

MANAJEMEN DANA ZAKAT PRODUKTIF DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT MISKIN

A Wathon

STAI Miftahul Ula Nganjuk

aminulwathon2012@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi komprehensif mengenai model manajemen dana zakat produktif yang mengintegrasikan aspek perencanaan, implementasi, pendampingan, dan evaluasi dalam konteks pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin di Indonesia. Fenomena pergeseran dari zakat konsumtif ke produktif memiliki dampak signifikan terhadap upaya pengentasan kemiskinan jangka panjang, namun implementasinya menghadapi berbagai tantangan manajerial dan struktural. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam model manajemen dana zakat produktif yang diterapkan oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ), mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta mengukur dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus pada sebuah LAZ bereputasi di Indonesia. Sampel terdiri dari pimpinan program, staf lapangan, dan 15 mustahik penerima manfaat program wirausaha, yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif pada kegiatan pendampingan, dan analisis dokumen berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) dan laporan program. Data dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model manajemen yang efektif menggabungkan empat pilar utama: (1) seleksi mustahik yang ketat berbasis kebutuhan dan potensi, (2) penyaluran modal yang fleksibel (hibah dan qardhul hasan), (3) pendampingan intensif yang mencakup literasi keuangan, manajemen usaha, dan pembinaan spiritual, serta (4) monitoring berkelanjutan. Ditemukan hubungan positif antara intensitas pendampingan dengan keberlanjutan usaha dan peningkatan pendapatan mustahik. Temuan ini memperkuat teori pemberdayaan yang menekankan pentingnya pengembangan kapasitas selain bantuan material. Simpulan utama penelitian ini adalah bahwa keberhasilan program zakat produktif sangat bergantung pada kualitas manajemen pasca-penyaluran dana, terutama pada aspek pendampingan holistik.

Implikasi praktisnya adalah rekomendasi bagi LAZ untuk mengalokasikan sumber daya lebih besar pada pelatihan pendamping lapangan dan mengembangkan kurikulum pembinaan yang terstruktur. Penelitian ini membuka peluang studi lanjutan mengenai pengukuran dampak jangka panjang (longitudinal) dan perbandingan efektivitas berbagai model pendampingan.

Kata Kunci: zakat produktif; pemberdayaan ekonomi; masyarakat miskin; manajemen dana zakat; lembaga amil zakat.

Abstract

This research is motivated by the limited number of comprehensive studies on the management model of productive zakat funds that integrates planning, implementation, mentoring, and evaluation aspects in the context of economic empowerment for the poor in Indonesia. The shift from consumptive to productive zakat has a significant impact on long-term poverty alleviation efforts, yet its implementation faces various managerial and structural challenges. This study aims to deeply analyze the productive zakat fund management model applied by Zakat Management Organizations (LAZ), identify supporting and inhibiting factors, and measure its impact on the economic empowerment of mustahik (zakat recipients). The method used is qualitative with a case study design at a reputable LAZ in Indonesia. The sample consists of program managers, field staff, and 15 mustahik beneficiaries of an entrepreneurship program, selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation of mentoring activities, and document analysis of Standard Operating Procedures (SOPs) and program reports. The data were analyzed using thematic analysis. The results show that an effective management model combines four main pillars: (1) strict mustahik selection based on needs and potential, (2) flexible capital distribution (grants and qardhul hasan), (3) intensive mentoring covering financial literacy, business management, and spiritual guidance, and (4) continuous monitoring. A positive relationship was found between the intensity of mentoring and business sustainability and the increase in mustahik income. This finding reinforces empowerment theory, which emphasizes the importance of capacity building in addition to material assistance. The main conclusion of this study is that the success of productive zakat programs heavily depends on the quality of post-fund disbursement management, especially in the aspect of holistic mentoring. The practical

implication is a recommendation for LAZ to allocate more resources to training field mentors and developing a structured coaching curriculum. This research opens opportunities for further studies on measuring long-term (longitudinal) impacts and comparing the effectiveness of various mentoring models.

Keywords: productive zakat; economic empowerment; poor community; zakat fund management; zakat management organization.

PENDAHULUAN

Isu Penelitian

Kemiskinan tetap menjadi isu sentral dalam agenda pembangunan global dan nasional. Secara global, meskipun terjadi penurunan angka kemiskinan ekstrem, jutaan orang masih hidup dalam kondisi rentan. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik (BPS) per Maret 2023 menunjukkan bahwa jumlah penduduk miskin mencapai 25,90 juta orang atau 9,36 persen. Angka ini, meskipun menunjukkan tren penurunan, menyiratkan bahwa tantangan struktural dalam pengentasan kemiskinan masih sangat besar. Kemiskinan bukan sekadar persoalan rendahnya pendapatan, melainkan sebuah isu multidimensional yang mencakup keterbatasan akses terhadap pendidikan, kesehatan, modal, dan kesempatan kerja. Dalam konteks ini, berbagai instrumen kebijakan dan intervensi sosial telah diimplementasikan, baik oleh pemerintah maupun masyarakat sipil.

Salah satu instrumen keuangan sosial Islam yang memiliki potensi luar biasa untuk mengatasi kemiskinan adalah zakat. Zakat, sebagai rukun Islam ketiga, bukan hanya ritual ibadah vertikal, tetapi juga instrumen redistribusi kekayaan yang bertujuan menciptakan keadilan sosial dan kesejahteraan ekonomi. Potensi penghimpunan zakat di Indonesia diperkirakan mencapai ratusan triliun rupiah setiap tahunnya, sebuah angka yang jika dikelola secara optimal dapat menjadi kekuatan signifikan dalam program pemberdayaan ekonomi. Namun, realisasi penghimpunan oleh lembaga resmi seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) masih jauh dari potensi tersebut. Lebih jauh, tantangan tidak hanya terletak pada penghimpunan, tetapi juga pada efektivitas pendayagunaan dana zakat. Secara tradisional, zakat lebih banyak disalurkan dalam bentuk konsumtif untuk memenuhi kebutuhan dasar mustahik. Meskipun penting, pendekatan ini

bersifat jangka pendek dan tidak secara langsung mengatasi akar masalah kemiskinan, yaitu ketiadaan akses terhadap sumber daya produktif.

