

MANAJEMEN FUNDRAISING DAN DISTRIBUSI ZAKAT BERBASIS NILAI DAKWAH: Studi Konseptual pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan

Ahmad Baikuni

Moh Fawaid

IAI Miftahul Ulum Pamekasan

baikunia@gmail.com

ABSTRAK

Realisasi pengumpulan zakat nasional baru mencapai sekitar 10% dari potensi Rp327 triliun. Kesenjangan ini menuntut penguatan manajemen lembaga zakat di tingkat lokal, tempat sebagian besar interaksi antara muzakki dan mustahik sesungguhnya terjadi. Artikel ini bertujuan untuk membaca secara konseptual bagaimana fungsi manajemen dakwah—perencanaan (*takhthith*), pengorganisasian (*tanzhim*), pergerakan (*tawjih*), dan pengendalian (*riqabah*)—menjelaskan pola pengelolaan zakat di tingkat kabupaten, dengan BAZNAS Kabupaten Pamekasan sebagai ilustrasi kasus. Kasus ini dipilih karena BAZNAS Kabupaten Pamekasan pernah menerima apresiasi dari BAZNAS RI atas program Rumah Layak Huni, memiliki dokumentasi publik yang relatif tersedia, dan berada dalam konteks sosial-keagamaan Madura yang belum banyak dikaji dari perspektif manajemen dakwah. Artikel ini disusun melalui kajian pustaka atas literatur manajemen dakwah dan manajemen zakat serta dokumen publik resmi BAZNAS Kabupaten Pamekasan, tanpa akses terhadap data primer/internal. Berdasarkan dokumen publik yang tersedia, keempat fungsi manajemen dakwah tersebut dapat dipetakan pada praktik BAZNAS Kabupaten Pamekasan, mulai dari koordinasi Unit Pengumpul Zakat hingga diversifikasi program distribusi. Artikel ini juga mengusulkan penambahan dua dimensi—*ibtikar* (inovasi/digitalisasi) dan *takaful* (kemitraan lintas sektor)—pada kerangka manajemen dakwah konvensional sebagai proposisi konseptual yang perlu diuji lebih lanjut, bukan sebagai temuan empiris.

Kata Kunci: manajemen dakwah; manajemen zakat; BAZNAS; Pamekasan; fungsi manajemen; filantropi Islam; akuntabilitas zakat

ABSTRACT

National zakat collection in Indonesia reaches only about 10% of its estimated Rp327 trillion potential, underscoring the need to strengthen zakat management at the local level, where most muzakki-mustahik interactions actually occur. This article conceptually examines how the functions of da'wah management—planning (takhthith), organizing (tanzhim), actuating (tawjih), and controlling (riqabah)—explain the management pattern of zakat institutions at the regency level, using BAZNAS Kabupaten Pamekasan as an illustrative case. This case was selected for its national recognition for a housing-assistance program, relatively accessible public documentation, and its underexamined Madurese socio-religious context. The article is developed through library research on da'wah and zakat management literature, together with BAZNAS Kabupaten Pamekasan's public documents, without primary/internal data access.

Based on available public documents, the four functions can be mapped onto BAZNAS Kabupaten Pamekasan's practices, from coordinating Zakat Collection Units to diversifying distribution programs. The article also proposes adding two dimensions—ibtikar (innovation/digitalization) and takaful (cross-sector partnership)—to the conventional da'wah management framework, offered as a conceptual proposition requiring further empirical testing rather than an empirical finding.

Keywords: da'wah management; zakat management; BAZNAS; Pamekasan; management functions; Islamic philanthropy; zakat accountability

PENDAHULUAN

Zakat menempati posisi strategis dalam ajaran Islam, tidak hanya sebagai kewajiban ritual individual, tetapi juga sebagai instrumen distribusi kesejahteraan yang bersifat sosial-struktural. Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, negara memberikan mandat kepada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga resmi yang berwenang mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat secara nasional hingga ke tingkat kabupaten/kota. Mandat ini menempatkan BAZNAS bukan sekadar sebagai lembaga administratif-keuangan, melainkan juga sebagai lembaga dakwah, karena aktivitas pengumpulan dan penyaluran zakat pada dasarnya adalah bentuk seruan (*dakwah bi al-hal*) untuk membangun kesalehan sosial di tengah umat.

Di Kabupaten Pamekasan, Madura, BAZNAS Kabupaten Pamekasan telah beroperasi dengan struktur kepengurusan yang dilantik secara berkala oleh pemerintah daerah, salah satunya untuk periode 2023–2028 (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2023). Lembaga ini menjalankan fungsi pengumpulan zakat dari kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun masyarakat umum melalui jaringan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di berbagai instansi, serta mendistribusikannya melalui program-program seperti bantuan Rumah Tidak Layak Huni (RTLH), BAZNAS Tanggap Bencana (BTB), dan bantuan bagi golongan mustahik lain sesuai delapan asnaf. Kajian terdahulu di tingkat lokal, misalnya penelitian Salam (2018) tentang pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Pamekasan, menunjukkan bahwa lembaga ini telah membedakan pola penyaluran konsumtif dan produktif. Namun, kajian tersebut berfokus pada perspektif ekonomi syariah, bukan pada kerangka manajemen dakwah.

