Jurnal Multidisiplin Indonesia (JOUMI)
Volume 4 Nomor 1 Maret 2026
E-ISSN .: 2986-7541; P-ISSN .: 2986-7533, Hal 312-329
DOI: https://doi.org/10.62007/joumi.v4i2. 908
Tersedia : https://ejournal.alhafiindonesia.co.id/index.php/JOUMI

Optimalisasi Pengelolaan Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik

Herlan Saputra
Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Darul Ulum Lampung
Delisa Aprilia
Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Darul Ulum Lampung
Abdul Kadir
Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Darul Ulum Lampung
Ardi Megantoro
Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Darul Ulum Lampung
Email: herlansaputra873@gmail.com[1], delisaaprilia65@gmail.com[2], abdulkadir@stisdulamtim.ac.id[3], ardimegantoro@stisdulamtim.ac.id[4].
Korespondensi penulis: herlansaputra873@gmail.com.

Abstract. *This study aims to analyze the optimization of productive zakat management to improve mustahiq welfare. A qualitative approach was employed using in-depth interviews, observation, and documentation studies conducted at zakat institutions in Indonesia. Data analysis followed Miles and Huberman's interactive model. Results indicate that productive zakat optimization encompasses four critical dimensions: accountability-based governance, structured mustahiq segmentation, sustained business mentoring programs, and welfare-indicator-based monitoring. This integrated approach demonstrably increased mustahiq income by an average of 106% within one year. The study proposes the TPEM (Governance, Productivity, Evaluation, Mobilization) optimization model as a scientific novelty applicable to zakat institutions across Indonesia.*

Keywords: *productive zakat, mustahiq welfare, amil zakat institution, economic empowerment, TPEM model.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis optimalisasi pengelolaan zakat produktif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi pada lembaga amil zakat di Indonesia. Analisis dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan zakat produktif mencakup empat dimensi kritis: tata kelola berbasis akuntabilitas, segmentasi mustahik yang terstruktur, program pendampingan usaha berkelanjutan, dan sistem monitoring berbasis indikator kesejahteraan. Pendekatan terintegrasi ini terbukti meningkatkan pendapatan mustahik rata-rata 106% dalam satu tahun program. Penelitian ini menghasilkan model optimalisasi TPEM (Tata Kelola, Produktivitas, Evaluasi, Mobilisasi) sebagai kebaruan ilmiah yang dapat diadopsi lembaga zakat di Indonesia.

Kata kunci: zakat produktif, kesejahteraan mustahik, lembaga amil zakat, pemberdayaan ekonomi, model TPEM.

LATAR BELAKANG

Indonesia adalah negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, mencapai lebih dari 231 juta jiwa atau sekitar 86,7% dari total penduduk. Fakta ini menempatkan

Received Febuai 07, 2026; Revised Maret 2, 2026; Maret 30, 2026
*Corresponding author, herlansaputra873@gmail.com

Indonesia sebagai negara dengan potensi zakat terbesar secara global. Berdasarkan laporan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), potensi zakat nasional mencapai Rp 327 triliun per tahun. Namun, realisasi penghimpunan zakat pada 2023 hanya berkisar Rp 26,5 triliun, atau kurang dari 10% dari potensi yang ada (BAZNAS, 2024). Kondisi tersebut juga ditegaskan dalam Outlook Zakat Indonesia 2025 yang menempatkan transparansi, profesionalisasi tata kelola, dan transformasi digital sebagai agenda strategis penguatan zakat nasional (BAZNAS, 2025). Kesenjangan ini bukan semata masalah penghimpunan, melainkan juga persoalan pengelolaan yang belum optimal.

Secara konseptual, zakat terbagi menjadi dua bentuk penyaluran: zakat konsumtif dan zakat produktif. Zakat konsumtif diberikan langsung untuk pemenuhan kebutuhan dasar mustahik yang bersifat segera. Sebaliknya, zakat produktif didayagunakan sebagai modal usaha atau sarana pemberdayaan ekonomi jangka panjang. Penelitian Beik& Arsyianti (2016) menunjukkan bahwa zakat produktif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan dan penurunan kemiskinan mustahik dibanding zakat konsumtif. Temuan lebih baru dari Mawardi et al. (2023) dan Gofur & Kasri (2025) juga menegaskan bahwa bantuan zakat produktif akan lebih berdampak ketika dikombinasikan dengan pendampingan usaha, pelatihan, dan pemantauan berkala. Namun, proporsi penyaluran zakat produktif di Indonesia baru mencapai 35-40% dari total distribusi, jauh dari target optimal yang seharusnya.

Permasalahan mendasar yang diidentifikasi dalam pengelolaan zakat produktif mencakup: pertama, lemahnya tata kelola lembaga amil zakat yang berdampak pada rendahnya kepercayaan muzaki; kedua, tidak adanya segmentasi yang jelas terhadap penerima manfaat, sehingga program sering salah sasaran; ketiga, absennya sistem pendampingan usaha yang terstruktur; dan keempat, minimnya evaluasi berbasis indikator kesejahteraan yang terukur. Keempat masalah ini saling berkaitan dan membutuhkan solusi yang terintegrasi. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa efektivitas zakat dipengaruhi oleh kualitas tata kelola, integrasi sistem informasi, kemampuan sumber daya manusia amil, serta pemanfaatan teknologi dalam penghimpunan dan penyaluran zakat (Kasri & Yuniar, 2021; Zulkifli & Azman, 2022).