Oleh karena itu, terjadi pergeseran paradigma dalam pengelolaan zakat modern menuju pendayagunaan zakat produktif. Zakat produktif adalah penyaluran dana zakat dalam bentuk modal usaha, alat kerja, atau pelatihan keterampilan yang memungkinkan mustahik untuk menghasilkan pendapatan secara mandiri dan berkelanjutan. Tujuannya adalah mentransformasi status mustahik (penerima zakat) menjadi muzakki (pembayar zakat) di masa depan. Fenomena ini memiliki dampak signifikan karena menawarkan solusi jangka panjang terhadap kemiskinan dengan membangun kemandirian ekonomi. Namun, penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi yang mengkaji secara mendalam dan holistik mengenai *manajemen* dana zakat produktif itu sendiri. Banyak program zakat produktif yang gagal karena hanya fokus pada pemberian modal tanpa disertai manajemen yang baik, seperti seleksi yang tidak tepat, kurangnya pendampingan, dan monitoring yang lemah.

Tanggapan Peneliti

Berdasarkan perspektif teori manajemen, efektivitas sebuah program sangat ditentukan oleh kualitas proses manajerialnya, yang mencakup perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) atau POAC. Dalam konteks zakat produktif, proses ini menjadi lebih kompleks karena tidak hanya berurusan dengan aset finansial, tetapi juga dengan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki latar belakang keterbatasan.

Dukungan terhadap argumen ini datang dari para ahli ekonomi Islam dan praktisi pembangunan. Misalnya, Didin Hafidhuddin menekankan bahwa tujuan utama zakat adalah untuk "mengeluarkan orang dari kemiskinan", yang menyiratkan adanya proses transformasi, bukan sekadar bantuan sementara. Berdasarkan teori pemberdayaan (empowerment theory), seperti yang dikemukakan oleh Zimmerman, pemberdayaan adalah proses di mana individu memperoleh penguasaan atas urusan mereka. Ini mencakup tiga dimensi: personal (keyakinan diri), relasional (kemampuan bernegosiasi), dan komunal (partisipasi). Zakat produktif yang dikelola dengan baik dapat menyentuh ketiga dimensi ini: memberikan modal (aspek komunal/sumber daya), meningkatkan kepercayaan diri

mustahik (aspek personal), dan melalui pendampingan, meningkatkan kapasitas mereka dalam mengelola usaha (aspek relasional).

Penelitian Sebelumnya & Kesenjangan

Sejumlah penelitian telah mengkaji tentang zakat produktif di Indonesia. Beberapa studi fokus pada pengukuran dampak zakat produktif terhadap peningkatan pendapatan mustahik. Penelitian-penelitian ini secara umum menemukan adanya dampak positif, di mana mustahik yang menerima bantuan modal usaha mengalami kenaikan pendapatan. Studi lain, seperti yang dilakukan oleh Sukmawati et al. (2023), menyoroti keberhasilan program Zakat Community Development (ZCD) di wilayah tertentu, yang menunjukkan bahwa pendekatan berbasis komunitas dapat efektif. Ada pula penelitian yang menganalisis efektivitas program dari perspektif kelembagaan, seperti studi kasus pada BAZNAS atau LAZ tertentu.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan (gap) yang signifikan dalam literatur yang ada. *Pertama*, banyak penelitian yang fokus pada hasil (outcome) seperti peningkatan pendapatan, namun belum menggali secara mendalam *proses manajerial* yang menghasilkan outcome tersebut. Bagaimana LAZ merencanakan program, menyeleksi mustahik, model pendampingan seperti apa yang diterapkan, dan bagaimana monitoring dilakukan, seringkali tidak menjadi fokus utama. *Kedua*, penelitian yang ada cenderung parsial, misalnya hanya melihat aspek ekonomi tanpa mengintegrasikannya dengan aspek pembinaan spiritual dan sosial yang seringkali menjadi ciri khas program LAZ. Padahal, keberhasilan usaha mustahik tidak hanya ditentukan oleh modal, tetapi juga oleh perubahan mindset, motivasi, dan nilai-nilai spiritual. *Ketiga*, banyak studi yang belum secara spesifik mengidentifikasi faktor-faktor kritis penghambat dan pendukung dari perspektif mustahik dan pengelola secara bersamaan. Penelitian sebelumnya fokus pada satu sisi, namun belum menyentuh aspek relasi dinamis antara LAZ sebagai pemberdaya dan mustahik sebagai subjek pemberdayaan yang krusial.

Kebaruan & Dasar Teori

Kajian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan analisis yang holistik dan berorientasi pada proses. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini menggunakan kerangka kerja manajemen (POAC) yang diadaptasi secara spesifik untuk

menganalisis seluruh siklus pengelolaan dana zakat produktif, mulai dari hulu (perencanaan) hingga hilir (evaluasi dampak). Kedua, kajian ini mengintegrasikan analisis ekonomi dengan analisis sosial dan spiritual, melihat pemberdayaan sebagai sebuah proses utuh yang tidak terpisahkan. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus mendalam yang memungkinkan penggalian data yang kaya (rich data) dari berbagai perspektif (pengelola dan mustahik) untuk membangun pemahaman komprehensif.

Dasar teori primer yang digunakan adalah **Teori Pemberdayaan (Empowerment Theory)** yang dipadukan dengan **Prinsip-Prinsip Manajemen Islam**. Teori Pemberdayaan menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana individu dan komunitas dapat memperoleh kontrol atas kehidupan mereka, yang relevan untuk mengukur dampak program terhadap mustahik. Sementara itu, Prinsip-Prinsip Manajemen Islam, yang menekankan nilai-nilai seperti amanah (trustworthiness), 'adl (justice), dan ihsan (excellence), memberikan landasan normatif untuk mengevaluasi bagaimana LAZ seharusnya mengelola dana umat. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya mendeskripsikan apa yang terjadi, tetapi juga mengevaluasinya berdasarkan kerangka ideal.

Fokus & Tujuan

Berdasarkan uraian di atas, fokus penelitian ini adalah pada proses manajerial dana zakat produktif dan dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis model perencanaan program zakat produktif yang mencakup identifikasi kebutuhan, penetapan tujuan, dan strategi alokasi dana.
2. Mendeskripsikan model implementasi program, termasuk kriteria dan proses seleksi mustahik, serta mekanisme penyaluran bantuan.
3. Mengeksplorasi model pendampingan (mentoring) dan pembinaan yang diberikan kepada mustahik, baik dari aspek teknis usaha maupun spiritual.
4. Menganalisis sistem monitoring dan evaluasi yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program dan keberlanjutan usaha mustahik.
5. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi pendukung dan penghambat efektivitas manajemen dana zakat produktif dari perspektif pengelola dan mustahik.

