kualitas hidup penduduk, memperburuk

ketimpangan sosial, serta mengganggu stabilitas ekonomi dan politik nasional. Meskipun data Badan Pusat Statistik (2023) menunjukkan penurunan jumlah penduduk miskin menjadi 25,90 juta jiwa pada Maret 2023, isu kemiskinan tetap menjadi problem struktural yang memerlukan intervensi berkelanjutan dan berbasis kontekstual. Dalam konteks mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam – 86,7% atau sekitar 240,62 juta jiwa (The Royal Islamic Strategic Studies Centre, 2023), pemanfaatan instrumen keislaman seperti Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) menjadi relevan sebagai strategi alternatif dalam mendukung pengentasan kemiskinan (Agus, 2023; Maretha et al., 2024). Dalam sistem ekonomi Islam, zakat diposisikan bukan sekadar sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai instrumen distribusi kekayaan yang adil dan berkeadilan sosial (Utama & Saputra, 2024). Peran zakat dalam mencegah akumulasi kekayaan pada kelompok tertentu dan memperkuat solidaritas sosial telah mendapat pengakuan dari berbagai penelitian terdahulu (Hayatika & Suharto, 2021; Jamal et al., 2023; Amelia et al., 2023; AA & Rosidta, 2023).

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah untuk mengelola dana ZIS secara nasional sesuai amanat Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2001 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 (Aini & Mundir, 2020; Asrida et al., 2021). BAZNAS menjalankan fungsinya berdasarkan prinsip syariah dengan menjunjung tinggi akuntabilitas dan keadilan, serta memperkuat transparansi melalui implementasi PSAK 109 (Andrini, 2023; Nisa & Hasibuan, 2022). Di tingkat daerah, BAZNAS Kabupaten Lamongan didirikan pada 4 Juni 2018 dan kini tengah menyusun Rencana Strategis 2023–2028 dengan fokus pada efektivitas pelayanan dan pengurangan kemiskinan. Namun demikian, implementasi peran lembaga ini masih menghadapi kendala dalam pengumpulan dan penyaluran ZIS, rendahnya kesadaran masyarakat, keterbatasan infrastruktur, serta minimnya sinergi antar-lembaga.

Dalam menjawab tantangan tersebut, manajemen strategi menjadi pendekatan penting yang mampu menyediakan kerangka kerja sistematis dalam mengidentifikasi, merumuskan, dan menyelesaikan permasalahan kelembagaan secara berkelanjutan (Hakim, 2019; Manurung & Siagian, 2021). Strategi ini tidak hanya membantu dalam membangun visi dan misi kelembagaan yang relevan, tetapi juga mendorong tata kelola berbasis partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas (Atmaja et al., 2017; Basuki, 2023). Proses manajemen strategi mencakup tiga tahap utama: perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (A'yun & Rahman, 2024; Hidayat et al., 2024). Penelitian sebelumnya, seperti studi Sandi (2023) di BAZNAS Kabupaten Jember, membuktikan bahwa penerapan strategi yang efektif mampu meningkatkan kesejahteraan fakir miskin melalui program zakat berbasis pemberdayaan. Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan manajemen strategi di tingkat daerah seperti BAZNAS Lamongan masih terbatas, terutama dalam konteks integrasi strategi dengan regulasi nasional dan kebutuhan lokal.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggali secara komprehensif penerapan manajemen strategi dalam sistem pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) yang dijalankan oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menelusuri secara mendalam proses strategis yang berlangsung dalam organisasi, mulai dari bagaimana strategi dirancang, diterapkan, hingga bagaimana efektivitasnya diukur dan dikaji ulang. Penelitian ini berupaya menempatkan praktik manajerial BAZNAS dalam kerangka nilai-nilai Islam yang diinternalisasi serta prinsip tata kelola publik yang bertanggung jawab. Dengan pendekatan eksploratif, studi ini berfokus pada pemahaman menyeluruh terhadap

dinamika formulasi strategi, pelaksanaan program-program ZIS, serta mekanisme evaluasi yang digunakan untuk memastikan keberlanjutan dan dampak sosial yang optimal dalam konteks lokal Kabupaten Lamongan.

## **Kajian Pustaka**

### **Manajemen Strategi**

Manajemen strategi merupakan integrasi antara konsep manajemen dan strategi, yang secara konseptual merujuk pada proses terstruktur untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Menurut Zainuri (2020), manajemen sebagai serangkaian aktivitas yang melibatkan pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Di sisi lain, manajemen strategi dipahami sebagai upaya sistematis untuk merancang langkah-langkah jangka panjang berdasarkan visi organisasi yang ditetapkan oleh pengambil keputusan tertinggi, yang bertujuan memastikan adaptabilitas organisasi terhadap dinamika lingkungan eksternal (Syamsul & Ananda, 2021). Dalam konteks operasionalnya, manajemen strategi mencakup proses identifikasi isu-isu strategis, penyusunan kebijakan, serta pelaksanaan program yang dirancang untuk memberikan keunggulan kompetitif dan kesinambungan organisasi (Fitriyani & Afifah, 2022). Lebih lanjut, Risal (2023) menekankan bahwa strategi yang baik harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pencapaian kinerja, serta melibatkan evaluasi berkelanjutan terhadap hasil yang dicapai. Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, manajemen strategi dapat disimpulkan sebagai proses menyeluruh yang mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan secara berkelanjutan guna mencapai hasil yang realistis, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

### **Manfaat Manajemen Strategi**

Manajemen strategi memiliki manfaat utama dalam membantu organisasi merumuskan arah dan kebijakan secara sistematis, logis, dan berdasarkan analisis rasional atas lingkungan internal maupun eksternal (Nurchahyo et al., 2024). Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi bukan sekadar dokumen formal atau hasil keputusan manajerial, melainkan sebuah proses dinamis yang berdampak langsung terhadap kinerja dan daya saing organisasi (Kurniawan, 2024). Salah satu nilai tambah penting dari proses ini adalah terciptanya komunikasi strategis yang efektif antara manajemen dan seluruh elemen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepemilikan, motivasi kerja, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan bersama. Selain itu, implementasi manajemen strategi secara konsisten memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan lingkungan dan menyusun langkah adaptif yang tepat dalam jangka panjang (Arifah, 2023).

