

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN PENDISTRIBUSIAN ZAKAT PRODUKTIF DI BAZNAS KOTA SURABAYA

Emilda Zuhriyyah

UIN Sunan Ampel Surabaya

emildacyanzu18@gmail.com

Mukhlisah AM

UIN Sunan Ampel Surabaya

mukhlisah.bki@gmail.com

Ni'matus Sholihah

UIN Sunan Ampel Surabaya

nimatus.sholihah@uinsa.ac.id

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen dalam pendistribusian zakat produktif oleh BAZNAS Kota Surabaya serta mengevaluasi efektivitasnya dalam memberdayakan mustahik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, dan data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen yang diterapkan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang diarahkan untuk mendukung pemberdayaan ekonomi mustahik melalui zakat produktif. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan berbagai kendala, baik dari pihak lembaga pengelola zakat maupun dari internal mustahik, seperti rendahnya motivasi, kurangnya kedisiplinan, dan keterbatasan SDM pendamping. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi distribusi, pelatihan keterampilan bagi mustahik, dan indikator keberhasilan yang terukur guna meningkatkan efektivitas zakat produktif dalam mengentaskan kemiskinan dan mengubah mustahik menjadi muzakki.

Keywords: Zakat Produktif, Strategi Manajemen, Pemberdayaan Mustahik.

PENDAHULUAN

Dalam ajaran Islam, pendistribusian harta dari orang yang mampu kepada mereka yang membutuhkan dilakukan melalui mekanisme zakat, infak, dan

sedekah. Ketiga instrumen ini telah diatur secara rinci dalam Al-Qur'an dan Hadis. Aturan-aturan tersebut bersifat menyeluruh dan relevan untuk diterapkan sepanjang masa, tanpa terikat oleh ruang dan waktu. Sebagai contoh, dalam hal zakat, ilmu fikih telah menjelaskan secara sistematis mengenai jenis-jenis harta yang wajib dizakati, batas minimal (nisab), waktu kepemilikan (haul), tata cara pelaksanaan, peran amil, fungsi baitul mal, kategori penerima zakat (mustahik), dan aspek lainnya. Secara prinsip, meskipun kewajiban zakat ditujukan kepada individu Muslim secara personal, pelaksanaannya tidak sepenuhnya bergantung pada kesadaran individu. Zakat juga merupakan isu sosial yang menyangkut kepentingan masyarakat luas. Oleh karena itu, diperlukan peran lembaga atau badan tertentu yang bertugas untuk mengelola zakat secara terorganisir, mulai dari mengoordinasikan dan mengumpulkan zakat dari para muzaki (pemberi zakat), hingga menyalurkan dana yang terkumpul kepada para penerima yang berhak.

Secara fundamental, dalam Surat At-Taubah ayat 103, Allah SWT memerintahkan, "Ambillah dari harta mereka sedekah (zakat)," yang menunjukkan bahwa para amil atau pengelola zakat tidak cukup hanya bersikap pasif atau menunggu zakat diserahkan oleh muzaki. Dari ayat tersebut dapat dipahami adanya unsur *Al-Mudharabah*, yakni inisiatif dalam manajemen zakat. Hal ini menuntut para amil untuk bersikap proaktif melalui perencanaan yang matang, penyusunan strategi yang tepat, serta pengelolaan yang terstruktur dan profesional.¹ Lebih lanjut, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 25 menegaskan bahwa distribusi zakat harus dilakukan kepada para mustahik sesuai dengan prinsip-prinsip syariat Islam. Sementara itu, Pasal 27 menyebutkan bahwa zakat dapat dimanfaatkan dalam bentuk usaha produktif sebagai bagian dari upaya penanggulangan kemiskinan serta peningkatan taraf hidup dan kualitas umat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa distribusi zakat idealnya difokuskan pada pengembangan usaha produktif bagi para penerimanya, sehingga mereka dapat memperoleh penghasilan secara mandiri dan bahkan berpotensi menciptakan lapangan kerja. Artinya, pendistribusian zakat perlu mengalami pergeseran paradigma dari pendekatan konsumtif menuju pendekatan produktif. Sebab, sebagaimana diketahui, praktik pendistribusian zakat selama ini masih didominasi oleh pola konsumtif. Tujuan dari perubahan ini adalah untuk meningkatkan kapasitas ekonomi fakir miskin agar mampu menghasilkan pendapatan sendiri serta melepaskan diri dari jerat kemiskinan.