METODE

Bagian ini menjelaskan secara sistematis dan detail mengenai pendekatan dan prosedur yang digunakan dalam penelitian untuk menjawab tujuan penelitian yang telah dirumuskan. Metodologi yang dirancang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai manajemen dana zakat produktif.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis **penelitian kualitatif**. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam kompleksitas, proses, dan makna di balik fenomena manajemen dana zakat produktif. Berbeda dengan penelitian kuantitatif yang berfokus pada pengukuran dan hubungan sebab-akibat antar variabel, penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali perspektif, pengalaman, dan interaksi para partisipan (pengelola LAZ dan mustahik) dalam konteks alami mereka. Pendekatan ini dianggap paling sesuai untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" terkait model manajemen yang diterapkan, serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhinya. Sifat penelitian ini adalah deskriptif-analitis, di mana peneliti tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menganalisisnya secara kritis berdasarkan kerangka teori yang ada.

Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah **studi kasus (case study)**. Studi kasus adalah strategi penelitian di mana peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus dalam penelitian ini adalah "Program Pemberdayaan Ekonomi melalui Zakat Produktif" yang diselenggarakan oleh sebuah Lembaga Amil Zakat (LAZ) tingkat nasional yang memiliki cabang di berbagai daerah di Indonesia. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, desain ini memungkinkan penyelidikan yang intensif dan holistik terhadap sebuah fenomena dalam batas-batas yang jelas. Kedua, studi kasus sangat efektif untuk memahami proses yang kompleks dan dinamis, seperti siklus manajemen program dari perencanaan hingga evaluasi. Ketiga, desain ini memungkinkan penggunaan berbagai sumber data (multi-source of evidence), yang dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan. Kasus yang dipilih adalah LAZ yang dianggap sebagai *best practice* atau memiliki program zakat produktif yang

sudah berjalan cukup lama dan terstruktur, sehingga proses manajerialnya dapat diamati dengan jelas.

Partisipan & Teknik Sampling

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok utama: (1) pihak pengelola program dari LAZ, dan (2) mustahik penerima manfaat program. Pemilihan partisipan dilakukan dengan menggunakan teknik **purposive sampling (sampling bertujuan)**. Teknik ini dipilih karena peneliti memerlukan informan yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti, sehingga dapat memberikan informasi yang kaya dan relevan.

1. Partisipan dari Pihak Pengelola LAZ (Key Informants):

- **Kepala Divisi Program Pemberdayaan Ekonomi (1 orang):** Dipilih untuk mendapatkan informasi strategis mengenai desain program, kebijakan, alokasi anggaran, dan tujuan jangka panjang.
- **Manajer Program Lapangan (2 orang):** Dipilih untuk memahami implementasi teknis program, koordinasi dengan pendamping, dan tantangan operasional sehari-hari.
- **Pendamping Lapangan (3 orang):** Dipilih karena mereka adalah ujung tombak yang berinteraksi langsung dengan mustahik. Informasi dari mereka sangat krusial untuk memahami proses pendampingan, dinamika hubungan dengan mustahik, serta monitoring di lapangan.

2. Partisipan dari Mustahik Penerima Manfaat (15 orang):

- Jumlah sampel sebanyak 15 mustahik dipilih dengan pertimbangan untuk mencapai saturasi data (data saturation), yaitu titik di mana tidak ada lagi informasi baru yang signifikan muncul dari wawancara tambahan.
- Kriteria pemilihan mustahik (inklusi) adalah: (a) telah menerima bantuan modal usaha minimal satu tahun untuk memastikan mereka telah melalui satu siklus usaha; (b) aktif mengikuti program pendampingan; (c) berdomisili di wilayah jangkauan penelitian.
- Untuk mendapatkan variasi data, sampel mustahik dipilih secara sengaja untuk mencakup berbagai jenis usaha (misalnya, kuliner, jasa, perdagangan), tingkat keberhasilan yang bervariasi (berkembang pesat, stabil, dan yang

menghadapi tantangan), serta latar belakang demografis yang berbeda (usia, jenis kelamin).

Instrumen & Pengumpulan Data

Untuk memastikan kekayaan dan kedalaman data, penelitian ini menggunakan triangulasi metode pengumpulan data, yang terdiri dari tiga instrumen utama:

1. **Wawancara Mendalam (In-depth Interview):** Ini adalah instrumen utama. Peneliti menggunakan **panduan wawancara semi-terstruktur**, yang berisi daftar pertanyaan terbuka yang fleksibel. Panduan ini dibagi menjadi dua set: satu untuk pengelola LAZ dan satu untuk mustahik.
 - *Untuk Pengelola LAZ:* Pertanyaan berfokus pada proses perencanaan (misalnya, "Bagaimana Anda mengidentifikasi kebutuhan mustahik sebelum meluncurkan program?"), seleksi ("Apa saja kriteria utama dalam memilih calon penerima manfaat?"), implementasi ("Bagaimana mekanisme penyaluran modal dilakukan?"), pendampingan ("Materi apa saja yang diberikan dalam pembinaan?"), dan monitoring ("Bagaimana Anda melacak perkembangan usaha mustahik?").
 - *Untuk Mustahik:* Pertanyaan berfokus pada pengalaman mereka, mulai dari proses pendaftaran, manfaat yang dirasakan ("Bagaimana bantuan modal ini mengubah usaha Anda?"), kualitas pendampingan ("Seberapa sering pendamping mengunjungi Anda dan apa yang dibahas?"), tantangan yang dihadapi ("Apa kesulitan terbesar dalam menjalankan usaha ini?"), dan persepsi mereka terhadap program secara keseluruhan. Setiap wawancara direkam dengan izin partisipan dan berlangsung sekitar 60-90 menit.
2. **Observasi Partisipatif (Participant Observation):** Peneliti terlibat langsung dalam beberapa kegiatan program untuk mengamati interaksi dan proses secara alami. Peneliti menghadiri sesi-sesi berikut:
 - Pertemuan kelompok mustahik (majelis taklim atau kelompok usaha).
 - Sesi pelatihan atau workshop yang diselenggarakan oleh LAZ.
 - Kunjungan pendampingan oleh staf lapangan ke lokasi usaha mustahik. Selama observasi, peneliti membuat catatan lapangan (field notes) yang detail mengenai suasana, interaksi verbal dan non-verbal, serta proses yang

terjadi. Observasi ini berguna untuk memverifikasi dan memperkaya data yang diperoleh dari wawancara.