### **Proses Manajemen Strategi**

Proses manajemen strategi dalam organisasi umumnya mencakup tiga tahapan utama, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (Hamas & Fanida, 2024). Formulasi strategi merupakan tahap awal yang berfokus pada penetapan visi, misi, tujuan, serta penyusunan strategi berdasarkan analisis internal dan eksternal organisasi, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT).

Dalam konteks organisasi publik seperti BAZNAS Kabupaten Lamongan, formulasi strategi juga mencakup pelibatan seluruh pemangku kepentingan untuk membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama (Sarjito, 2023). Tahap berikutnya adalah implementasi strategi, yaitu penerapan rencana strategis ke dalam program kerja, anggaran, struktur organisasi, dan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan secara operasional. Implementasi yang efektif membutuhkan kesiapan sistem manajemen serta perubahan perilaku organisasi yang adaptif (Rabbani, 2023). Tahap ketiga adalah evaluasi strategi, yang berfungsi untuk menilai sejauh mana strategi yang dijalankan berhasil mencapai tujuan organisasi. Evaluasi mencakup pengukuran kinerja, identifikasi hambatan, serta penyusunan langkah korektif berbasis umpan balik untuk meningkatkan keberlanjutan strategi (Nugraha & Utami, 2022). Ketiga tahapan ini bersifat siklikal dan saling mempengaruhi, sehingga perlu diterapkan secara konsisten dalam siklus manajerial.

### **Fokus Penelitian**

Fokus penelitian ini diarahkan pada eksplorasi menyeluruh terhadap penerapan manajemen strategi dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana strategi dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam konteks lokal yang khas, serta berlandaskan pada nilai-nilai syariat Islam dan prinsip akuntabilitas publik. Dalam kerangka tersebut, penelitian ini mengangkat beberapa pertanyaan eksploratif, antara lain:

- RQ1: Bagaimana proses formulasi strategi yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan ZIS?
- RQ2: Bagaimana implementasi strategi yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Lamongan dalam pengumpulan dan pendistribusian ZIS?
- RQ3: Bagaimana evaluasi strategi dilaksanakan untuk memastikan efektivitas program ZIS yang dijalankan BAZNAS Kabupaten Lamongan?

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan penelitian yang berlandaskan pada filsafat alamiah. Penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena berdasarkan pengalaman subjek penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan, secara holistik dalam konteks alamiah tertentu (Sugiyono, 2021). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data, dengan fokus pada analisis yang menitikberatkan pada makna dari data yang dikumpulkan. Penelitian dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Lamongan, yang berlokasi di Gedung Majelis Ulama Indonesia (MUI) lantai 2, Jl. Lamongrejo No.24, Jetis, Lamongan, Jawa Timur 62214. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk mengkaji manajemen strategis BAZNAS Kabupaten Lamongan. Adapun subjek penelitian ini adalah Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Lamongan, yang melibatkan pengurus dan staf organisasi sebagai informan. Objek penelitian terdiri dari data manajemen strategis BAZNAS, termasuk formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi dengan rincian sebagai berikut pada Tabel 1:

Tabel 1. Subjek dan Objek Penelitian

<b>Subjek Penelitian (Informan)</b>	<b>Objek Penelitian</b>
Ketua BAZNAS Lamongan	Formulasi strategi: visi, misi, dan rencana strategi
Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan	Implementasi strategi: perumusan dan pelaksanaan program kerja bidang pengumpulan
Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan	Implementasi strategi pendistribusian dan pendayagunaan program kerja dan penetapan anggaran
Kepala Sekretariat BAZNAS Lamongan	Evaluasi strategi: pengukuran kinerja manajemen BAZNAS.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Keabsahan data diuji dengan metode triangulasi, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian (Sugiyono, 2021). Analisis data dilakukan berdasarkan model interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi: 1) Pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; 2) Reduksi data yaitu data dirangkum, difokuskan pada poin penting, dan dianalisis sesuai tujuan penelitian untuk menemukan tema dan pola yang relevan; 3) Penyajian data dalam bentuk deskripsi naratif agar mudah dipahami, dan 4) Penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis dan disajikan, untuk memberikan gambaran menyeluruh terkait objek penelitian

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil

#### **Proses Formulasi Strategi BAZNAS Kabupaten Lamongan dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan ZIS**

Formulasi strategi yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dilakukan secara terstruktur melalui perumusan visi, misi, nilai-nilai inti, prinsip kelembagaan, dan tata tertib organisasi. Keseluruhan komponen ini disusun sebagai kerangka dasar untuk mengarahkan kebijakan dan program kerja dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) secara komprehensif.

Visi organisasi dirumuskan secara aspiratif, yaitu “Menjadi Pengelola Zakat Terbaik dan Terpercaya di Indonesia”. Visi ini menjadi arah utama yang merepresentasikan keinginan BAZNAS Kabupaten Lamongan untuk menjadi lembaga pengelola zakat yang unggul, profesional, dan dipercaya oleh masyarakat. Untuk mendukung pencapaian visi tersebut, misi organisasi disusun dengan pendekatan operasional yang mencerminkan fokus utama lembaga, antara lain penguatan koordinasi dengan UPZ dan LAZ, optimalisasi pengumpulan dan pendistribusian ZIS, peningkatan kesejahteraan masyarakat, penerapan sistem manajemen berbasis teknologi informasi, pelayanan prima bagi pemangku kepentingan, dakwah kebangkitan zakat, serta partisipasi aktif dalam gerakan zakat di tingkat lokal.