Selain itu, pendistribusian zakat dalam bentuk produktif juga dinilai sangat efektif untuk mendorong transformasi mustahik menjadi muzaki. Pengelolaan

¹ Dita Afrina, "MANAJEMEN ZAKAT DI INDONESIA SEBAGAI PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT," *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 2, no. 2 (April 2020): 201, <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.2.1136>.



dana zakat melalui investasi produktif diharapkan mampu menjalankan peran zakat sebagai sistem jaminan sosial dalam masyarakat Muslim, khususnya bagi kelompok miskin atau kelompok yang mengalami defisit ekonomi – atau dalam istilah lain dikenal sebagai sistem sekuritisasi sosial. Guna meningkatkan efektivitas distribusi zakat, dibutuhkan lembaga pengelola yang mampu menjalankan fungsi tersebut secara optimal. Dalam praktiknya, penyaluran zakat saat ini umumnya mengikuti dua pendekatan, yaitu pola konvensional atau konsumtif, dan pola produktif yang mengarah pada pemberdayaan ekonomi. Namun, dalam kenyataan di lapangan, mayoritas pembagian zakat yang dilakukan oleh lembaga amal zakat masih menggunakan pendekatan konsumtif.

Rumah Zakat merupakan sebuah organisasi masyarakat yang bergerak secara independen dan berfokus pada pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah secara profesional. Lembaga ini memprioritaskan penyaluran dana melalui program-program unggulan di bidang pendidikan, kesehatan, pengembangan komunitas, serta pemberdayaan ekonomi. Legalitas operasional Rumah Zakat semakin diperkuat setelah memperoleh pengesahan sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional melalui Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 157 yang diterbitkan pada tanggal 18 Maret 2003. Sejak saat itu, jaringan cabang Rumah Zakat mengalami pertumbuhan yang pesat di berbagai wilayah.²

Dalam pelaksanaan program pendistribusian zakat produktif, sering kali dihadapi berbagai permasalahan di lapangan yang menjadikan proses pendayagunaan zakat di sektor ekonomi berisiko mengalami kegagalan yang cukup tinggi. Beberapa penyebab kegagalan tersebut berasal dari usaha itu sendiri, seperti lemahnya aspek produksi dan pemasaran, atau dari faktor eksternal seperti kondisi cuaca yang tidak mendukung serta hilangnya lokasi usaha. Namun demikian, penyebab terbesar justru berasal dari faktor internal mustahik, seperti rendahnya motivasi untuk berusaha, kurangnya kedisiplinan dalam mengelola dana yang diterima, dan kecenderungan untuk memperoleh hasil secara cepat atau instan. Di samping itu, faktor-faktor dari pihak lembaga zakat juga turut berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan pendayagunaan zakat produktif. Hal ini mencakup proses perencanaan program yang belum optimal, keterbatasan kualitas sumber daya manusia dalam peran pendampingan, serta ketiadaan indikator atau alat ukur yang memadai untuk menilai keberhasilan program. Oleh karena itu, sangat penting untuk melakukan analisis terhadap efektivitas pelaksanaan zakat produktif, seperti yang dijalankan oleh Rumah Zakat di wilayah Sumatera Utara, guna menilai sejauh mana program tersebut telah berjalan secara efektif.

² BAZNAS Center of Strategic Studies, "Outlook Zakat Indonesia 2022," BAZNAS Center of Strategic Studies, accessed April 22, 2025, <https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1610-outlook-zakat-indonesia-2022>.