Di tengah kondisi tersebut, urgensi penelitian ini sangat tinggi. Indonesia menghadapi tantangan kemiskinan yang persisten, dengan tingkat kemiskinan nasional

masih berada di angka 9,36% pada Maret 2024 (BPS, 2024). Zakat produktif, jika dioptimalkan pengelolaannya, dapat menjadi solusi berbasis nilai Islam yang bersifat inklusif dan berkelanjutan. Program zakat produktif yang disertai bantuan usaha, pendampingan, dan pelatihan terbukti memiliki hubungan positif dengan pertumbuhan usaha serta peningkatan kesejahteraan mustahik (Mawardi et al., 2023; Firmansyah et al., 2024; Gofur & Kasri, 2025). Penelitian ini hadir untuk menganalisis secara kritis faktor-faktor yang menentukan optimalisasi pengelolaan zakat produktif dan dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik.

Penelitian tentang zakat produktif di Indonesia telah berkembang pesat dalam satu dekade terakhir. Beik & Arsyianti (2016)membangun model dampak zakat terhadap kesejahteraan menggunakan pendekatan CIBEST (Center of Islamic Business and Economic Studies). Mereka menemukan bahwa program zakat yang terstruktur mampu memindahkan mustahik dari kuadran kemiskinan ke kuadran sejahtera secara signifikan. Penelitian lebih baru oleh Mawardi et al. (2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa zakat dan pendampingan bisnis berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha serta kesejahteraan mustahik. Namun, sebagian penelitian tersebut lebih berfokus pada pengukuran dampak, bukan pada faktor-faktor tata kelola yang menentukan efektivitas program.

Firdaus et al. (2019) menganalisis efisiensi lembaga zakat di Indonesia menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA). Temuan mereka menunjukkan bahwa mayoritas lembaga zakat belum beroperasi pada tingkat efisiensi optimal, dengan rata-rata efisiensi teknis hanya 73,4%. Penelitian ini memperkuat argumen bahwa ada ruang signifikan untuk perbaikan tata kelola. Kajian terbaru juga menekankan bahwa efisiensi lembaga zakat ditentukan oleh kualitas kelembagaan, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan lembaga dalam membangun sistem pelaporan dan pengukuran dampak yang kredibel (Wahab & Rahman, 2021; Widiastuti et al., 2022; Zulkifli & Azman, 2022). Namun, analisis DEA memiliki keterbatasan dalam menjelaskan faktor kualitatif yang mendasari inefisiensi tersebut.

Canggih et al. (2017)meneliti kesenjangan potensi dan realisasi zakat di Indonesia menggunakan pendekatan ekonometrik. Mereka menyimpulkan bahwa faktor kelembagaan, kepercayaan publik, dan literasi zakat merupakan variabel penentu utama

rendahnya realisasi penghimpunan. Di sisi penyaluran, Wahab dan Rahman (2021) mengidentifikasi bahwa efektivitas program zakat produktif sangat ditentukan oleh kualitas pendampingan dan relevansi program dengan konteks lokal mustahik. Selain itu, studi tentang pembayaran zakat digital menunjukkan bahwa literasi zakat, ekspektasi kinerja, kemudahan penggunaan, dan fasilitas teknologi memengaruhi intensi masyarakat untuk membayar zakat melalui platform daring (Kasri & Yuniar, 2021).

Research gap yang teridentifikasi dari kajian literatur di atas adalah: pertama, belum ada penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan analisis tata kelola, segmentasi mustahik, dan sistem evaluasi dalam satu kerangka optimalisasi; kedua, pendekatan kualitatif yang mampu menangkap kompleksitas proses optimalisasi masih sangat terbatas; dan ketiga, penelitian terdahulu umumnya meneliti satu lembaga secara parsial tanpa membandingkan model pengelolaan antar lembaga. Kebutuhan terhadap model integratif semakin relevan karena kajian terkini tentang Islamic social finance menekankan pentingnya integrasi governance, sumber daya manusia, regulasi, teknologi, dan pengukuran keberlanjutan program (Widiastuti et al., 2022). Penelitian ini mengisi gap tersebut dengan mengajukan model TPEM sebagai kerangka optimalisasi terpadu.

Urgensi penelitian ini bertumpu pada tiga argumen utama. Pertama, secara makro, optimalisasi zakat produktif berkontribusi langsung pada pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya SDG 1 (no poverty) dan SDG 8 (decent work and economic growth). Kedua, secara mikro, mustahik yang menerima zakat produktif yang dikelola dengan baik terbukti mengalami peningkatan kesejahteraan yang berkelanjutan, bukan ketergantungan jangka panjang (Mawardi et al., 2023; Gofur & Kasri, 2025). Ketiga, secara institusional, lembaga zakat yang transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap teknologi mampu memobilisasi dana zakat lebih besar dari masyarakat (Kasri & Yuniar, 2021; BAZNAS, 2025).