Strategi juga diformulasikan berdasarkan nilai-nilai inti organisasi yang mencerminkan prinsip-prinsip etis dan spiritual dalam pengelolaan zakat, seperti *taqwa*, *shiddiq*, *tabligh*, *amanah*, dan *fathonah*. Nilai-nilai ini menjadi pondasi moral sekaligus penggerak budaya kerja yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, kolaborasi, dan kecerdasan profesional berbasis syariat Islam. Selain itu, BAZNAS

Kabupaten Lamongan menekankan tiga prinsip utama kelembagaan dalam formulasi strateginya, yaitu aman secara syari'at (memenuhi ketentuan agama), aman secara regulasi (patuh terhadap ketentuan hukum negara), dan aman secara NKRI (selaras dengan prinsip-prinsip kebangsaan). Prinsip ini memperkuat legitimasi dan akuntabilitas lembaga di mata publik dan pemerintah. Sebagai bentuk penguatan struktur kelembagaan, BAZNAS juga menerapkan tata tertib organisasi yang mencakup tertib program, perencanaan, pelaksanaan, dan anggaran. Aturan ini dirancang untuk memastikan keteraturan dan efisiensi dalam pelaksanaan strategi yang telah diformulasikan, serta mendorong konsistensi kinerja pada setiap bidang.

Dengan menyusun strategi secara holistik dan berbasis nilai serta prinsip kelembagaan, BAZNAS Kabupaten Lamongan telah menunjukkan bahwa formulasi strategis tidak hanya menjadi formalitas, tetapi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam membangun arah kebijakan yang mampu memperkuat efektivitas pengelolaan ZIS secara berkelanjutan. Pendekatan ini juga mencerminkan integrasi antara orientasi spiritual, tata kelola modern, dan kearifan lokal.

### **Implementasi Strategi Pengumpulan dan Pendistribusian ZIS di BAZNAS Kabupaten Lamongan**

Implementasi strategi oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) diarahkan pada dua fokus utama, yaitu penguatan pengumpulan dana dari para muzakki dan optimalisasi pendistribusian serta pemberdayaan mustahik. Proses implementasi ini mencerminkan kesinambungan antara strategi yang telah diformulasikan sebelumnya dengan langkah-langkah operasional yang dijalankan di lapangan.

#### **Pengumpulan ZIS: Edukasi dan Inovasi Teknologi**

Bidang pengumpulan BAZNAS Lamongan mengimplementasikan strategi penguatan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban zakat melalui berbagai kegiatan sosialisasi. Program sosialisasi dilaksanakan di tingkat organisasi perangkat daerah (OPD), kecamatan, serta melalui media cetak dan elektronik. Selain itu, kolaborasi juga dilakukan dengan FORKOPIMDA, pelaku usaha, dan aghniya'. Strategi lain yang digunakan adalah layanan jemput ZIS dan studi banding (silaturahmi) ke BAZNAS yang telah berprestasi, sebagai upaya *benchmarking*. Dalam wawancara, Ketua BAZNAS Kabupaten Lamongan, H. Bambang Eko Muljono, menjelaskan:

*“Strategi pengumpulan ZIS difokuskan pada optimalisasi peran UPZ di instansi pemerintah, swasta, dan desa. Hambatan utama adalah rendahnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya zakat. BAZNAS Lamongan terus meningkatkan layanan berbasis teknologi untuk mempermudah donasi, termasuk platform digital dan QR code.”*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa strategi pengumpulan tidak hanya bertumpu pada pendekatan konvensional, tetapi juga mengadopsi transformasi digital untuk memperluas akses donasi zakat. Strategi ini selaras dengan tren digitalisasi layanan publik dan filantropi Islam yang berkembang saat ini.

#### **Pendistribusian ZIS: Lima Pilar Program Sosial**

Pada sisi pendistribusian, BAZNAS Lamongan menerapkan lima program strategis yang bertujuan untuk menjangkau berbagai lapisan mustahik dengan pendekatan berbasis kebutuhan. Program-program tersebut meliputi: a) Lamongan

Cerdas: Menyediakan beasiswa bagi dhuafa berprestasi dari tingkat SD hingga mahasiswa; b) Lamongan Sehat: Memberikan bantuan biaya pengobatan dan layanan kesehatan gratis; c) Lamongan Berdaya: Menyalurkan bantuan modal dan alat kerja untuk usaha produktif, termasuk untuk penyandang disabilitas; d) Lamongan Peduli: Menyediakan bantuan kebutuhan dasar, seperti untuk lansia, korban bencana, dan daerah rawan pangan; serta e) Lamongan Taqwa: Memberikan dukungan untuk mu'allaf dan guru TPQ/Madin dalam bentuk bantuan keagamaan. Efektivitas program-program tersebut diperkuat oleh testimoni penerima manfaat. Seorang mustahik bernama Reni menyatakan:

*"Beasiswa dari Program Lamongan Cerdas membantu anak saya melanjutkan pendidikan hingga perguruan tinggi."*

Sementara itu, Ahmad, pelaku usaha kecil penerima Program Lamongan Berdaya, menuturkan:

*"Modal usaha dari Program Lamongan Berdaya memberikan saya peluang membuka usaha kecil yang kini berkembang."*

Testimoni ini menunjukkan bahwa strategi pendistribusian tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga transformatif, terutama melalui program berbasis pemberdayaan komunitas. Dalam wawancara lain, Wakil Ketua II, KH. Ahmad Lazim, menyatakan:

*"Program Lamongan Berdaya dianggap paling berdampak pada pemberdayaan ekonomi mustahik. Perluasan program berbasis pemberdayaan komunitas menjadi prioritas. Kolaborasi dengan pesantren lokal membantu menciptakan usaha mikro yang berkelanjutan".*

Hal ini menegaskan bahwa pendistribusian zakat tidak hanya ditujukan untuk kebutuhan jangka pendek, tetapi juga diarahkan pada penguatan ekonomi berkelanjutan bagi penerima manfaat.