PENGERTIAN ZAKAT

Secara etimologis, istilah *zakat* berasal dari kata kerja dalam bahasa Arab *zaka*–*yuzakki*–*zakaatan*, yang mengandung makna keberkahan (*barakah*), pertumbuhan (*namaa*), kesucian (*thaharah*), dan kebaikan (*ash-shalaah*). Dalam terminologi, zakat merupakan sebagian harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim dan disalurkan kepada mereka yang berhak menerimanya, yaitu para mustahik. Dalam praktiknya, zakat berarti mengeluarkan sebagian kekayaan dengan ketentuan tertentu, misalnya 2,5%, 5%, 10%, hingga 20%, tergantung jenis hartanya.³

Dalam bahasa Arab, kata zakat adalah bentuk *masdar* dari *zaka*–*yazkuu*, yang berarti bertumbuh (*namaa*) dan bertambah (*zaada*). Kata ini juga memiliki makna kebaikan (*shalaha*) dan kesucian (*thahara*). Makna penyucian dan pertumbuhan dari zakat mencerminkan bahwa zakat mampu membersihkan harta dari unsur yang tidak baik dan menyucikan jiwa orang yang mengeluarkannya (*muzaki*) dari sifat-sifat negatif seperti kikir, pelit, iri, dan berbagai karakter buruk lainnya.⁴

Zakat juga diartikan sebagai sesuatu yang membawa keberkahan, kebersihan, dan kemajuan. Sebagai bentuk berkah, zakat diyakini tidak akan mengurangi kekayaan, bahkan menjadikannya lebih berkembang. Harta yang dizakati dianalogikan seperti benih yang tumbuh subur karena limpahan berkah dari Allah Swt. kepada orang yang menunaikan zakat dengan ikhlas. Zakat merupakan rukun Islam yang ketiga dan kewajibannya berlaku bagi setiap individu yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu. Sebagai salah satu pilar utama dalam ajaran Islam, zakat diharapkan menjadi salah satu sumber dana yang berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan umat, khususnya dalam upaya mengentaskan kemiskinan dan mengurangi kesenjangan sosial di masyarakat. Di Indonesia, zakat telah memiliki definisi resmi yang tercantum dalam peraturan perundang-undangan, yaitu sebagai "harta yang wajib disisihkan oleh seorang Muslim atau badan usaha yang dimiliki oleh umat Islam sesuai dengan ketentuan syariat Islam untuk diberikan kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya." Dengan demikian, zakat tidak hanya menjadi ibadah individual, tetapi juga memiliki dimensi sosial yang diatur dalam hukum positif negara.

Zakat adalah harta kekayaan yang wajib dikeluarkan oleh seorang Muslim atau lembaga milik umat Islam dan diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya, sesuai dengan ketentuan-ketentuan dalam ajaran

³ "ISLAMIC MICROFINANCE AND POVERTY ALLEVIATION PROGRAM: PRELIMINARY RESEARCH FINDINGS FROM INDONESIA | Suzuki | Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam," accessed April 22, 2025, <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/Share/article/view/%23910/717>.

⁴ "2023 - LPZN 2023.Pdf," n.d., accessed April 22, 2025, <https://baznas.go.id/assets/images/szn/2023%20-%20LPZN%202023.pdf>.



Islam. Menurut pandangan Al-Zuhaili, zakat diartikan sebagai hak tertentu yang terkandung dalam harta seseorang. Pengertian ini merupakan hasil penyaringan dari berbagai definisi zakat yang lebih rinci, sebagaimana yang dikemukakan oleh para ahli fikih. Secara umum, zakat dapat dipahami sebagai sejumlah nilai tertentu dari harta yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu, dan wajib disalurkan kepada kelompok masyarakat yang termasuk dalam kategori penerima zakat (mustahik), dengan ketentuan dan persyaratan yang telah ditetapkan dalam hukum Islam. Zakat tidak hanya mencerminkan kewajiban spiritual, tetapi juga memiliki peran penting dalam sistem sosial dan ekonomi Islam, sebagai sarana distribusi kekayaan yang adil dan merata di tengah masyarakat.

Zakat merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap Muslim, sebagaimana telah ditegaskan dalam Al-Qur'an, Hadis, Ijma' para ulama, dan Qiyas. Zakat termasuk salah satu dari lima rukun Islam dan sering kali disebutkan secara bersamaan dengan ibadah shalat. Penyebutan yang beriringan ini menunjukkan betapa besar dan pentingnya kedudukan zakat dalam ajaran Islam. Siapa pun yang menyangkal kewajiban zakat dianggap telah keluar dari keimanan, dan bagi mereka yang menentang atau menghalangi pelaksanaannya, diperintahkan untuk diperangi hingga mereka kembali menunaikan kewajiban tersebut.