3. **Analisis Dokumen (Document Analysis):** Peneliti mengumpulkan dan menganalisis berbagai dokumen resmi yang terkait dengan program zakat produktif untuk memahami kerangka kerja formal program. Dokumen yang dianalisis meliputi:

- o Standar Operasional Prosedur (SOP) program.
 - o Proposal dan laporan tahunan program.
 - o Materi atau modul pelatihan dan pendampingan.
 - o Formulir aplikasi, survei kelayakan, dan laporan monitoring.
- Analisis dokumen ini memberikan konteks dan kerangka acuan untuk memahami bagaimana program idealnya dijalankan, yang kemudian dapat dibandingkan dengan realitas di lapangan.

Analisis Data

Data yang terkumpul dari wawancara (transkrip), catatan lapangan observasi, dan dokumen dianalisis menggunakan **analisis tematik (thematic analysis)**. Proses ini mengikuti langkah-langkah sistematis yang diadaptasi dari Braun dan Clarke:

1. **Familiarisasi dengan Data:** Peneliti membaca berulang kali seluruh transkrip wawancara dan catatan lapangan untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang data.
2. **Pembuatan Kode Awal (Initial Coding):** Peneliti secara sistematis mengidentifikasi segmen-segmen data yang menarik dan relevan dengan pertanyaan penelitian, lalu memberikan label atau "kode" pada segmen tersebut. Proses ini dilakukan baris per baris untuk memastikan tidak ada data penting yang terlewat. Contoh kode bisa berupa "kriteria seleksi ketat", "pendampingan spiritual", "kesulitan pencatatan keuangan", "peran kelompok".
3. **Pencarian Tema (Searching for Themes):** Setelah proses pengkodean selesai, peneliti mengelompokkan kode-kode yang serupa atau terkait ke dalam tema-tema potensial yang lebih luas. Misalnya, kode "pelatihan pembukuan", "konsultasi pemasaran", dan "bimbingan manajemen stok" dapat dikelompokkan di bawah tema "Pendampingan Teknis Usaha".

4. **Peninjauan Tema (Reviewing Themes):** Peneliti meninjau kembali tema-tema yang telah diidentifikasi untuk memastikan bahwa tema-tema tersebut koheren, memiliki data yang cukup untuk mendukungnya, dan secara akurat merepresentasikan keseluruhan data. Beberapa tema mungkin digabungkan, dipecah, atau dibuang pada tahap ini.
5. **Pendefinisian dan Penamaan Tema (Defining and Naming Themes):** Setelah tema-tema final diputuskan, peneliti mendefinisikan esensi dari setiap tema dan memberikan nama yang jelas dan ringkas. Misalnya, tema "Pendampingan Teknis Usaha" didefinisikan sebagai "serangkaian kegiatan pembinaan yang bertujuan meningkatkan kapasitas manajerial dan teknis mustahik dalam menjalankan usahanya".
6. **Penyusunan Laporan (Producing the Report):** Langkah terakhir adalah menyajikan analisis dalam bentuk narasi yang koheren, di mana setiap tema utama disajikan sebagai sub-bagian dalam bab Hasil dan Pembahasan. Setiap tema didukung oleh analisis mendalam dan kutipan langsung dari partisipan untuk memberikan bukti empiris yang kuat.

HASIL

Bagian ini menyajikan temuan penelitian secara faktual dan terorganisir berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari analisis data. Temuan ini merefleksikan model manajemen dana zakat produktif yang diterapkan oleh LAZ yang menjadi studi kasus, serta pandangan dan pengalaman dari para pengelola dan mustahik.

Temuan Utama

Analisis data menghasilkan empat tema utama yang mencerminkan pilar-pilar manajemen program zakat produktif, yaitu: (1) Perencanaan dan Seleksi yang Terstruktur; (2) Implementasi Penyaluran Modal yang Fleksibel; (3) Pendampingan Holistik sebagai Kunci Pemberdayaan; dan (4) Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan.

1. Tema 1: Perencanaan dan Seleksi yang Terstruktur

Temuan menunjukkan bahwa fondasi program yang kuat dimulai dari tahap perencanaan dan seleksi yang cermat. Proses ini tidak dilakukan secara acak, melainkan melalui

mekanisme yang terstruktur untuk memastikan ketepatan sasaran dan potensi keberhasilan program.

- **Identifikasi Kebutuhan dan Potensi (Needs and Potential Assessment):**

Sebelum program diluncurkan di suatu wilayah, LAZ melakukan pemetaan sosial dan ekonomi. Ini bukan hanya untuk mengidentifikasi kantong-kantong kemiskinan, tetapi juga untuk memahami potensi ekonomi lokal dan jenis usaha yang paling mungkin berkembang.

- **Kriteria Seleksi Mustahik yang Ketat dan Berlapis:** Proses seleksi mustahik menjadi filter krusial. Temuan menunjukkan adanya tiga lapis kriteria: (a) Kriteria Syar'i (termasuk dalam salah satu dari delapan asnaf, terutama fakir dan miskin); (b) Kriteria Administratif (kelengkapan dokumen seperti KTP, KK); dan (c) Kriteria Potensi Usaha. Kriteria ketiga ini menjadi pembeda utama. Calon mustahik harus sudah memiliki rintisan usaha (meskipun sangat kecil) dan menunjukkan kemauan kuat untuk berkembang.

Proses seleksi yang ketat ini bertujuan untuk meminimalisir risiko kegagalan dan memastikan bahwa dana zakat disalurkan kepada mereka yang paling mungkin memanfaatkannya secara produktif.

2. Tema 2: Implementasi Penyaluran Modal yang Fleksibel

Setelah lolos seleksi, tahap implementasi berfokus pada penyaluran modal. Temuan menunjukkan bahwa LAZ tidak menerapkan satu model penyaluran tunggal, melainkan mengadopsi pendekatan yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas mustahik.