Kebaruan ilmiah (novelty) penelitian ini terletak pada formulasi Model TPEM: Tata Kelola (governance accountability), Produktivitas (mustahik segmentation and empowerment), Evaluasi (welfare-based monitoring), dan Mobilisasi (zakat fund mobilization). Model ini berbeda dari penelitian sebelumnya karena mengintegrasikan keempat dimensi tersebut dalam satu siklus manajemen yang berkesinambungan dan dapat dioperasionalisasikan oleh lembaga amil zakat dengan berbagai skala.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis faktor-faktor kritis yang menentukan optimalisasi pengelolaan zakat produktif pada lembaga amil zakat di Indonesia; (2) mendeskripsikan pola hubungan antara kualitas pengelolaan zakat produktif dengan peningkatan kesejahteraan mustahik; dan (3) merumuskan model optimalisasi pengelolaan zakat produktif yang dapat dijadikan rujukan praktis bagi lembaga amil zakat.

KAJIAN TEORITIS

Konsep Zakat Produktif dalam Ekonomi Islam

Zakat secara etimologi berasal dari kata zakaa yang berarti berkembang, bersih, dan bertambah. Secara terminologi, zakat adalah harta tertentu yang wajib dikeluarkan oleh Muslim yang memenuhi nisab dan haul, kemudian diserahkan kepada golongan yang berhak menerimanya (asnaf). Al-Qur'an secara eksplisit menyebut zakat sebanyak 30 kali, sering kali berdampingan dengan perintah shalat, yang menandai kedudukan zakat sebagai pilar fundamental ibadah sosial-ekonomi dalam Islam.

Konsep zakat produktif tidak memiliki landasan teks syar'i yang eksplisit, namun dibangun di atas prinsip maslahah mursalah (kemaslahatan yang tidak disebutkan langsung dalam nash). Qardhawi (1999) berargumen bahwa redistribusi zakat yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi lebih sesuai dengan maqashid syariah dibanding sekadar transfer konsumtif. Pandangan ini diperkuat oleh Chapra (2008) yang menempatkan zakat produktif dalam kerangka sistem keuangan Islam yang bertujuan menciptakan keadilan distributif secara struktural. Dalam riset kontemporer, zakat produktif dipahami sebagai instrumen pemberdayaan yang tidak hanya menyalurkan modal, tetapi juga membangun kapasitas usaha, keterampilan, dan kemandirian mustahik (Mawardi et al., 2023; Firmansyah et al., 2024; Gofur & Kasri, 2025).

Teori transformasi mustahik menjadi muzaki merupakan konsep sentral dalam pengelolaan zakat produktif. Konsep ini dikembangkan oleh Yusuf (2011) yang menyebut bahwa keberhasilan zakat produktif diukur bukan dari seberapa besar dana yang disalurkan, melainkan dari seberapa banyak mustahik yang berhasil naik kelas secara ekonomi hingga akhirnya mampu membayar zakat. Gofur dan Kasri (2025) memperkuat gagasan tersebut dengan menunjukkan bahwa jumlah bantuan, pelatihan,

pendampingan, usia produktif, dan pengalaman usaha awal merupakan faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan mustahik. Ini merupakan ukuran dampak tertinggi yang menjadi cita-cita sistem zakat Islam.

Teori Kesejahteraan Mustahik

Pengukuran kesejahteraan mustahik dalam perspektif Islam tidak cukup hanya menggunakan indikator moneter seperti pendapatan. Beik dan Arsyianti (2016) mengembangkan model CIBEST yang mengukur kesejahteraan mustahik dalam dua dimensi: material (pemenuhan kebutuhan fisik) dan spiritual (ketaatan beragama). Model ini lebih komprehensif dibanding pendekatan konvensional yang hanya mengukur garis kemiskinan berdasarkan pengeluaran per kapita. Kajian terbaru mengenai dampak zakat juga menekankan pentingnya indikator kesejahteraan multidimensi, karena program zakat produktif dapat memengaruhi pendapatan, aset usaha, literasi keuangan, dan ketahanan sosial mustahik secara bersamaan (Mawardi et al., 2023; Widiastuti et al., 2022; Gofur & Kasri, 2025).

Dalam konteks yang lebih luas, UNDP melalui konsep Human Development Index (HDI) mengukur kesejahteraan pada tiga aspek: pendapatan, kesehatan, dan pendidikan. Pengintegrasian HDI dengan indikator Islam menghasilkan apa yang disebut sebagai Islamic Human Development Index (I-HDI) yang dikembangkan oleh Rehman dan Askari (2010). Indikator ini relevan digunakan karena mencerminkan tujuan holistik pemberdayaan mustahik, bukan sekadar pemenuhan kebutuhan ekonomi dasar.

Penelitian terdahulu menunjukkan variasi temuan yang menarik. Shirazi (2014) menemukan bahwa di Pakistan, program zakat produktif berhasil meningkatkan pendapatan mustahik sebesar 43% dalam dua tahun. Namun, Sulaiman et al. (2016)di Malaysia menemukan bahwa keberhasilan ini sangat bergantung pada kualitas pendampingan, bukan semata pada jumlah dana yang diberikan. Temuan yang lebih mutakhir di Indonesia juga menunjukkan bahwa pelatihan, mentoring, dan pengalaman usaha awal memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan pendapatan mustahik penerima zakat produktif (Mawardi et al., 2023; Gofur & Kasri, 2025). Perbedaan konteks ini memperlihatkan bahwa model pengelolaan, bukan hanya besaran dana, merupakan variabel penentu utama efektivitas zakat produktif.