Zakat yang bersifat wajib merupakan tanggung jawab individu yang tidak dapat dipindahkan kepada orang lain, meskipun dalam pelaksanaannya bisa saja dikelola oleh pihak lain. Terkait dengan zakat produktif, Yusuf Qardawi menjelaskan bahwa pelaksanaan zakat merupakan bentuk ibadah sosial yang bertujuan untuk membantu kaum miskin dan kelompok yang secara ekonomi lemah. Tujuan dari zakat produktif ini adalah agar mereka mampu meningkatkan taraf hidupnya, menjadi mandiri secara ekonomi di masa depan, dan tetap teguh dalam menjalankan kewajiban-kewajiban mereka kepada Allah SWT.⁵

Pengertian Zakat Produktif

Zakat produktif merupakan bentuk penyaluran zakat kepada para mustahik dengan cara yang dikelola serta dikembangkan melalui aktivitas-aktivitas usaha atau bisnis. Tujuan dari model zakat ini adalah agar dana yang diberikan bisa dimanfaatkan sebagai modal usaha yang berpotensi meningkatkan kondisi ekonomi mustahik secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, zakat produktif juga mencakup pengelolaan dana zakat oleh pihak amil yang kemudian keuntungannya disalurkan secara periodik kepada para mustahik.

⁵ "ResearchGate," accessed April 22, 2025, https://www.researchgate.net/publication/346971627_TINJAUAN_PRINSIP_GOOD_GOVERNANCE_DAN_PERSPEKTIF_ISLAM_DALAM_OPERASIONAL_LEMBAGA_ZIS/link/5fd6542845851553a0b40cff/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1Ym9uY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1Ym9uY2F0aW9uIn19.

Secara etimologis, istilah "produktif" berasal dari bahasa Inggris *productive*, yang berarti menghasilkan banyak, memberikan manfaat besar, menghasilkan barang-barang yang bernilai, atau membawa hasil yang baik. Dalam istilah "zakat produktif", kata "produktif" menjadi sifat dari zakat itu sendiri. Artinya, penyaluran zakat dilakukan dengan tujuan menghasilkan manfaat jangka panjang dan berkesinambungan, sebagai kebalikan dari penyaluran zakat secara konsumtif.⁶

Zakat produktif dapat dimaknai sebagai penyerahan dana zakat kepada mustahik yang diarahkan untuk membekali mereka agar mampu menghasilkan sesuatu secara terus-menerus. Dengan bantuan zakat tersebut, mustahik diharapkan mampu mengembangkan potensi ekonomi yang dimiliki. Oleh karena itu, dalam zakat produktif, dana yang disalurkan tidak langsung dihabiskan untuk kebutuhan sehari-hari, melainkan digunakan untuk kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi para penerimanya.

Zakat produktif merupakan bentuk zakat yang diberikan kepada mustahik dalam wujud aset atau dana yang tidak langsung digunakan untuk konsumsi, melainkan dikembangkan guna mendukung kegiatan usaha mereka. Tujuannya adalah agar mustahik dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara berkelanjutan melalui usaha tersebut. Dengan kata lain, zakat produktif adalah pemberian zakat yang memungkinkan penerimanya untuk terus menghasilkan pendapatan dari harta zakat yang diterimanya. Jenis zakat ini termasuk dalam zakat mal yang bermanfaat dalam jangka panjang dan pendapatannya bisa dibagi hasil.