### **Penetapan Anggaran: Proporsi Dana Sesuai Skala Dampak**

Strategi implementasi juga mencakup penetapan anggaran tahunan berdasarkan prioritas program. Data anggaran yang dialokasikan untuk masing-masing program ZIS pada tahun berjalan disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Alokasi Dana Program BAZNAS Kabupaten Lamongan

No	Program	Dana
1	Lamongan Peduli	2.704.275.000
2	Lamongan Cerdas	277.700.000
3	Lamongan Taqwa	91.000.000
4	Lamongan Berdaya	42.000.000
5	Lamongan Sehat	22.000.000
<b>Jumlah</b>		<b>3.136.975.000</b>

Sumber: Dokumen BAZNAS Kabupaten Lamongan (2023)

Berdasarkan Tabel 1 tersebut menunjukkan bahwa Program *Lamongan Peduli* memperoleh porsi anggaran terbesar, yang mencerminkan urgensi penanganan kebutuhan pokok dan kedaruratan. Sementara itu, alokasi untuk *Lamongan Berdaya* dan *Lamongan Sehat* yang relatif lebih kecil menunjukkan tantangan dalam perluasan program pemberdayaan dan layanan kesehatan, yang dapat menjadi fokus peningkatan di periode berikutnya.

Dengan demikian, implementasi strategi pengumpulan dan pendistribusian ZIS di BAZNAS Kabupaten Lamongan menunjukkan pendekatan yang adaptif dan kontekstual, dengan menggabungkan edukasi masyarakat, teknologi digital, serta pemberdayaan mustahik yang berorientasi pada keberlanjutan. Temuan ini memberikan dasar yang kuat bahwa BAZNAS Lamongan tidak hanya menjalankan amanah sosial-keagamaan, tetapi juga membangun model tata kelola zakat berbasis nilai dan inovasi.

### **Evaluasi Strategi Pengelolaan ZIS di BAZNAS Kabupaten Lamongan**

Evaluasi merupakan salah satu pilar utama dalam siklus manajemen strategi, yang berfungsi untuk memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan berjalan secara efektif, serta dapat disesuaikan dengan perubahan dinamika dan tantangan di lapangan. Di BAZNAS Kabupaten Lamongan, evaluasi strategi dilakukan secara berkala dan berjenjang, dengan pendekatan bertahap yang menggabungkan evaluasi internal di setiap bidang dan evaluasi menyeluruh lintas bidang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua Sekretariat BAZNAS Kabupaten Lamongan, Syarif Hidayatullah, diketahui bahwa proses evaluasi dilakukan secara sistematis:

*“Evaluasi dilaksanakan setiap satu bulan sekali secara menyeluruh. Sebelum melakukan evaluasi menyeluruh, Ketua BAZNAS terlebih dahulu melakukan evaluasi secara internal di setiap bidang. Evaluasi internal dilakukan secara bergantian dan kondisional sebelum evaluasi menyeluruh kita lakukan. Dua macam evaluasi ini setidaknya sudah bisa memecahkan masalah-masalah yang kami hadapi. Evaluasi secara menyeluruh ini membahas masalah-masalah yang tidak bisa diselesaikan di internal bidang atau masalah-masalah besar yang melibatkan bidang lain serta langkah-langkah perbaikan ke depan dan menyiapkan teknis pelaksanaan program yang akan dilaksanakan”.*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa evaluasi internal bersifat teknis dan operasional, dilakukan di masing-masing bidang (seperti pengumpulan dan pendistribusian), untuk memantau pelaksanaan harian atau mingguan, termasuk capaian, kendala, serta efektivitas kegiatan. Sedangkan evaluasi menyeluruh dilakukan secara bulanan untuk merespons isu-isu yang bersifat lintas bidang atau membutuhkan keputusan strategis kelembagaan.

Proses ini mencerminkan pendekatan berlapis dan partisipatif, yang tidak hanya bersifat kontrol administratif, tetapi juga sebagai forum diskusi untuk pengambilan keputusan strategis dan perencanaan tindak lanjut. Evaluasi ini memungkinkan BAZNAS untuk bersikap responsif terhadap dinamika eksternal serta mengevaluasi apakah strategi yang dijalankan masih relevan atau perlu disesuaikan. Evaluasi strategi juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi, di mana informasi dari hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki desain program, menetapkan indikator kinerja baru, serta merumuskan langkah-langkah peningkatan teknis di periode selanjutnya. Praktik ini sejalan dengan prinsip manajemen strategi menurut A. Rahman (2022) dan Fanida (2023), yang menekankan pentingnya feedback loop untuk mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, pendekatan evaluasi yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dapat disimpulkan sebagai suatu model yang komprehensif, dinamis, dan berbasis refleksi kinerja, yang memperkuat efektivitas program ZIS dalam mendukung pencapaian tujuan kelembagaan.

## **Pembahasan**

### **Proses Formulasi Strategi BAZNAS Kabupaten Lamongan dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan ZIS**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses formulasi strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan tidak hanya sekadar menyusun visi dan misi, tetapi telah mencerminkan pendekatan strategis yang terstruktur dan berakar kuat pada prinsip syariah serta nilai-nilai kelembagaan yang inklusif. Proses ini sejalan dengan konsep manajemen strategi dalam organisasi sosial sebagaimana dikemukakan oleh Zainuri (2020) dan Syamsul & Ananda (2021), yang menekankan pentingnya orientasi jangka panjang, nilai bersama (*shared values*), dan partisipasi pemangku kepentingan sebagai inti dari perencanaan strategis yang efektif. Visi besar BAZNAS Lamongan sebagai “Pengelola Zakat Terbaik dan Terpercaya di Indonesia” bukan hanya sekadar simbolik, tetapi mencerminkan aspirasi institusional yang diperkuat oleh misi operasional yang konkret, seperti koordinasi UPZ, peningkatan pelayanan, dan dakwah zakat nasional. Strategi yang diformulasikan ini menunjukkan adanya pemahaman kontekstual yang mendalam terhadap kebutuhan lokal, serta respons terhadap kompleksitas kemiskinan sebagai tantangan multidimensi. Hal ini selaras dengan temuan Fitriyani & Afifah (2022) serta Hidayat et al. (2023), yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi lembaga zakat dan konteks sosial masyarakat agar pengelolaan ZIS tidak bersifat top-down, melainkan partisipatif dan adaptif.