Optimalisasi dalam Perspektif Manajemen Zakat

Optimalisasi pengelolaan organisasi nirlaba, termasuk lembaga zakat, mengacu pada prinsip-prinsip New Public Management (NPM) yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil Hood (1991). Dalam konteks lembaga amil zakat, optimalisasi mencakup pengembangan sumber daya manusia amil, penerapan teknologi informasi dalam administrasi zakat, standarisasi prosedur operasi, dan pengembangan program yang berbasis kebutuhan mustahik. Kajian terbaru tentang Islamic social finance menempatkan kualitas SDM, integrasi basis data, pelaporan real-time, dan optimalisasi teknologi digital sebagai strategi prioritas dalam penguatan lembaga zakat dan keuangan sosial Islam (Kasri & Yuniar, 2021; Widiastuti et al., 2022; Zulkifli & Azman, 2022).

Khalifah & Abdul Rahman (2021) mengembangkan kerangka manajemen zakat yang disebut Integrated Zakat Management Framework (IZMF). Kerangka ini mengintegrasikan dimensi tata kelola syariah, manajemen operasional, dan pengukuran dampak sosial. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif. Perbedaannya adalah IZMF lebih berorientasi pada standarisasi global, sedangkan model TPEM yang diajukan dalam penelitian ini bersifat kontekstual untuk lembaga zakat di Indonesia dengan mempertimbangkan dinamika sosial, budaya, regulasi lokal, serta kebutuhan transformasi digital sebagaimana ditekankan dalam Outlook Zakat Indonesia 2025 (BAZNAS, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin memahami secara mendalam proses optimalisasi pengelolaan zakat produktif, bukan sekadar mengukur hubungan variabel secara statistik. Studi kasus komparatif memungkinkan analisis lintas lembaga untuk mengidentifikasi pola-pola optimalisasi yang konsisten maupun yang kontekstual (Taylor & Healy, 2023).

Penelitian dilaksanakan pada tiga lembaga amil zakat yang dipilih secara purposive di wilayah Jawa Timur, yaitu: (1) BAZNAS Kota Surabaya sebagai representasi lembaga pemerintah; (2) Lembaga Amil Zakat Infak Sedekah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) Jawa Timur sebagai representasi lembaga berbasis ormas; dan (3) Rumah Zakat cabang

Surabaya sebagai representasi lembaga zakat swasta profesional. Ketiga lembaga dipilih karena memiliki program zakat produktif yang aktif dan data yang dapat diverifikasi.

Subjek penelitian mencakup 18 informan yang terdiri dari: 9 pengurus/amil dari ketiga lembaga (3 per lembaga), 7 mustahik penerima zakat produktif yang telah mengikuti program minimal 12 bulan, dan 2 pakar manajemen zakat dari perguruan tinggi Islam di Surabaya. Pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria relevansi pengalaman dan keterlibatan langsung dalam program.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik: pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) semi-terstruktur yang dilaksanakan secara tatap muka maupun daring, dengan durasi rata-rata 60-90 menit per sesi; kedua, observasi partisipatif pada kegiatan penyaluran dan pendampingan zakat produktif di masing-masing lembaga; dan ketiga, studi dokumentasi meliputi laporan keuangan, laporan program, dan dokumen kebijakan internal lembaga. Triangulasi sumber dan teknik dilakukan untuk menjamin validitas data (*Triangulation and Mixed Methods*, 2020).

Analisis data menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang mencakup empat tahap: (1) kondensasi data, yakni proses seleksi, pemfokusan, dan transformasi data kasar menjadi data ringkas dan bermakna; (2) penyajian data dalam bentuk matriks, jaringan, dan narasi terstruktur; (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui refleksivitas peneliti dan member checking dengan informan kunci; dan (4) pengujian keabsahan data menggunakan kriteria kredibilitas (triangulasi, member check), transferabilitas (thick description), dependabilitas (audit trail), dan konfirmabilitas (refleksivitas).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Aktual Pengelolaan Zakat Produktif

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari ketiga lembaga amil zakat, ditemukan bahwa terdapat kesenjangan signifikan antara kapasitas ideal pengelolaan zakat produktif dan kondisi aktual di lapangan. Tabel 1 menyajikan pemetaan indikator pengelolaan beserta kondisi awal, target optimal, dan capaian aktual.

Jurnal Multidisiplin Indonesia (JOUMI)
Vol.4, No.1 Maret 2026
e-ISSN: 2986-7541; p-ISSN: 2986-7533, Hal 312-329

Tabel 1. Indikator Optimalisasi Pengelolaan Zakat Produktif

No	Indikator	Kondisi Awal	Target Optimal	Capaian (%)
1	Akuntabilitas Laporan Keuangan	Belum terintegrasi	Sistem digital penuh	62%
2	Penyaluran Berbasis Produktif	35% dari total dana	≥ 60% dana produktif	47%
3	Pendampingan Usaha Mustahik	Sporadis, tidak terstruktur	Program 12 bulan	40%
4	Monitoring & Evaluasi	Tahunan, manual	Triwulanan, digital	55%
5	Peningkatan Pendapatan Mustahik	Rata-rata Rp 850.000/bln	≥ Rp 2.000.000/bln	53%
6	Exit Strategy (Mustahik -> Muzaki)	Tidak ada program	5% konversi/tahun	20%

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata capaian optimalisasi pengelolaan zakat produktif masih berada di kisaran 46,2%. Indikator dengan capaian terendah adalah exit strategy (20%), yakni program yang dirancang untuk mengkonversi mustahik menjadi muzaki. Ini mencerminkan bahwa lembaga zakat masih terfokus pada penyaluran jangka pendek, bukan pada pemberdayaan jangka panjang yang bersifat transformatif. Pola ini relevan dengan laporan strategis BAZNAS yang menekankan perlunya pergeseran dari orientasi distribusi menuju penguatan dampak, transparansi, dan pemberdayaan berkelanjutan (BAZNAS, 2025).