Di Indonesia, pengelolaan zakat diatur berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang menyebutkan bahwa lembaga pengelola zakat di Indonesia terbagi menjadi dua jenis institusi, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Selain itu, terdapat pula Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam No. D/291 Tahun 2000 yang mengatur pedoman teknis pengelolaan zakat. Meskipun undang-undang tersebut telah mengalami revisi, masih terdapat kekurangan mendasar, seperti belum adanya sanksi bagi muzakki yang tidak menunaikan kewajiban zakatnya. Namun demikian, undang-undang ini tetap mendorong pembentukan lembaga pengelola zakat yang profesional, amanah, kuat, dan mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Kesimpulan dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, khususnya dalam Pasal 21 hingga 27 Bab III, menunjukkan bahwa pengelolaan zakat oleh pemerintah mencerminkan perhatian terhadap potensi zakat yang perlu dikelola secara sistematis dan terstruktur. Undang-undang ini bertujuan untuk

⁶ "ISLAMIC MICROFINANCE AND POVERTY ALLEVIATION PROGRAM: PRELIMINARY RESEARCH FINDINGS FROM INDONESIA | Suzuki | Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam."



meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan pengelolaan zakat serta memaksimalkan pemanfaatan zakat guna mendukung kesejahteraan masyarakat dan mengurangi angka kemiskinan. Ruang lingkup pengelolaannya mencakup:

1. Pengelolaan

Pengumpulan zakat dilakukan oleh lembaga amal zakat dengan cara menerima secara langsung atau mengambil zakat dari muzakki berdasarkan pemberitahuan dari yang bersangkutan. Lembaga ini juga dapat bekerja sama dengan pihak perbankan, yaitu dengan membuka rekening khusus zakat yang kemudian diinformasikan kepada muzakki, sehingga muzakki dapat menyalurkan zakatnya langsung melalui bank. Selain zakat, lembaga amal zakat juga menerima jenis harta lainnya seperti infak, sedekah, hibah, wasiat, warisan, dan kafarat.

Saat ini, kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat mulai meningkat, yang terlihat dari semakin banyaknya lembaga dan badan amal zakat yang bermunculan. Meski demikian, kesadaran tersebut serta dana zakat yang terkumpul belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Sebagai contoh, belum semua instansi pemerintah memiliki Unit Pengumpulan Zakat (UPZ), dan dana yang berhasil dikumpulkan pun belum mampu menjangkau seluruh mustahik. Untuk itu, terdapat tiga strategi pengumpulan zakat yang dapat diterapkan oleh lembaga pengelola zakat, yaitu:

- a. Pembentukan unit pengumpulan zakat. Setiap badan amal zakat dapat membuka unit pengumpul zakat (UPZ) di berbagai tempat sesuai dengan tingkatannya, baik nasional, provinsi dan seterusnya.
- b. Pembukaan counter penerima zakat. Pembukaan counter atau loket di kantor atau lembaga sekretariat lembaga yang bersangkutan. Counter harus dibuat representative layaknya loket lembaga keuangan profesional yang dilengkapi ruang tunggu, alat tulis, penghitung seperlunya, brankas, ditunggu dan dilayani oleh tenaga profesional.
- c. Pembukaan rekening bank. Dalam membuka rekening bank hendaknya dipisah antara satu rekening dengan yang lainnya, semisal rekening zakat, infak, shadaqah, dan wakaf, sehingga memudahkan bagi muzakki kemana dana tersebut harus disetor dan juga bagi pengelola untuk mendistribusikannya.

2. Pendistribusian dan Pendayagunaan

Pendayagunaan zakat adalah upaya yang dilakukan oleh amal zakat dalam mengelola serta menyalurkan zakat, tidak hanya untuk memastikan zakat tersampaikan kepada mereka yang berhak menerimanya, tetapi juga agar zakat memiliki nilai tambah dan peran

yang lebih besar dalam kehidupan umat. Menurut Abu Bakar al-Sarakhsy, dengan merujuk pada konsep *maqashid al-syariah* dalam distribusi zakat, maka kebutuhan mustahik harus menjadi prioritas utama. Meski begitu, kepentingan muzakki juga tetap harus diperhatikan. Saat proses pemungutan zakat berlangsung, fokus utama adalah pada kepentingan muzakki, sedangkan dalam pendistribusiannya, yang diutamakan adalah kepentingan mustahik. Terkait mustahik, terdapat dua jenis kebijakan yang mendukung mereka. Pertama, kebijakan mengenai bentuk zakat (dalam wujud barang) yang akan diberikan kepada mustahik. Kedua, kebijakan yang berkaitan dengan teknis atau cara penyalurannya.