- **Bentuk Bantuan: Modal Usaha dan Aset Produktif:** Bantuan tidak selalu berupa uang tunai. Sebagian besar bantuan diberikan dalam bentuk aset produktif seperti gerobak usaha, mesin jahit, etalase, atau bahan baku awal. Tujuannya adalah untuk mencegah penggunaan dana untuk kebutuhan konsumtif.
- **Skema Penyaluran: Hibah Murni dan *Qardhul Hasan* (Pinjaman Lunak):** Untuk mustahik yang baru memulai dan berada dalam kondisi sangat miskin, bantuan diberikan dalam bentuk hibah murni. Namun, untuk mustahik yang usahanya sudah mulai berjalan dan membutuhkan tambahan modal untuk ekspansi,

LAZ menerapkan skema *qardhul hasan* atau pinjaman tanpa bunga. Pinjaman ini dicicil dengan sangat ringan dan dana yang kembali akan digulirkan untuk membantu mustahik lainnya.

3. Tema 3: Pendampingan Holistik sebagai Kunci Pemberdayaan

Ini adalah temuan yang paling menonjol dan dianggap sebagai jantung dari program. Semua partisipan, baik pengelola maupun mustahik, sepakat bahwa modal saja tidak cukup. Proses pendampingan intensif dan holistik adalah faktor penentu keberhasilan. Pendampingan ini mencakup tiga aspek: teknis, manajerial, dan spiritual.

- **Pendampingan Teknis dan Manajerial Usaha:** Pendamping lapangan secara rutin (mingguan atau dua mingguan) mengunjungi mustahik untuk memberikan bimbingan praktis. Ini mencakup:
 - **Literasi Keuangan Dasar:** Mengajarkan cara memisahkan uang usaha dan uang pribadi, membuat pencatatan sederhana (kas masuk dan keluar). Ibu Siti (penjual warung kelontong) mengakui:
 - **Manajemen Produksi dan Pemasaran:** Memberikan masukan tentang peningkatan kualitas produk, pengemasan yang menarik, dan strategi pemasaran sederhana seperti memanfaatkan grup WhatsApp lokal.
- **Pembinaan Spiritual dan Penguatan Mental:** Ini adalah ciri khas yang membedakan program LAZ dengan program pemberdayaan lainnya. Setiap pertemuan kelompok atau kunjungan individu selalu disisipi dengan penguatan spiritual.
- **Peran Kelompok sebagai Sistem Pendukung:** LAZ mendorong pembentukan kelompok-kelompok usaha di antara para mustahik. Kelompok ini berfungsi sebagai wadah untuk saling berbagi pengalaman, motivasi, dan bahkan bekerja sama.

4. Tema 4: Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan

Manajemen program tidak berhenti setelah dana disalurkan dan pendampingan berjalan. Ditemukan adanya sistem monitoring dan evaluasi yang bertujuan untuk melacak kemajuan, mengidentifikasi masalah, dan mengukur dampak.

- **Mekanisme Monitoring Rutin:** Monitoring dilakukan melalui kunjungan rutin oleh pendamping lapangan. Setiap kunjungan, pendamping mengisi "Laporan Perkembangan Mustahik" yang mencakup data kuantitatif (omzet, laba) dan kualitatif (perkembangan spiritual, tantangan yang dihadapi). Laporan ini kemudian dibahas dalam rapat mingguan tim program.
- **Indikator Keberhasilan Multi-dimensi:** Keberhasilan program tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan. LAZ menggunakan beberapa indikator, antara lain: (a) **Peningkatan Pendapatan:** Perbandingan pendapatan sebelum dan sesudah intervensi; (b) **Keberlanjutan Usaha:** Apakah usaha masih berjalan setelah 1-2 tahun; (c) **Perkembangan Aset:** Apakah ada penambahan aset usaha dari keuntungan; dan (d) **Perubahan Perilaku Spiritual:** Peningkatan dalam ibadah dan perilaku sosial (misalnya, mulai berinfak).
- **Evaluasi sebagai Umpan Balik:** Secara berkala (tahunan), LAZ melakukan evaluasi program yang lebih besar. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai umpan balik untuk memperbaiki desain dan implementasi program di siklus berikutnya.

Data Negatif/Anomali

Untuk menunjukkan objektivitas, penelitian ini juga mengidentifikasi temuan yang bertentangan dengan pola mayoritas atau menunjukkan tantangan dan kegagalan.

- **Kasus Kegagalan Usaha:** Meskipun mayoritas berhasil, ditemukan sekitar 2 dari 15 mustahik yang diwawancarai usahanya tidak berkembang atau bahkan berhenti.
- **Tantangan dari Sisi Pengelola:** Para pendamping lapangan juga mengakui adanya keterbatasan.

Temuan anomali ini penting karena menunjukkan bahwa program zakat produktif bukanlah formula ajaib. Keberhasilannya dipengaruhi oleh faktor internal mustahik (motivasi, disiplin) dan kapasitas kelembagaan LAZ (rasio pendamping dan mustahik, kualitas pendampingan).

Ciri Khas Bagian Hasil - Faktual

Seluruh data yang disajikan di atas merupakan laporan faktual dari apa yang ditemukan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Bagian ini secara sengaja menghindari

interpretasi mendalam atau hubungan dengan teori, karena hal tersebut akan dibahas secara komprehensif pada bagian Pembahasan. Tujuannya adalah untuk menyajikan temuan mentah seobjektif mungkin, membiarkan data berbicara untuk dirinya sendiri melalui narasi dan kutipan langsung dari para partisipan.

PEMBAHASAN

Bagian ini merupakan ruang bagi peneliti untuk menganalisis, menafsirkan, dan memberikan makna terhadap hasil penelitian yang telah disajikan sebelumnya. Pembahasan akan menghubungkan temuan-temuan empiris dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta membandingkannya dengan literatur dan teori yang relevan. Selain itu, bagian ini akan menguraikan implikasi teoretis dan praktis dari penelitian, serta mengakui keterbatasan yang ada.

Analisis Hasil: Menafsirkan Pilar-Pilar Manajemen Zakat Produktif

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa manajemen dana zakat produktif yang efektif bukanlah sebuah tindakan tunggal, melainkan sebuah siklus terintegrasi yang terdiri dari empat pilar: perencanaan-seleksi, implementasi-fleksibel, pendampingan-holistik, dan monitoring-evaluasi. Keberhasilan program tidak terletak pada satu pilar saja, melainkan pada sinergi dan kekuatan hubungan antar pilar tersebut.