Rendahnya capaian exit strategy sejalan dengan temuan Wahab & Rahman (2021) yang menyatakan bahwa salah satu kelemahan sistemik lembaga zakat di Asia Tenggara adalah tidak adanya roadmap transformasi mustahik yang terstruktur. Temuan ini juga diperkuat oleh Mawardi et al. (2023) dan Gofur dan Kasri (2025) yang menegaskan bahwa zakat produktif lebih efektif ketika didesain sebagai proses bertahap yang menghubungkan bantuan modal, pendampingan usaha, dan pengukuran perubahan kesejahteraan. Seorang informan dari BAZNAS Surabaya menyatakan: 'Kami memang belum punya program khusus yang dirancang sejak awal untuk membawa mustahik ke level muzaki. Ini jadi target jangka panjang kami.' Pernyataan ini mengkonfirmasi bahwa kesenjangan pada indikator ini bersifat sistemik, bukan teknis semata.

Segmentasi Mustahik sebagai Kunci Efektivitas Program

Salah satu temuan terpenting penelitian ini adalah pentingnya segmentasi mustahik yang tepat sebagai prasyarat efektivitas program zakat produktif. Tanpa segmentasi, dana zakat produktif sering kali disalurkan kepada mustahik yang secara kapasitas belum siap untuk mengelola usaha produktif. Akibatnya, modal habis digunakan untuk konsumsi, dan tujuan pemberdayaan tidak tercapai. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa variabel usia produktif, pengalaman usaha awal, besaran bantuan, pelatihan, dan pendampingan merupakan faktor penting yang memengaruhi peningkatan pendapatan mustahik (Mawardi et al., 2023; Gofur & Kasri, 2025).

Penelitian ini mengidentifikasi empat tipologi mustahik yang relevan untuk merancang program zakat produktif yang tepat sasaran, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tipologi Mustahik dan Strategi Zakat Produktif

Tipologi	Karakteristik	Strategi Zakat Produktif	Proporsi (%)
Tipe A – Berdaya	Memiliki usaha aktif, modal terbatas	Injeksi modal + pendampingan lanjut	28%
Tipe B – Potensial	Memiliki skill, belum punya usaha	Pelatihan + modal awal + mentoring	35%
Tipe C – Rentan	Usia produktif, tidak punya skill	Pendidikan vokasi + modal usaha	22%
Tipe D – Konsumtif	Lansia, difabel, tidak produktif	Zakat konsumtif, layanan sosial	15%

Tipologi ini berbeda dari kategorisasi konvensional yang hanya membedakan mustahik berdasarkan delapan asnaf. Kategorisasi berbasis kapasitas produktif memungkinkan lembaga untuk merancang intervensi yang lebih presisi. Tipe A (berdaya) dan Tipe B (potensial) menjadi target utama zakat produktif karena memiliki kapasitas untuk berkembang dengan stimulus yang tepat. Tipe C membutuhkan intervensi ganda: peningkatan kapasitas (capacity building) sebelum penyaluran modal, sementara Tipe D seharusnya tetap menerima zakat konsumtif. Pendekatan ini konsisten dengan studi Firmansyah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa program zakat produktif mampu

mendorong kewirausahaan mustahik ketika didukung oleh pola pemberdayaan yang sesuai dengan kapasitas penerima manfaat.

Temuan ini memperkuat argumen Sulaiman et al. (2016) bahwa keberhasilan zakat produktif bergantung pada ketepatan diagnosis kapasitas mustahik, bukan hanya besaran modal yang diberikan. Di Rumah Zakat Surabaya, pendekatan segmentasi berbasis kapasitas ini telah diimplementasikan sejak 2021 dan menghasilkan tingkat keberhasilan program 78%, jauh di atas rata-rata nasional yang berkisar 45-50%. Dengan demikian, segmentasi berbasis kapasitas produktif dapat dipandang sebagai instrumen manajerial untuk meningkatkan efektivitas program sekaligus mengurangi risiko kegagalan usaha mustahik (Mawardi et al., 2023; Gofur & Kasri, 2025).

Dampak Pengelolaan Optimal terhadap Kesejahteraan Mustahik

Analisis dampak program zakat produktif terhadap kesejahteraan mustahik dilakukan dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah mengikuti program secara komprehensif. Tabel 3 menyajikan data perbandingan tersebut berdasarkan wawancara dengan mustahik dan data dokumentasi lembaga.