Dari sisi nilai dan prinsip kelembagaan, strategi BAZNAS Lamongan menunjukkan keunikan tersendiri. Nilai-nilai seperti taqwa, amanah, dan fathonah bukan hanya bersifat normatif, tetapi dijadikan panduan dalam perumusan kebijakan dan tata kelola. Ini menjadi aspek kebaruan dari temuan penelitian, karena sebagian besar literatur strategi organisasi publik cenderung fokus pada aspek struktural dan teknis, sementara BAZNAS Lamongan mengintegrasikan nilai keislaman ke dalam sistem manajerial dan kinerja lembaga. Pendekatan ini memperkaya wacana manajemen strategi berbasis nilai (*values-based strategic management*) dalam konteks lembaga filantropi Islam di tingkat lokal. Lebih jauh, prinsip aman secara syariah, regulasi, dan NKRI yang diadopsi BAZNAS Lamongan dapat dianggap sebagai inovasi dalam memastikan legitimasi ganda yakni, keabsahan religius dan legal sekaligus. Ini menunjukkan strategi yang dirumuskan tidak hanya berorientasi pada efektivitas internal, tetapi juga pada penerimaan sosial dan legitimasi eksternal di mata masyarakat dan pemerintah. Dalam konteks ini, strategi tidak hanya menjadi peta jalan, tetapi juga alat untuk membangun kepercayaan publik (*public trust*) sebagaimana disarankan oleh Risal (2023) dan Nurcahyo & Sudiyono (2023).

Menariknya, dalam konteks penerapan manajemen strategi oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan, ditemukan pula bahwa pendekatan yang diadopsi tidak hanya bersifat administratif tetapi juga reflektif dan proaktif terhadap dinamika sosial dan teknologi. Strategi seperti digitalisasi layanan ZIS, penguatan distribusi berbasis komunitas, serta pemberdayaan mustahik mencerminkan adanya elemen *strategic thinking* dalam pelaksanaannya. Hal ini sejalan dengan temuan Sakdiyah & Bachiar (2023) yang menekankan bahwa berpikir strategis mencakup pemahaman mendalam atas faktor internal dan eksternal serta pemilihan strategi adaptif untuk meningkatkan daya saing organisasi. Dari sisi implementasi manajerial, tata tertib yang meliputi tertib program, perencanaan, pelaksanaan, dan anggaran menjadi bukti bahwa strategi yang dirumuskan telah mempertimbangkan kesinambungan operasional dan efisiensi

tata kelola. Ini memperkuat temuan sebelumnya dari Hidayat (2020) yang menyatakan bahwa strategi efektif harus diterjemahkan ke dalam prosedur kerja yang terstandar dan dapat dievaluasi. Dengan demikian, formulasi strategi BAZNAS Kabupaten Lamongan menunjukkan adanya pendekatan holistik yang menggabungkan nilai keislaman, prinsip *good governance*, dan kontekstualitas lokal. Hal ini menjadikan penelitian ini memiliki kontribusi penting dalam pengembangan teori manajemen strategi di sektor zakat, khususnya di level daerah, yang selama ini masih minim dieksplorasi secara mendalam dalam literatur akademik Indonesia

### **Implementasi Strategi Pengumpulan dan Pendistribusian ZIS di BAZNAS Kabupaten Lamongan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengelolaan ZIS oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dilakukan melalui pendekatan yang tidak hanya administratif dan teknis, tetapi juga berorientasi pada transformasi sosial. Strategi ini diterapkan melalui dua pilar utama: peningkatan pengumpulan zakat dan optimalisasi pendistribusian berbasis pemberdayaan. Temuan ini mendukung konsep manajemen strategi dalam organisasi sosial sebagaimana dikemukakan oleh Fitriyani & Afifah (2022), yang menekankan pentingnya keberlanjutan program dan kepekaan terhadap kondisi sosial-ekonomi lokal dalam perumusan dan implementasi strategi. Pada aspek pengumpulan, strategi BAZNAS Lamongan mengintegrasikan pendekatan edukatif dan inovatif, dengan memperluas sosialisasi ke berbagai lapisan masyarakat melalui kanal tradisional dan digital. Penggunaan QR code dan platform digital yang disebutkan oleh Ketua BAZNAS menjadi bukti lembaga ini merespons era digital dengan strategi yang progresif dan inklusif. Temuan ini sejalan dengan Nurcahyo & Sudiyono (2023) yang menekankan pentingnya digitalisasi dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi lembaga publik berbasis agama. Aspek kebaruan konteks ini terletak pada pemanfaatan teknologi digital di lingkungan lembaga zakat daerah yang sebelumnya lebih identik dengan pendekatan manual dan administratif.