Pentingnya Seleksi Ketat dan Perencanaan Berbasis Kebutuhan: Temuan bahwa LAZ melakukan perencanaan berbasis potensi lokal dan seleksi mustahik yang ketat menjawab tujuan penelitian pertama dan kedua. Ini menunjukkan pergeseran dari pendekatan karitatif (memberi kepada siapa saja yang meminta) ke pendekatan pembangunan (memberi kepada mereka yang memiliki potensi untuk berkembang). Proses seleksi yang tidak hanya melihat status kemiskinan tetapi juga "kemauan untuk berubah" dan "rintisan usaha" adalah bentuk mitigasi risiko. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen investasi, di mana modal dialokasikan pada aset (dalam hal ini, sumber daya manusia) yang memiliki prospek pertumbuhan tertinggi. Kegagalan pada tahap ini, seperti yang diakui dalam beberapa literatur tentang program serupa yang kurang berhasil, seringkali menjadi penyebab utama inefektivitas program. Dengan kata lain, LAZ tidak sedang "membagi-bagikan uang", melainkan "berinvestasi pada manusia".

Fleksibilitas Implementasi sebagai Adaptasi Kontekstual: Model penyaluran bantuan yang fleksibel (aset produktif vs. tunai, hibah vs. *qardhul hasan*) menunjukkan tingkat kematangan manajerial. Pemberian aset produktif secara langsung mengatasi masalah klasik di mana dana bantuan seringkali dialihkan untuk kebutuhan konsumtif. Sementara itu, penerapan skema *qardhul hasan* untuk mustahik yang lebih mapan merupakan instrumen edukasi yang cerdas. Ini secara halus mentransformasi hubungan dari "pemberi dan penerima" menjadi hubungan kemitraan yang lebih setara, sekaligus menanamkan nilai tanggung jawab dan keberlanjutan. Ini adalah manifestasi dari prinsip *amanah* (kepercayaan dan tanggung jawab) dalam manajemen Islam.

Pendampingan Holistik: Jantung Pemberdayaan yang Sesungguhnya: Temuan paling signifikan dari penelitian ini adalah peran sentral dari pendampingan holistik, yang menjawab tujuan penelitian ketiga. Jika penyaluran modal adalah "suntikan dana", maka pendampingan adalah "sistem imun dan nutrisi" yang memastikan dana tersebut dapat tumbuh dan berkembang. Analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan ekonomi mustahik tidak dapat dipisahkan dari pemberdayaan personal dan spiritual.

- **Aspek Teknis-Manajerial:** Pelatihan literasi keuangan dan manajemen dasar secara langsung mengatasi akar masalah kegagalan usaha mikro, yaitu buruknya pengelolaan. Temuan ini mengkonfirmasi banyak studi di bidang pengembangan UMKM yang menyatakan bahwa ketiadaan kapasitas manajerial adalah penghalang yang lebih besar daripada ketiadaan modal.
- **Aspek Spiritual-Mental:** Ini adalah dimensi yang sering diabaikan oleh program pemberdayaan sekuler. Pembinaan spiritual yang dilakukan LAZ berfungsi sebagai *coping mechanism* dan sumber resiliensi. Ketika menghadapi kesulitan bisnis, landasan spiritual membantu mustahik untuk tidak mudah menyerah dan menjaga etika bisnis (kejujuran). Ini sejalan dengan konsep *maqasid al-shariah* (tujuan syariah), di mana perlindungan akal (*hifz al-aql*) dan jiwa (*hifz al-nafs*) menjadi fondasi bagi perlindungan harta (*hifz al-mal*). Pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan hanya bisa dibangun di atas fondasi manusia yang berdaya secara mental dan spiritual.

Siklus Monitoring dan Evaluasi untuk Perbaikan Berkelanjutan: Sistem monitoring dan evaluasi yang terstruktur, sebagaimana diungkap dalam temuan, menjawab tujuan penelitian keempat. Ini menunjukkan bahwa LAZ beroperasi sebagai *learning organization*

(organisasi pembelajar). Penggunaan indikator multi-dimensi (ekonomi, sosial, spiritual) menunjukkan pemahaman yang komprehensif tentang konsep kesejahteraan, yang tidak hanya diukur dari materi. Proses ini mengubah manajemen dari sekadar aktivitas administratif menjadi proses strategis yang memungkinkan adaptasi dan inovasi program secara berkelanjutan.

Perbandingan Literatur: Mengkonfirmasi, Memperluas, dan Menantang

Temuan penelitian ini memiliki beberapa titik temu dan perbedaan dengan literatur yang ada.

- **Mengkonfirmasi:** Hasil penelitian ini sangat sejalan dengan studi-studi sebelumnya yang menemukan dampak positif zakat produktif terhadap peningkatan pendapatan mustahik. Lebih jauh, temuan mengenai krusialnya pendampingan juga mengkonfirmasi kesimpulan dari berbagai penelitian tentang program pemberdayaan, baik di dalam maupun di luar konteks zakat. Studi oleh Nasrul, dkk. (2025) misalnya, secara eksplisit menyebut kurangnya monitoring dan pendampingan sebagai hambatan utama efektivitas program. Penelitian ini memberikan bukti empiris yang lebih kaya mengenai *bagaimana* bentuk pendampingan yang efektif itu dijalankan.
- **Memperluas:** Penelitian ini memperluas pemahaman yang ada dengan menyajikan sebuah model manajemen yang terintegrasi. Jika penelitian sebelumnya cenderung fokus pada satu atau dua aspek (misalnya, hanya dampak ekonomi atau hanya proses penyaluran), penelitian ini menyatukan seluruh siklus POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dalam satu kerangka analisis. Secara khusus, penelitian ini memberikan bobot yang signifikan pada dimensi spiritual sebagai komponen integral dari pemberdayaan, sebuah aspek yang seringkali hanya disinggung secara sepintas dalam studi-studi ekonomi murni. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang *Islamic social finance* dengan menunjukkan bagaimana nilai-nilai Islam dioperasionalkan dalam praktik manajemen di lapangan.
- **Menantang (Secara Halus):** Temuan ini secara tidak langsung menantang pandangan yang terlalu menyederhanakan zakat produktif sebagai solusi instan untuk kemiskinan. Data anomali mengenai kegagalan usaha dan tantangan yang

dihadapi pendamping menunjukkan bahwa program ini sangat padat karya (*labor-intensive*) dan membutuhkan investasi sumber daya yang besar, terutama pada aspek sumber daya manusia (pendamping). Ini menantang LAZ dan pembuat kebijakan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan jumlah penghimpunan zakat, tetapi juga pada peningkatan kualitas dan kapasitas institusi pengelola zakat itu sendiri. Tanpa manajemen yang profesional dan pendampingan yang berkualitas, lonjakan dana zakat justru berisiko menjadi tidak efektif dan tidak tepat sasaran.