Tabel 3. Dampak Zakat Produktif terhadap Kesejahteraan Mustahik

Aspek Kesejahteraan	Sebelum Program	Sesudah Program (1 Thn)	Peningkatan
Pendapatan Rata-rata/Bulan	Rp 850.000	Rp 1.750.000	**+106%**
Kepemilikan Aset Usaha	12% memiliki aset	58% memiliki aset	**+46 poin**
Akses Modal Usaha	8% terlayani	71% terlayani	**+63 poin**
Tingkat Literasi Keuangan	Rendah (27%)	Sedang-Tinggi (64%)	**+37 poin**
Kepesertaan BPJS/Asuransi	15%	52%	**+37 poin**
Pemenuhan Kebutuhan Dasar	62% terpenuhi	89% terpenuhi	**+27 poin**

Data pada Tabel 3 menunjukkan peningkatan yang konsisten pada semua indikator kesejahteraan. Peningkatan pendapatan rata-rata sebesar 106% merupakan capaian yang

signifikan, meskipun masih di bawah target standar hidup layak yang ditetapkan pemerintah. Yang lebih penting adalah peningkatan pada indikator non-moneter: kepemilikan aset usaha meningkat dari 12% menjadi 58%, dan akses modal usaha dari 8% menjadi 71%. Temuan ini memperkuat bukti empiris bahwa zakat produktif dapat meningkatkan kesejahteraan mustahik apabila dikombinasikan dengan pendampingan usaha dan monitoring program yang terstruktur (Mawardi et al., 2023; Firmansyah et al., 2024; Gofur & Kasri, 2025).

Peningkatan pada dimensi literasi keuangan (dari 27% ke 64%) merupakan temuan yang sangat relevan dari perspektif keberlanjutan program. Mustahik yang memiliki literasi keuangan yang baik mampu mengelola modal zakat produktif secara lebih efektif dan menghindari jebakan utang informal yang seringkali menjadi hambatan kemajuan usaha. Studi tentang digital zakat juga menunjukkan bahwa literasi zakat dan kemudahan penggunaan teknologi berperan penting dalam memperkuat partisipasi masyarakat dan efektivitas layanan zakat (Kasri & Yuniar, 2021; Zulkifli & Azman, 2022). Seorang mustahik dari program LAZISNU menyatakan bahwa setelah mengikuti pelatihan literasi keuangan dalam program, ia mampu memisahkan keuangan usaha dan keuangan rumah tangga, yang sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Hasil ini secara konsisten sejalan dengan temuan Beik dan Arsyianti (2016) yang mengidentifikasi zakat produktif mampu memindahkan mustahik dari kuadran kemiskinan ke kuadran berdaya. Namun, penelitian ini menambahkan dimensi baru: efektivitas tersebut sangat bergantung pada adanya program pendampingan terstruktur dan sistem monitoring berbasis indikator kesejahteraan yang komprehensif, bukan hanya pada besaran modal yang dikucurkan. Penekanan ini selaras dengan Mawardi et al. (2023) serta Gofur dan Kasri (2025) yang menunjukkan bahwa pelatihan, mentoring, dan karakteristik usaha mustahik merupakan faktor penting dalam peningkatan kesejahteraan penerima zakat produktif.

Model TPEM sebagai Kerangka Optimalisasi

Berdasarkan analisis data lintas ketiga lembaga, penelitian ini merumuskan Model Optimalisasi TPEM yang terdiri dari empat dimensi yang saling terhubung dalam siklus yang berkesinambungan. Perumusan model ini memperhatikan arah kajian mutakhir yang menekankan integrasi tata kelola, sumber daya manusia, regulasi, teknologi, dan

keberlanjutan program dalam Islamic social finance (Khalifah & Abdul Rahman, 2021; Widiastuti et al., 2022; BAZNAS, 2025).

Dimensi pertama adalah Tata Kelola (T): optimalisasi pengelolaan zakat produktif membutuhkan fondasi tata kelola yang kuat, mencakup akuntabilitas keuangan berbasis standar akuntansi syariah (PSAK 109), transparansi pelaporan yang dapat diakses publik, dan kompetensi sumber daya amil yang terverifikasi. Tanpa tata kelola yang baik, kepercayaan muzaki sulit dibangun dan penghimpunan dana tidak akan optimal. Dalam konteks ini, integrasi database dan pelaporan real-time menjadi prasyarat penting untuk membangun kredibilitas lembaga zakat (Kasri & Yuniar, 2021; Widiastuti et al., 2022; BAZNAS, 2025).

Dimensi kedua adalah Produktivitas (P): program yang dirancang harus berorientasi pada peningkatan produktivitas mustahik secara terukur. Ini mencakup segmentasi berbasis kapasitas (sebagaimana Tabel 2), desain program yang relevan dengan potensi lokal, dan pendampingan usaha yang berkelanjutan minimal 12 bulan. Pendampingan jangka pendek terbukti tidak efektif karena mustahik membutuhkan waktu untuk membangun kapasitas dan jaringan usaha. Hasil penelitian Mawardi et al. (2023) dan Gofur dan Kasri (2025) menguatkan bahwa pendampingan bisnis dan pelatihan memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan usaha serta peningkatan pendapatan mustahik.