Agar kebutuhan mustahik dapat terpenuhi secara menyeluruh, maka mustahik harus diposisikan sebagai subjek dalam proses pemberdayaan zakat, bukan hanya sebagai objek penerima. Artinya, dalam menentukan kebutuhan apa saja yang akan dipenuhi melalui zakat untuk setiap mustahik, hal tersebut harus dibahas dan dimusyawarahkan secara langsung bersama mereka. Karena pada dasarnya, para mustahiklah yang paling memahami kondisi dan kebutuhan mereka yang nyata serta mendesak. Penting untuk disadari bahwa kebutuhan mustahik tidaklah seragam, baik dalam jenis maupun tingkatannya. Hal ini berkaitan erat dengan kondisi ekonomi masing-masing individu. Oleh karena itu, guna mempermudah penyesuaian antara kebutuhan mustahik dan jenis zakat yang akan disalurkan, perlu disusun terlebih dahulu klasifikasi jenis, variasi, serta tingkat kebutuhan mustahik. Langkah ini penting agar bisa dijadikan acuan dan perhatian dalam upaya mengefektifkan distribusi zakat sebagai bagian dari pemberdayaan masyarakat mustahik.

Strategi pengelolaan zakat

1. Perencanaan Pengelolaan Zakat

a) Perencanaan strategis kelembagaan

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, saat periode sekarang pada saat rencana dibuat. Selain itu munir mengatakn dalam bukunya bahwa "Perencanaan merupakan starting point dari aktivitas manajerial. Perncanaan merupakan langkahawal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal".

Oleh karena itu, dalam melakukan perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hasil yang ingin dicapai
- b. Apa yang akan dilakukan
- c. Waktu dan skala prioritas
- d. Dana (kapital)

Perencanaan dengan segala variasinya ditujukan untuk membantu mencapai tujuan suatu lembaga atau organisasi. Ini merupakan prinsip yang penting, karena fungsi perencanaan harus mendukung fungsi manajemen berikutnya, yaitu fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan, dan fungsi pengawasan. Jadi perencanaan zakat pada pokoknya adalah mengerjakan urusan zakat dengan mengetahui apa yang dikehendaki untuk dicapai, baik yang diselesaikan sendiri atau orang lain yang setiap waktu selalu mengetahui apa yang harus dituju. Dalam perencanaan diperlukan semacam kemahiran untuk melakukan, bisa melalui pelatihan atau pengalaman, semakin kompleks perencanaannya, maka semakin diperlukan ketinggian dan kompleks tingkat kemahirannya dalam menilai dan menyusun apa yang diperlukan.

b) Perencanaan tujuan kelembagaan

Perencanaan yang dimaksud di sini adalah bertujuan untuk melahirkan visi dan misi sebuah lembaga/organisasi zakat. Karena dari visi dan misi inilah nantinya lahir berbagai macam program yang nantinya diaktualisasikan. Misalnya program ekonomi, yaitu:

- a. Pengembangan potensi agrobisnis termasuk industri rakyat berbasis kekuatan lokal.
- b. Pengembangan lembaga keuangan berbasis ekonomi syariah.
- c. Pemberdayaan masyarakat petani dan pengrajin.
- d. Pemberdayaan keuangan mikro dan usaha riil berupa industri beras, air minum, peternakan, pertanian, dan tanaman keras. Memberdayakan ekonomi kaum fakir miskin dengan mengutamakan ilmu kail menangkap ikan.
- e. Program wakaf tunai untuk kartu sehat dan pemberdayaan ekonomi.
- f. Pemberdayaan usaha kecil dengan program pendampingan dan bimbingan.
- g. Paket pelatihan menjahit, montir dan manajemen usaha.
- h. Pemberdayaan ekonomi umat melalui program pelatihan kewirausahaan dan penyaluran bantuan dana usaha bagi pedagang dan pengusaha.
- i. Mengembangkan investasi dana untuk proyek konsumtif dan bantuan modal untuk lepas dari riqab dan garimin.