Sementara itu, pada bidang pendistribusian, strategi BAZNAS Lamongan mencerminkan perubahan paradigma dari pendekatan konsumtif menuju pendekatan pemberdayaan (*empowerment-based strategy*). Program seperti *Lamongan Berdaya* dan *Lamongan Cerdas* tidak hanya memberikan bantuan finansial, tetapi juga memfasilitasi peningkatan kapasitas ekonomi dan pendidikan mustahik. Pernyataan Wakil Ketua II BAZNAS, KH. Ahmad Lazim, yang menekankan pentingnya pemberdayaan komunitas dan kolaborasi dengan pesantren lokal, menunjukkan bahwa implementasi strategi diarahkan untuk membentuk ekosistem ekonomi sosial yang berkelanjutan. Ini memperkuat teori manajemen strategi berbasis nilai sosial, di mana strategi harus mampu menjawab tantangan multidimensi, termasuk ketimpangan ekonomi dan akses layanan dasar (Risal, 2023). Kutipan langsung dari mustahik seperti Reni dan Ahmad menjadi bukti empiris bahwa strategi BAZNAS bukan hanya dokumen kebijakan, tetapi benar-benar diimplementasikan dan berdampak. Testimoni ini menjadi indikator penting keberhasilan implementasi strategi dalam menjangkau kelompok sasaran dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Hal ini mendukung temuan sebelumnya dari Hidayat (2020), yang menekankan pentingnya keterhubungan antara strategi kelembagaan dan pengalaman nyata penerima manfaat.

Kebaruan utama dari penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi. Pertama, dari segi pendekatan, penelitian ini menggunakan dokumentasi organisasi dan data wawancara dari berbagai pihak, termasuk mustahik, untuk menganalisis keterkaitan langsung

antara strategi dan dampak sosialnya. Kedua, dari segi temuan, studi ini menunjukkan bagaimana BAZNAS Lamongan mampu menggabungkan nilai-nilai syariah, transformasi digital, dan pemberdayaan berbasis komunitas dalam satu kerangka implementasi strategi yang saling terintegrasi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung terfokus pada satu aspek (pengumpulan atau pendistribusian saja), penelitian ini menyajikan gambaran holistik dan empiris dari keseluruhan rantai nilai pengelolaan ZIS. Dengan demikian, implementasi strategi oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dapat dijadikan model percontohan untuk lembaga zakat di daerah lain, khususnya dalam hal inovasi pengumpulan berbasis teknologi dan pendistribusian yang berorientasi pada pembangunan sosial yang berkelanjutan.

### **Evaluasi Strategi Pengelolaan ZIS di BAZNAS Kabupaten Lamongan**

Pelayanan pajak PBB-P2 oleh Bapenda Kabupaten Lamongan menunjukkan komitmen pada Evaluasi strategi merupakan komponen penting dalam siklus manajemen strategis yang bertujuan untuk menilai efektivitas implementasi, mengidentifikasi hambatan, serta menetapkan langkah korektif untuk penyempurnaan program ke depan. Dalam konteks BAZNAS Kabupaten Lamongan, hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategi dilakukan secara terencana dan berjenjang melalui sistem evaluasi internal di masing-masing bidang dan evaluasi menyeluruh secara periodik. Pendekatan ini memperlihatkan konsistensi terhadap prinsip dasar evaluasi strategis yang menekankan pentingnya *monitoring* berkelanjutan dan *feedback-based decision making* (Hamis & Fanida, 2024). Dalam teori manajemen strategi, proses evaluasi tidak hanya menjadi tahap akhir dari siklus strategi, tetapi juga menjadi titik awal untuk siklus perencanaan berikutnya. Model ini dikenal sebagai *strategic control loop*, di mana evaluasi memainkan peran kunci dalam menjaga keselarasan antara tujuan, kebijakan, dan pelaksanaan program (Rahman, 2022). Hal ini tercermin dalam pola evaluasi di BAZNAS Lamongan, yang tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga meninjau kembali kesesuaian strategi dengan tantangan dan perubahan lingkungan eksternal. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya bersifat kuantitatif atau berbasis indikator kinerja output, tetapi juga mencakup dimensi kualitatif seperti kesesuaian prosedur, efektivitas distribusi, dan relevansi program dengan kebutuhan mustahik. Hal ini mengindikasikan adanya praktik evaluasi strategis yang bersifat reflektif dan berbasis konteks, yang merupakan salah satu bentuk inovasi dalam pengelolaan lembaga filantropi Islam di tingkat daerah.

Kebaruan dari temuan ini terletak pada struktur evaluasi dua tingkat yang diterapkan secara konsisten: evaluasi teknis pada level bidang serta evaluasi strategis secara kelembagaan. Ini berbeda dengan praktik umum evaluasi di banyak lembaga filantropi yang cenderung menitikberatkan pada pelaporan hasil dan pelacakan dana, tanpa memfokuskan perhatian pada proses refleksi strategis dan sinergi lintas bidang. Lebih lanjut, pendekatan evaluasi BAZNAS Lamongan mencerminkan model evaluasi organisasi publik yang responsif dan partisipatif, sebagaimana disarankan dalam studi-studi terdahulu mengenai *adaptive strategic management* (Risal, 2023). Evaluasi yang dijalankan tidak hanya sebagai mekanisme akuntabilitas, tetapi juga sebagai alat peningkatan mutu dan pembelajaran institusional (*organizational learning*). Dengan demikian, evaluasi strategi di BAZNAS Kabupaten Lamongan bukan hanya menjadi sarana pengawasan, tetapi berfungsi sebagai proses penguatan tata kelola yang mendukung efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan program ZIS. Temuan ini

memperkaya diskursus ilmiah tentang praktik manajemen strategis berbasis nilai dan komunitas di sektor zakat, serta memberikan model evaluasi yang dapat direplikasi di lembaga sejenis di daerah lain.