Dimensi ketiga adalah Evaluasi (E): sistem monitoring berbasis indikator kesejahteraan yang mencakup dimensi material dan spiritual (mengacu model CIBEST) perlu diimplementasikan secara konsisten. Evaluasi triwulanan dengan instrumen yang terstandar memungkinkan lembaga untuk melakukan penyesuaian program secara responsif, bukan hanya menunggu laporan tahunan. Pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan pengukuran dampak yang tidak hanya menilai jumlah dana tersalurkan, tetapi juga perubahan kesejahteraan, ketahanan usaha, dan keberlanjutan program (Widiastuti et al., 2022; Mawardi et al., 2023).

Dimensi keempat adalah Mobilisasi (M): optimalisasi zakat produktif tidak dapat berdiri sendiri tanpa strategi mobilisasi dana yang efektif. Kepercayaan muzaki dibangun melalui bukti dampak yang terukur dan dikomunikasikan secara transparan. Kolaborasi dengan platform fintech zakat dan kemitraan strategis dengan perbankan syariah menjadi

komponen penting dalam dimensi ini. Kasri dan Yuniar (2021) menunjukkan bahwa ekspektasi kinerja, kemudahan penggunaan, fasilitas teknologi, dan literasi zakat berpengaruh terhadap niat membayar zakat secara digital, sedangkan Kasri dan Indriani (2021) menegaskan pentingnya kredibilitas dan kualitas hubungan dalam perilaku donasi daring.

Keunikan model TPEM dibanding dengan kerangka yang ada sebelumnya terletak pada penekanannya pada siklus umpan balik yang terus-menerus antara keempat dimensi. Tata kelola yang baik memperkuat kepercayaan, yang meningkatkan mobilisasi dana, yang memperluas kapasitas program produktivitas, yang menghasilkan data evaluasi yang lebih kaya, yang kembali memperkuat tata kelola. Ini adalah siklus pertumbuhan yang self-reinforcing, bukan proses linear. Kerangka ini relevan dengan agenda integrasi Islamic social finance yang menempatkan governance, teknologi, SDM, dan sinergi pemangku kepentingan sebagai faktor strategis (Widiastuti et al., 2022; BAZNAS, 2025).

Faktor Penghambat dan Strategi Mengatasinya

Penelitian ini mengidentifikasi tiga kategori utama hambatan dalam optimalisasi pengelolaan zakat produktif. Pertama, hambatan kelembagaan: keterbatasan kapasitas sumber daya manusia amil, terutama dalam hal manajemen usaha dan pendampingan, menjadi bottleneck utama. Dari 18 amil yang terlibat dalam program produktif di ketiga lembaga, hanya 4 yang memiliki latar belakang pendidikan bisnis atau kewirausahaan. Sisanya berasal dari latar belakang agama atau administrasi. Keterbatasan SDM ini sejalan dengan temuan Widiastuti et al. (2022) bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan strategi prioritas dalam penguatan Islamic social finance.

Kedua, hambatan teknis: sistem pencatatan dan pelaporan yang masih manual dan tidak terintegrasi membuat proses monitoring menjadi lambat dan tidak akurat. Dua dari tiga lembaga masih menggunakan spreadsheet sederhana untuk mencatat perkembangan mustahik, tanpa sistem database yang memungkinkan analisis data secara cepat dan komprehensif. Hambatan ini menunjukkan pentingnya adopsi teknologi manajemen zakat, mengingat transformasi digital dapat meningkatkan efisiensi administrasi, kualitas pelaporan, dan aksesibilitas layanan zakat (Kasri & Yuniar, 2021; Zulkifli & Azman, 2022; BAZNAS, 2025).

Ketiga, hambatan sosial: resistensi sebagian mustahik untuk mengikuti program pendampingan yang dianggap terlalu mengatur dan mengurangi otonomi mereka dalam mengelola usaha. Ini adalah persoalan budaya yang membutuhkan pendekatan komunikasi yang lebih empatik dan partisipatif dari para amil. Dalam konteks donasi dan pemberdayaan sosial Islam, kredibilitas, empati, dan kualitas hubungan terbukti memengaruhi kepercayaan serta partisipasi penerima maupun pemberi manfaat (Kasri & Indriani, 2021).

Strategi mengatasinya meliputi: perekrutan amil dengan kompetensi kewirausahaan, kemitraan dengan perguruan tinggi untuk pelatihan amil, adopsi platform manajemen zakat berbasis cloud, dan pendekatan pendampingan berbasis komunitas yang menempatkan mustahik berpengalaman sebagai mentor bagi mustahik baru. Strategi ini konsisten dengan rekomendasi integrasi Islamic social finance yang menekankan peningkatan kualitas SDM, pemanfaatan teknologi, database terintegrasi, dan sinergi antar pemangku kepentingan (Widiastuti et al., 2022; BAZNAS, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa optimalisasi pengelolaan zakat produktif merupakan proses multidimensional yang tidak dapat direduksi hanya pada peningkatan jumlah dana yang disalurkan. Efektivitas program zakat produktif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik ditentukan secara simultan oleh empat dimensi: kualitas tata kelola lembaga, ketepatan segmentasi dan program pemberdayaan mustahik, konsistensi sistem evaluasi berbasis indikator kesejahteraan, dan efektivitas mobilisasi dana melalui penguatan kepercayaan muzaki. Kesimpulan ini diperkuat oleh kajian terbaru yang menempatkan pendampingan usaha, pelatihan, teknologi, dan tata kelola sebagai determinan utama keberhasilan zakat produktif.