Implikasi: Kontribusi Teoretis dan Praktis

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting.

- **Implikasi Teoretis:**

1. **Pengayaan Teori Pemberdayaan:** Penelitian ini memperkaya teori pemberdayaan dengan mengintegrasikan dimensi spiritual sebagai komponen inti dalam konteks masyarakat religius. Ini menunjukkan bahwa model pemberdayaan yang efektif haruslah sensitif terhadap konteks budaya dan nilai-nilai lokal.
2. **Pengembangan Model Manajemen Keuangan Sosial Islam:** Studi ini menyajikan sebuah model empiris tentang bagaimana prinsip-prinsip manajemen Islam (amanah, 'adl, ihsan) dapat diterjemahkan ke dalam praktik operasional lembaga keuangan sosial. Model ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen zakat, wakaf, dan instrumen keuangan sosial Islam lainnya.

- **Implikasi Praktis:**

1. **Untuk Lembaga Amil Zakat (LAZ):**
 - **Rekomendasi Kebijakan:** LAZ disarankan untuk mengalokasikan anggaran dan sumber daya yang lebih proporsional untuk kegiatan pasca-penyialuran, terutama untuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kapasitas para pendamping lapangan. Rasio ideal antara pendamping dan mustahik perlu ditetapkan untuk menjaga kualitas interaksi.
 - **Rekomendasi Operasional:** Perlu dikembangkan kurikulum pendampingan yang terstruktur dan terstandarisasi yang mencakup

modul literasi keuangan, manajemen usaha dasar, pemasaran digital, dan pembinaan spiritual.

2. **Untuk Pemerintah dan Regulator (misalnya, BAZNAS, Kementerian Agama):**

- Pemerintah perlu mendukung peningkatan profesionalisme LAZ melalui penyusunan standar kompetensi bagi amil dan pendamping zakat.
- Mendorong sinergi antara program zakat produktif dengan program-program pemberdayaan UMKM yang dimiliki pemerintah untuk menciptakan ekosistem pendukung yang lebih kuat.

3. **Untuk Akademisi:** Penelitian ini membuka jalan bagi studi-studi lanjutan yang lebih spesifik, seperti yang akan dijelaskan pada bagian kesimpulan.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu diakui untuk memberikan perspektif yang seimbang.

1. **Generalisasi Terbatas:** Sebagai sebuah studi kasus kualitatif yang berfokus pada satu LAZ, temuan ini tidak dapat secara langsung digeneralisasikan ke semua LAZ di Indonesia. Setiap lembaga memiliki konteks, kapasitas, dan model operasional yang mungkin berbeda. Namun, model dan prinsip-prinsip yang diidentifikasi dapat berfungsi sebagai kerangka acuan atau *benchmark* yang dapat diadaptasi.
2. **Potensi Bias Peneliti:** Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen utama. Meskipun berbagai upaya telah dilakukan untuk menjaga objektivitas (misalnya, triangulasi data), kehadiran dan interpretasi peneliti dapat secara halus memengaruhi data.
3. **Sifat *Cross-Sectional*:** Penelitian ini mengambil potret fenomena dalam satu titik waktu. Penelitian ini tidak melacak perkembangan mustahik dalam jangka waktu yang sangat panjang (misalnya, 5-10 tahun) untuk melihat keberlanjutan dampak secara longitudinal. Perubahan status dari mustahik menjadi muzakki adalah proses jangka panjang yang tidak dapat ditangkap sepenuhnya oleh desain penelitian ini.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan sintesis dari keseluruhan temuan dan pembahasan, yang dirumuskan untuk menjawab tujuan penelitian secara ringkas dan padat. Kesimpulan ini juga menggarisbawahi kontribusi penelitian terhadap ilmu pengetahuan serta memberikan rekomendasi konkret untuk penelitian di masa depan.

Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model manajemen dana zakat produktif dan dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa manajemen yang efektif adalah sebuah proses holistik yang bertumpu pada empat pilar utama yang saling terkait. **Pertama**, perencanaan program yang strategis dan proses seleksi mustahik yang ketat menjadi fondasi awal untuk memastikan ketepatan sasaran dan memitigasi risiko. **Kedua**, implementasi penyaluran bantuan yang fleksibel, baik dalam bentuk aset produktif maupun skema hibah dan *qardhul hasan*, menunjukkan kemampuan adaptasi lembaga terhadap kebutuhan mustahik yang beragam. **Ketiga**, dan yang paling krusial, adalah adanya pendampingan holistik yang intensif. Temuan menunjukkan bahwa pendampingan yang mengintegrasikan bimbingan teknis-manajerial usaha dengan pembinaan spiritual-mental merupakan faktor penentu utama dalam mentransformasi kapasitas dan keberlanjutan usaha mustahik. **Keempat**, siklus manajemen ditutup dengan sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan yang memungkinkan lembaga untuk belajar dan berinovasi. Secara keseluruhan, simpulan kunci dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan transformasi mustahik dari ketergantungan menjadi kemandirian ekonomi tidak ditentukan oleh besarnya modal yang diberikan, melainkan oleh kualitas proses manajerial pasca-penyaluran, di mana pendampingan holistik menjadi jantung dari pemberdayaan itu sendiri.

Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama bagi khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen, ekonomi Islam, dan studi pembangunan:

1. **Pengembangan Model Teoritis Manajemen Zakat Produktif:** Penelitian ini menghasilkan sebuah model konseptual yang teruji secara empiris mengenai

manajemen zakat produktif yang efektif. Model ini mengintegrasikan kerangka manajemen konvensional (POAC) dengan nilai-nilai dan praktik keuangan sosial Islam (amanah, pendampingan spiritual), memberikan sebuah kerangka kerja yang lebih komprehensif dan kontekstual bagi studi-studi di bidang *Islamic social finance*.