### **Simpulan dan Saran**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan manajemen strategi dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) oleh BAZNAS Kabupaten Lamongan dilakukan secara menyeluruh melalui tiga tahapan utama yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang dilaksanakan dengan pendekatan berbasis nilai, kontekstual, dan reflektif. Formulasi strategi BAZNAS tidak hanya dirancang berdasarkan prinsip manajerial modern, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai keislaman seperti taqwa, amanah, dan fathonah, serta prinsip kelembagaan yang menekankan kepatuhan terhadap syariat, regulasi, dan komitmen kebangsaan. Pada tahap implementasi, strategi diarahkan pada dua fokus utama, yakni optimalisasi pengumpulan melalui edukasi publik dan teknologi digital, serta pendistribusian berbasis pemberdayaan mustahik melalui lima program unggulan yang mencerminkan orientasi pembangunan sosial berkelanjutan. Evaluasi strategi dilakukan secara berjenjang dan terintegrasi, tidak hanya untuk mengukur hasil, tetapi juga sebagai ruang refleksi strategis guna meningkatkan efisiensi kelembagaan dan dampak program. Temuan penelitian ini memperkuat teori manajemen strategi berbasis nilai dan adaptif di sektor filantropi Islam, khususnya di tingkat daerah, sekaligus menunjukkan adanya inovasi dalam integrasi antara tata kelola publik, nilai-nilai syariah, dan pendekatan teknologi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model tata kelola zakat yang lebih partisipatif, akuntabel, dan kontekstual, serta membuka ruang untuk studi lanjutan yang mengeksplorasi efektivitas strategi serupa di lembaga zakat lainnya dengan pendekatan komparatif lintas wilayah.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa saran konstruktif yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya. Salah satu keterbatasan utama terletak pada pendekatan penelitian yang bersifat kualitatif deskriptif dan fokus hanya pada satu institusi, yaitu BAZNAS Kabupaten Lamongan. Hal ini menyebabkan temuan bersifat kontekstual dan belum dapat digeneralisasi ke wilayah lain dengan karakteristik kelembagaan, geografis, dan sosial-ekonomi yang berbeda. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas cakupan studi secara komparatif di beberapa wilayah dengan pendekatan multikasus untuk mengidentifikasi pola strategi yang lebih luas dan representatif dalam pengelolaan ZIS. Di samping itu, penelitian ini belum mengintegrasikan data kuantitatif seperti laporan keuangan, indikator kinerja, dan data statistik program, yang sebetulnya dapat memperkuat validitas analisis dan membuka peluang triangulasi metodologis yang lebih mendalam. Untuk itu, studi lanjutan disarankan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) agar mampu menggali tidak hanya makna subjektif dari para pelaksana kebijakan, tetapi juga mengukur dampak riil dari strategi yang diterapkan terhadap kesejahteraan mustahik. Selain itu, penelitian ini belum mengeksplorasi secara mendalam persepsi muzakki, padahal mereka merupakan pihak penting dalam sistem zakat. Penelitian masa depan sebaiknya melibatkan muzakki sebagai responden untuk mendapatkan pemahaman utuh tentang kepercayaan publik, efektivitas strategi pengumpulan, serta potensi peningkatan partisipasi donatur.

## Daftar Pustaka

- A'yun, I. F., & Rahman, T. (2024). Risk Management for the Distribution of Zakat, Infaq, and Shadaqah Funds on the Mentari Scholarship Programme at Zakat Center LAZISMU Gresik. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 16(2), 160-176.  
<http://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/amwal/article/download/18461/6232>
- AA, F. M., & Rosidta, A. (2023). Peran Wakaf Dan Zakat Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Indonesia. *Lisyabab: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 4(2), 162-185.
- Agus, A. (2023). Peran Kualitas Pelayanan, Nilai Religiusitas, dan Citra Lembaga terhadap Preferensi Muzakki dalam Menunaikan ZIS. *Jurnal Bina Ummat: Membina Dan Membentengi Umat*, 7(2), 55-77.  
<https://doi.org/10.38214/jurnalbinaummatstidnatsir.v7i2.275>
- Aini, N., & Mundir, A. (2020). Pengelolaan Zakat, Infaq dan Sedekah dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Ekonomi Pelaku UMKM di BAZNAS Kota Pasuruan. *Malia: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 95-108. <https://doi.org/10.35891/ml.v12i1.2367>
- Amelia, N., Rahmawati, R., Lismawati, L., Khairi, R., & Assyifa, Z. (2023). Urgensi Ziswaf Dalam Pengembangan Perekonomian Di Indonesia. *Sharing: Journal of Islamic Economics, Management and Business*, 2(2), 157-168.
- Andrini, R. (2023). Analisis Transparansi dan Akuntabilitas Laporan Keuangan ZIS pada BAZNAS Kabupaten Kampar Berdasarkan PSAK No. 109. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 6(1), 115-126. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v6i1.1269>
- Arifah, U. (2023). Manajemen strategi. UNISNU PRESS.
- Asrida, A., Amor, A., & Candra, R. (2021). Penerapan Sistem Manajemen Informasi BAZNAS (SIMBA) pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar. *ZAWA: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 1(2), 25-32. <https://doi.org/10.31958/zawa.v1i2.5108>
- Atmaja, F. F., Yulianti, R. T., Pusparini, M. D., Putri, N. W., & Jannati, N. (2017). Implementasi Manajemen Strategik Pengelolaan Zakat Produktif di Lembaga Keuangan Publik Islam (Studi Pada Dompot Dhuafa Yogyakarta). *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1). <https://doi.org/10.34001/jdeb.v14i1.569>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Profil Kemiskinan di Indonesia Maret 2023*. Bps.Go.Id. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2023/07/17/2016/profil-kemiskinan-di-indonesia-maret-2023.html>
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen SDM Efektif untuk Pertumbuhan Organisasi yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182-192. <https://doi.org/10.15575/jim.v4i2.28606>
- Fitriyani, R., & Afifah, N. (2022). Implementasi Manajemen Strategi dalam Lembaga Sosial Islam Berbasis Komunitas. *Jurnal Sosial Humaniora*, 11(3), 98-106.
- Hakim, M. N. (2019). Manajemen Hubungan Masyarakat Dalam Mengembangkan Lembaga Pendidikan (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Dlanggu Mojokerto). *Jurnal Nidhomul Haq*, 4(1), 121-139. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.245>
- Hamas, H. S. P., & Fanida, E. H. (2024). Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik melalui Aplikasi Wargaku oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya. *Publika*, 12(2), 421-434. <https://doi.org/10.26740/publika.v12n2.p421-434>
- Hayatika, A. H., & Suharto, S. (2021). Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian, dan Penggunaan Dana Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional sebagai Upaya