Model TPEM yang dirumuskan dalam penelitian ini menawarkan kerangka kerja yang integratif dan dapat dioperasionalisasikan oleh lembaga amil zakat dengan berbagai skala. Data menunjukkan bahwa implementasi pendekatan terintegrasi ini mampu meningkatkan pendapatan mustahik rata-rata 106% dalam satu tahun, serta meningkatkan secara signifikan indikator non-moneter kesejahteraan seperti kepemilikan aset usaha, akses modal, dan literasi keuangan. Model ini juga relevan dengan arah kebijakan

penguatan zakat nasional yang mendorong profesionalisasi kelembagaan, transformasi digital, dan pengukuran dampak program.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah prioritas bagi lembaga amil zakat: pertama, mengimplementasikan sistem segmentasi mustahik berbasis kapasitas produktif sebagai prasyarat penyaluran zakat produktif; kedua, membangun kapasitas amil melalui pelatihan kewirausahaan dan adopsi teknologi manajemen program; dan ketiga, mengintegrasikan sistem evaluasi dampak yang mencakup indikator material dan spiritual dalam siklus manajemen triwulanan. Rekomendasi ini sejalan dengan prioritas strategis Islamic social finance berupa penguatan SDM, integrasi basis data, digitalisasi, dan pengukuran keberlanjutan program.

DAFTAR REFERENSI

Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2016). Measuring zakat impact on poverty and welfare using CIBEST model. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, *1*(2), 141–160. https://doi.org/10.21098/jimf.v1i2.524

Canggih, C., Fikriyah, K., & Yasin, A. (2017). Potensi dan realisasi dana zakat Indonesia. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, *1*(1), 14–26.

Chapra, M. U. (2008). *The Islamic vision of development in the light of maqasid al-Shariah*. International Institute of Islamic Thought.

Firdaus, M., Beik, I. S., Irawan, T., & Juanda, B. (2019). Efficiency analysis of zakat institutions using data envelopment analysis. *Journal of Al-Iqtishad*, *11*(2), 77–93.

Firmansyah, Y., Sukarno, H., & Masruroh, N. (2024). The productive zakat in empowering mustahik entrepreneurship. *The Es Economics and Entrepreneurship*, *2*(03), 230–239. https://doi.org/10.58812/esee.v2i03.233

Gofur, A. A., & Kasri, R. A. (2025). The role of productive zakat in improving the welfare of mustahik in Indonesia. *International Journal of Zakat*, *10*, 87–100. https://doi.org/10.37706/ijaz.v10i4.615

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Kasri, R. A., & Indriani, E. (2021). Empathy or perceived credibility? An empirical study of Muslim donating behaviour through online charitable crowdfunding in Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*,

15(5), 829–846. https://doi.org/10.1108/IMEFM-09-2020-0468

Kasri, R. A., & Yuniar, A. M. (2021). Determinants of digital zakat payments: Lessons from Indonesian experience. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *12*(3), 362–379. https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2020-0258

Khalifah, Z., & Abdul Rahman, S. (2021). Integrated zakat management framework: Conceptual development and empirical validation. *International Journal of Zakat*, *6*(1), 1–22.

Mawardi, I., Widiastuti, T., Al Mustofa, M. U., & Hakimi, F. (2023). Analyzing the impact of productive zakat on the welfare of zakat recipients. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *14*(1), 118–140. https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nasional, B. A. Z. (2024). *Laporan kinerja BAZNAS tahun 2023*. Badan Amil Zakat Nasional Republik Indonesia.

Nasional, B. A. Z. (2025). *Outlook Zakat Indonesia 2025*. Pusat Kajian Strategis BAZNAS.

Qardhawi, Y. (1999). *Fiqh al-zakat: A comparative study* (Vols. 1 & 2). Dar al-Taqwa.

Shirazi, N. S. (2014). Integrating zakat and waqf into the poverty reduction strategy of IDB member countries. *Islamic Economic Studies*, *22*(1), 79–108.

Statistik, B. P. (2024). *Profil kemiskinan di Indonesia Maret 2024*. BPS.

Sulaiman, M., Muhammad, N. H., & Adnan, M. A. (2016). Management practices of amil and their performance of zakat distribution. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, *13*(1), 1–18.

Taylor, L., & Healy, G. (2023). *Case Study Methodology*. https://doi.org/10.4135/9781036233679.n34

Triangulation and Mixed Methods. (2020). https://doi.org/10.4135/9781036232528.n9

Wahab, N. A., & Rahman, A. R. A. (2021). Efficiency of zakat institutions and its determinants. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *12*(3), 421–434.

Widiastuti, T., Robani, A., Sukmaningrum, P. S., Mawardi, I., Ningsih, S., Herianingrum, S., & Al-Mustofa, M. U. (2022). Integrating sustainable Islamic social finance: An

Analytical Network Process using the Benefit Opportunity Cost Risk (ANP BOCR) framework: The case of Indonesia. *PLOS ONE*, *17*(5), e0269039. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269039

Yusuf, Q. (2011). The transformation of mustahik to muzaki through productive zakat. *IIUM Journal of Economics and Management*, *19*(1), 23–45.

Zulkifli, N., & Azman, A. S. (2022). Technology adoption in zakat management: Evidence from Malaysian zakat institutions. *Journal of Islamic Finance*, *11*(1), 54–67.