- j. Pemberdayaan umat melalui penyertaan modal, sentra industri dan dana bergulir

2. Pengorganisasian pengelolaan zakat

Sebagai sebuah lembaga, Badan Amil Zakat juga harus dikelola secara profesional dan didasarkan atas aturan-aturan keorganisasian. Untuk terwujudnya suatu organisasi/lembaga yang baik, maka perlu dirumuskan beberapa hal di bawah ini: 1) Adanya tujuan yang akan dicapai. 2) Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan. 3) Adanya wewenang dan tanggung jawab. 4) Adanya hubungan satu sama lain. 5) Adanya penetapan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan atau tugas-tugas yang diembankan kepadanya.⁷

3. Pelaksanaan dalam penghimpunan dan pendistribusian zakat

Ada tiga strategi dalam pelaksanaan pengumpulan zakat, yaitu:

- a. Pembentukan unit pengumpulan zakat.
- b. Pembukaan kounter penerimaan zakat.
- c. Pembukaan rekening bank.

Di samping itu, untuk menumbuhkan berzakat, baik untuk pegawai institusional pemerintah maupun swasta, dapat melakukan berbagai cara, misalnya:

1. Memberikan wawasan yang benar dan memadai tentang zakat, infaq, sedekah, baik dari epistemologi, terminologi maupun kedudukannya dalam ajaran Islam.
2. Manfaat serta hajat dari zakat, infaq, sedekah, khususnya untuk pelakunya maupun para mustahiq zakat.

Sedangkan untuk pelaksanaan pendistribusian zakat produktif dapat dikategorikan dalam berapa cara yaitu:

1) Produktif konvensional

Pendistribusian ini adalah zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produktif, di mana dengan menggunakan barang-barang tersebut, para mustahiq dapat menciptakan suatu usaha, seperti pemberian bantuan ternak kambing, sapi perahan atau untuk membajak sawah, alat pertukangan, mesin jahit, dan sebagainya.

2) Produktif kreatif

Pendistribusian zakat secara produktif kreatif ialah zakat yang diwujudkan dalam bentuk pemberian modal bergulir, baik untuk permodalan proyek sosial, seperti membangun sekolah,

⁷ "ISLAMIC MICROFINANCE AND POVERTY ALLEVIATION PROGRAM: PRELIMINARY RESEARCH FINDINGS FROM INDONESIA | Suzuki | Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam."



sarana kesehatan atau tempat ibadah maupun sebagai modal usaha untuk membantu atau bagi pengembangan usaha para pedagang atau pengusaha kecil.

Pada tingkat pendistribusian dan pendayagunaan, pelaksanaan zakat juga masih memiliki masalah. Ketika potensi kekayaan umat masih sangat terbatas, mungkin tidak ada masalah dalam mendistribusikan dan mendayagunakan zakat itu. Ketika zakat sudah mencapai jumlah angka yang besar, bermunculanlah permasalahan baru. Dengan besarnya potensi umat ini tentu perlu adanya peningkatan pengelolaan secara profesional dan proporsional serta lebih berdayaguna bagi kepentingan umat. Persoalan manajemen zakat diawali oleh adanya kesenjangan antara potensi dan realita. Pada kondisi ini kesenjangan manajemen dibagi menjadi empat faktor pokok yaitu keberadaan sumber dana, pengorganisasian, pelaporan, dan pemanfaatan sasaran.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen pendistribusian zakat produktif oleh BAZNAS Kota Surabaya telah mencakup tahapan penting dalam manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Strategi ini bertujuan untuk memberdayakan mustahik secara ekonomi agar mampu mandiri dan keluar dari garis kemiskinan. Namun dalam pelaksanaannya, masih dijumpai berbagai kendala, baik dari sisi lembaga (seperti keterbatasan SDM dan indikator keberhasilan yang belum optimal) maupun dari sisi mustahik (seperti rendahnya motivasi, kedisiplinan, dan kemampuan usaha). Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas program zakat produktif, agar tujuan jangka panjang berupa transformasi mustahik menjadi muzaki dapat tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi manajemen pendistribusian zakat produktif di BAZNAS Kota Surabaya, disarankan agar BAZNAS memperkuat sistem manajemen melalui perencanaan yang lebih matang, pengawasan yang terukur, dan evaluasi rutin terhadap efektivitas program, serta menyusun indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Pengelola zakat juga perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen dan pendampingan usaha agar pendayagunaan zakat produktif lebih optimal. Sementara itu, para mustahik diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam mengelola bantuan modal yang diterima sehingga dana zakat produktif benar-benar memberikan manfaat jangka panjang dan mendorong kemandirian ekonomi. Pemerintah melalui Kementerian Agama juga diharapkan memperkuat regulasi dan kebijakan pengelolaan zakat produktif, termasuk dalam hal monitoring dan evaluasi lembaga zakat agar tercipta sistem pengelolaan yang akuntabel. Selain