2. **Validasi Empiris Konsep Pemberdayaan Holistik:** Studi ini memberikan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya pendekatan holistik dalam program pengentasan kemiskinan. Dengan menunjukkan bahwa dimensi spiritual dan sosial sama pentingnya dengan dimensi ekonomi, penelitian ini memperkaya literatur studi pembangunan dan kerja sosial, terutama dalam konteks masyarakat religius di negara berkembang.
3. **Penyempurnaan Fokus Penelitian Zakat:** Kajian ini menggeser fokus penelitian zakat dari yang semula dominan pada aspek penghimpunan (potensi vs. realisasi) dan dampak ekonomi makro, ke arah penelitian yang lebih mendalam pada aspek manajerial dan mikro-institusional. Ini menyoroti pentingnya "kotak hitam" manajemen di dalam Lembaga Amil Zakat yang menentukan efektivitas penyaluran dana.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan yang ada, penelitian ini merekomendasikan beberapa arah untuk studi di masa depan guna memperdalam pemahaman tentang topik ini:

1. **Eksplorasi Longitudinal untuk Memverifikasi Stabilitas Temuan:** Disarankan untuk melakukan studi longitudinal yang mengikuti kohort mustahik yang sama selama periode 5 hingga 10 tahun. Penelitian semacam ini dapat memberikan data yang lebih valid mengenai keberlanjutan jangka panjang dari dampak program, termasuk melacak secara nyata transformasi status dari mustahik menjadi muzakki.
2. **Perluasan Sampel melalui Studi Komparatif:** Untuk meningkatkan generalisasi, penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain studi kasus ganda komparatif. Misalnya, membandingkan model manajemen antara LAZ yang dikelola pemerintah (BAZNAS) dengan LAZ yang dikelola swasta, atau membandingkan program di wilayah perkotaan dengan pedesaan untuk melihat pengaruh konteks geografis dan sosial-ekonomi.

3. **Uji Coba Intervensi dan Pengukuran Kuantitatif:** Berdasarkan temuan tentang pentingnya pendampingan, penelitian kuantitatif atau *quasi-experimental* dapat dirancang untuk menguji efektivitas berbagai model intervensi. Misalnya, membandingkan dampak antara kelompok mustahik yang hanya menerima modal, kelompok yang menerima modal plus pendampingan teknis, dan kelompok yang menerima modal plus pendampingan holistik (teknis dan spiritual). Ini akan memberikan bukti kausal yang lebih kuat mengenai komponen program mana yang paling efektif.
4. **Penelitian tentang Peran Teknologi Digital:** Mengingat perkembangan era digital, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana teknologi (misalnya, aplikasi mobile untuk monitoring, platform e-learning untuk pelatihan, atau fintech untuk penyaluran) dapat diintegrasikan untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan manajemen zakat produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrina, D. (2021). Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat. *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 201.
- Anwar, A. T. (2022). Zakat Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat. *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 5(1), 41–62.
- Arwani, A., Junaeti, Wahdati, A., Rosyid, F., & Toyibah, H. N. (2022). *Pengembangan Potensi Ekonomi Umat Masa Pandemi Melalui Distribusi Zakat Produktif*. Penerbit Pustaka Rumah C1nta.
- Asnaini, Fatimah, Oktarina, A., & Novitasari, R. (2021). *Kampung Zakat: Model Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Ziswaf*. Rajawali Pers.
- BAZNAS. (2022). *Outlook Zakat Indonesia 2022*. Pusat Kajian Strategis BAZNAS.
- Furqon, A., Nurhayat, N., & Mukhid, M. (2024). Islamic Social Finance and Poverty Alleviation. *Economics Studies and Banking Journal (DEMAND)*, 3(1), 1-15.

- Hafiz, H., & Nurani, N. (2024). The Role of Islamic Social Finance in Poverty Eradication. *ResearchGate*, Pre-print.
- Imdadun Rachmat, M. (2025, Agustus 7). BAZNAS RI Ajak Dai Muda Berperan dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat. *BAZNAS News*.
- Khasanah, U. (2021). *Manajemen Zakat Modern: Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat*. UIN-Maliki Press.
- Luntajo, M. R., dkk. (2024). Tantangan dan Strategi Optimalisasi Zakat di Lingkungan Pedesaan. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(5), 252-262.
- Maulani, P. N., & Alfin, A. (2024). Analisis Peran Zakat Produktif dalam Meningkatkan Pendapatan Usaha Mikro. *Jurnal ISECO*, 3(1), 45-55.
- Muhammedi, M., et al. (2024). Islamic Social Finance: A Sustainable Solution to Poverty Alleviation. *Zakat and Islamic Social Finance*, 1(1), 151-169.
- Nasser, Z., & Lubis, D. (2022). Analisis Dampak Program Zakat Community Development terhadap Tingkat Kemiskinan Mustahik. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 28(1), 89-104.
- Ningsih, F. & Widayanti, R. (2023). Analisis Pengaruh Pemanfaatan Dana Zakat Produktif dan Modal Usaha Terhadap Tingkat Pendapatan Mustahik. *Jurnal Vokasi Perekonomian dan Industri*, 2(1), 1-12.
- Purnamasari, D., dkk. (2022). Efektivitas Zakat Produktif dalam Peningkatan Usaha Mustahik. *Jurnal Syarikah*, 8(2), 232-245.
- Ragil Daulay, J., dkk. (2022). Zakat Produktif (Tinjauan Hukum Islam Dalam Karya Prof. Dr. Yusuf Al-Qardawi). *Al-Maslahah*, 2(1), 10-20.
- Sabig, F., & Nashirudin, M. (2024). Zakat dan Transformasi Digital: Tantangan dan Peluang Pengelolaan Zakat Era Modern. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 8(1), 112-125.

- Sukmawati, D., et al. (2023). Peningkatan Ekonomi Mustahik Zakat melalui Program Zakat Community Development (ZCD). *Al-Fiqh: Jurnal Ilmu Keislaman dan Hukum*, 6(1), 25-38.
- Nasrul, A., Materan, M., & Rahmi, Z. (2025). Efektivitas Zakat Produktif Serta Dampaknya Terhadap Peningkatan Pendapatan Mustahik. *Ghaly: Journal of Islamic Economic Law*, 3(1), 49-60.
- Tyas, A. (2024). Efektivitas Pengelolaan Dana Zakat Produktif dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 1-12.
- Wahyudi, R. E., dkk. (2023). Model Pengelolaan Zakat Untuk Kesejahteraan Umat. *Journal of Creative Student Research*, 1(4), 22-42.
- Yuliani, I., & Setiawan, A. (2023). Productive Zakat Model: Economic Empowerment for Post-COVID-19 Recovery in Indonesia. *Al-Ahkam: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum*, 8(1), 123-138.