- Peningkatan Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 874-885.
- Hidayat, A. R., Windiasari, T., Rosmiati, & Istiharah. (2024). Manajemen Strategis Baznas dalam Pengentasan Kemiskinan (Studi pada BAZNAS Provinsi Nusa Tenggara Barat). *Qulubana: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(2), 474-487. <https://doi.org/10.54396/qlb.v5i2.1558>
- Hidayat, R., Sari, P. A., & Armen, R. E. (2023). Implementasi Manajemen Dana Zakat (Studi Kasus Laz Dompot Dhuafa). *Jurnal Ruhul Islam*, 1(1), 42-57.
- Jamal, M., Putri, N. M., & Zahro', K. (2023). Pemanfaatan Teknologi dalam Menghimpun Dana Zakat, Infak dan Sedekah serta Kontribusinya dalam Menanggulangi Kemiskinan di Indonesia. *Wahana Akademika: Jurnal Studi Dan Sosial*, 11(1), 63-72. <https://doi.org/10.21580/wa.v11i1.18290>
- Kurniawan, A. (2024). Analisis Eksistensi Humas CRN TV sebagai Media Jurnalisme di Fakultas Ilmu Sosial UIN Sumatera Utara Medan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (JISIP)*, 13(2), 399-401. [http://repository.uinsu.ac.id/23080/1/finally\\_jurnal\\_ade\\_ni\\_bos.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/23080/1/finally_jurnal_ade_ni_bos.pdf)
- Manurung, J., & Siagian, H. L. (2021). Membangun Brand Image sebagai Manajemen Strategi dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan. *Inovatif: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 7(2), 365-381. <http://jurnal.iaih.ac.id/index.php/inovatif/article/download/212/138>
- Maretha, E. V., Aini, I. M. N., Faha, Y. M., Markavia, R. N., & Sa'diyah, H. (2024). Implikasi Instrumen Non Zakat dalam Perekonomian. *MUEAMALA Journal*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.61341/mueamala/v2i1.011>
- Marpaung, I. H., & Syariah, T. (2023). Upaya Dinas Sosial dalam Pembinaan Anak Jalanan di Kabupaten Labuhanbatu Provinsi Sumatera Utara. *IPDN Repository*. [http://eprints.ipdn.ac.id/19886/1/30.0102\\_IMMANUEL\\_HAMONANGAN\\_MARPAUNG\\_UPAYA\\_DINAS\\_SOSIAL\\_DALAM\\_PEMBINAAN\\_ANAK\\_JALANAN\\_DI\\_KABUPATEN\\_LABUHANBATU\\_PROVINSI\\_SUMATERA\\_UTARA.pdf](http://eprints.ipdn.ac.id/19886/1/30.0102_IMMANUEL_HAMONANGAN_MARPAUNG_UPAYA_DINAS_SOSIAL_DALAM_PEMBINAAN_ANAK_JALANAN_DI_KABUPATEN_LABUHANBATU_PROVINSI_SUMATERA_UTARA.pdf)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third ed). SAGE Publications Ltd.
- Nisa, K., & Hasibuan, R. R. A. (2022). Analisis Efektivitas Penyaluran Dana Zakat pada LAZNAS Inisiatif Zakat Indonesia Sumatera Utara. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(3), 232-241. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v2i3.1283>
- Nugraha, A., & Utami, N. D. (2022). Evaluasi Strategi Pelayanan Publik di Era Digital. *Jurnal Ilmu Sosial Terapan*, 10(2), 115-127.
- Nurchayyo, S. A., Sudiyono, S., Rachmawati, M., Widagdo, T. H., & Ali, A. (2024). Strategi Human Capital Development Guna Membangun Sustainable Organization dengan Maqasid Syariah Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Semarang. *Urnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 60-69. <https://doi.org/10.30787/jiemi.v2i2.1525>
- Rabbani, A. (2023). *BAB III: Perumusan, Implementasi, dan Evaluasi Strategi* [UIN Sunan Gunung Djati Bandung]. [https://digilib.uinsgd.ac.id/101249/6/BAB III.pdf](https://digilib.uinsgd.ac.id/101249/6/BAB%20III.pdf)
- Rahman, A. (2022). Evaluasi Strategi Organisasi Sosial dalam Peningkatan Kinerja Layanan. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi Sosial*, 10(2), 87-98.
- Risal, R. (2023). Manajemen Strategi dan Dinamika Lingkungan Eksternal pada Organisasi Nonprofit. *Jurnal Manajemen Dan Kebijakan Publik*, 14(1), 55-67.
- Sakdiyah, H., & Bachiar, M. D. (2023). Penerapan Strategic Thinking Dalam Berwirausaha. *MELATI: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(1), 13-22.

<https://doi.org/10.58906/melati.v40i1.94>

- Sandi, M. F. A. (2023). *Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kesejahteraan Fakir Miskin melalui Pemberdayaan Zakat oleh BAZNAS Kabupaten Jember*. Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
- Sarjito, I. A. (2023). *Dasar-dasar Administrasi Publik*. Google Books. <https://books.google.com/books?hl=id&id=vx0nEQAAQBAJ>
- Sudiantini, D., & Hadita, S. P. (2022). *Manajemen Strategi*. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D* (3rd ed.). Alfabeta.
- Syamsul, H., & Ananda, R. (2021). Peran Manajemen Strategik dalam Adaptasi Organisasi Publik Terhadap Perubahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1), 33–45.
- Utama, A. S., & Saputra, J. (2024). Analisis Pengelolaan Dana ZIS untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat pada Masjid Al-Mukhlisin. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*. <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jpmt/article/download/3529/3554>
- Zainuri, M. (2020). Konsep Manajemen Modern dan Praktiknya dalam Organisasi. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 17(2), 112–121.