itu, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menganalisis dampak jangka panjang zakat produktif terhadap transformasi mustahik menjadi muzaki atau membandingkan efektivitas strategi antar lembaga zakat di berbagai daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrina, Dita. “MANAJEMEN ZAKAT DI INDONESIA SEBAGAI PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT.” *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 2, no. 2 (April 2020): 201. <https://doi.org/10.14421/EkBis.2018.2.2.1136>.
- Ansori, Teguh. “Pengelolaan Dana Zakat Produktif Untuk Pemberdayaan Mustahik Pada LAZISNU Ponorogo.” *Muslim Heritage* 3, no. 1 (June 2018): 177–96. <https://doi.org/10.21154/muslimheritage.v3i1.1274>.
- Fakultas, Ekonomi Manajemen, Unida Gontor, Perbankan Prodi, Ah Syari, Al-Muhsin Stebi, Yogyakarta, Richa Mulyawisdawati, and Imas Nugrahani. *Peran Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahiq (Studi Kasus Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuaafa Republika Yogyakarta 2017)*. June 1, 2019.
- Google Docs. “Outlook Zakat Indonesia 2022.Pdf.” Accessed April 22, 2025. https://drive.google.com/file/d/1Ej2VLcq7WMkTMafBQ52bWJsdWbdhkX8U/view?usp=sharing&usp=embed_facebook.
- “ISLAMIC MICROFINANCE AND POVERTY ALLEVIATION PROGRAM: PRELIMINARY RESEARCH FINDINGS FROM INDONESIA | Suzuki | Share: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam.” Accessed April 22, 2025. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/Share/article/view/%23910/717>.
- “Kegiatan Pendistribusian Zakat Produktif Pemberdayaan UMKM Di LAZIZMU Kabupaten Gresik | Journal of Islamic Management.” Accessed December 5, 2025. <https://jurnalfdk.uinsa.ac.id/index.php/JIM/article/view/553>.
- “ResearchGate.” Accessed April 22, 2025. https://www.researchgate.net/publication/346971627_TINJAUAN_PRI_NSIP_GOOD_GOVERNANCE_DAN_PERSPEKTIF_ISLAM_DALAM_OPERASIONAL_LEMBAGA_ZIS/link/5fd6542845851553a0b40cff/download?_tp=eyJlb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmXPY2F0aW9uIn9icGFnZSI6InB1YmXPY2F0aW9uIn9.
- Sartika, Mila. “Pengaruh Pendayagunaan Zakat Produktif Terhadap Pemberdayaan Mustahiq Pada LAZ Yayasan Solo Peduli Surakarta.” *La_Riba* 2, no. 1 (2008): 75–89. <https://doi.org/10.20885/lariba.vol2.iss1.art6>.
- Studies, BAZNAS Center of Strategic. “Outlook Zakat Indonesia 2022.” BAZNAS Center of Strategic Studies. Accessed April 22, 2025. <https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1610-outlook-zakat-indonesia-2022>.





Wandi, Husein, Mohamad Arif Mustofa, and Sapjeriani Sapjeriani.
"PENYALURAN ZAKAT PRODUKTIF BAZNAS KABUPATEN
TANJUNG JABUNG TIMUR DALAM PEMBERDAYAAN MUSTAHIK
(STUDI KASUS KECAMATAN SADU)." *Jurnal Asy-Syukriyyah* 22, no. 1
(February 2021): 1-16. <https://doi.org/10.36769/asy.v22i1.128>.