Urgensi penguatan manajemen zakat di tingkat lokal juga tergambar dari kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat nasional. BAZNAS RI memperkirakan potensi zakat nasional mencapai Rp327 triliun per tahun, sementara realisasi pengumpulan pada 2023 baru mencapai sekitar Rp33 triliun, atau kurang lebih 10% dari potensi tersebut (Antara News, 2024b). Pimpinan BAZNAS RI Bidang Pengumpulan menyebut rendahnya literasi zakat masyarakat sebagai salah satu tantangan utama di balik kesenjangan ini (Antara News, 2024a). Karena sebagian besar interaksi antara muzakki dan mustahik justru terjadi di tingkat kabupaten/kota melalui BAZNAS daerah dan jaringan UPZ-nya, penguatan manajerial di level inilah yang akan paling menentukan apakah kesenjangan tersebut dapat dipersempit.

Dari sisi peta penelitian, kajian tentang BAZNAS Kabupaten Pamekasan sejauh ini didominasi oleh pendekatan ekonomi syariah, seperti penelitian Salam (2018) tentang pola penyaluran zakat produktif dan konsumtif. Pada jalur lain, kajian manajemen lembaga zakat di berbagai daerah umumnya menggunakan kerangka POAC dari manajemen umum. Kajian yang secara eksplisit

menempatkan lembaga amal zakat daerah dalam kerangka manajemen dakwah—dengan penekanan pada dimensi nilai dan tujuan dakwah, bukan sekadar efisiensi organisasi—masih terbatas, khususnya untuk BAZNAS tingkat kabupaten. Kebaruan artikel ini terletak pada upaya mengisi celah tersebut: mengintegrasikan kerangka manajemen dakwah ke dalam pembacaan praktik BAZNAS Kabupaten Pamekasan, sekaligus mengusulkan pengembangan kerangka itu sendiri agar lebih relevan dengan tantangan kontemporer seperti digitalisasi dan kemitraan lintas sektor.

Kasus BAZNAS Kabupaten Pamekasan dipilih sebagai ilustrasi dengan tiga pertimbangan: (1) lembaga ini pernah menerima penghargaan dari BAZNAS RI atas pelaksanaan program Rumah Layak Huni (RLHB) tahun 2024 (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2025), yang menunjukkan adanya praktik terdokumentasi yang layak dikaji; (2) konteks sosial-keagamaan Madura, dengan kuatnya peran kiai dan pesantren dalam kehidupan sosial, memberi kekhasan pada pola relasi muzakki-mustahik yang berbeda dari konteks urban; dan (3) tersedianya dokumentasi publik—laman resmi, pemberitaan, serta satu penelitian skripsi terdahulu—yang memadai untuk analisis konseptual meskipun tidak selengkap data primer. Pemilihan ini bukan didasarkan pada representativitas statistik di antara 514 BAZNAS kabupaten/kota di Indonesia, melainkan pada kelayakan kasus sebagai ilustrasi konseptual (*purposive illustrative case*).

Konteks sosial-keagamaan Madura memiliki kekhasan yang mempengaruhi pola relasi muzakki-mustahik. Masyarakat Madura dikenal dengan kuatnya budaya paternalistik-religius, di mana tokoh kiai dan pesantren memegang otoritas moral yang signifikan dalam menentukan pilihan keagamaan, termasuk dalam menyalurkan zakat. Tradisi filantropi lokal seperti *kolènan* (gotong royong berbasis komunitas) dan *arisan* berbasis keagamaan telah lama menjadi infrastruktur sosial-ekonomi masyarakat. Hal ini menciptakan kondisi di mana kepercayaan (*trust*) masyarakat terhadap lembaga zakat resmi seperti BAZNAS tidak semata-mata bergantung pada profesionalisme administrasi, tetapi juga pada legitimasi sosial yang diperoleh dari keterlibatan tokoh-tokoh agama dalam kepengurusan atau program-programnya. Konsekuensinya, strategi dakwah BAZNAS Kabupaten Pamekasan—khususnya pada fungsi *tawjih*—idealnya tidak hanya mengandalkan pendekatan birokratis melalui ASN, tetapi juga mengaktifkan jalur kultural melalui pesantren dan majelis taklim untuk menjangkau muzakki dari kalangan masyarakat umum. Keunikan ini menjadikan Pamekasan bukan sekadar salah satu kabupaten, tetapi laboratorium penting bagi pengembangan model manajemen zakat berbasis kearifan lokal dalam kerangka manajemen dakwah.

Persoalan yang muncul kemudian adalah: sejauh mana praktik pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Pamekasan, sebagaimana terekam dalam dokumen publik, dapat dibaca melalui kerangka fungsi manajemen dakwah—perencanaan (*takhthith*), pengorganisasian (*tanzhim*), penggerakan (*tawjih*), dan pengendalian/evaluasi (*riqabah*)—sebagaimana dirumuskan Munir dan Ilaihi (2009)? Artikel ini berupaya menjawab pertanyaan tersebut secara konseptual, sekaligus mendiskusikan keterbatasan kerangka tersebut di hadapan tantangan kontemporer pengelolaan zakat.

KAJIAN TEORI

Manajemen Dakwah

Munir dan Ilaihi (2009) mendefinisikan manajemen dakwah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian kegiatan dakwah agar tujuan dakwah dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kerangka ini menerjemahkan empat fungsi manajemen klasik ke dalam istilah dakwah: *takhthith* (perencanaan dakwah), *tanzhim* (pengorganisasian dakwah), *tawjih* (penggerakan dakwah), dan *riqabah* (pengendalian serta evaluasi dakwah). Pendekatan ini banyak digunakan dalam kajian-kajian manajemen dakwah di lingkungan PTKIN untuk menganalisis lembaga-lembaga keagamaan, termasuk lembaga amal zakat, sebagaimana tampak pada berbagai kajian skripsi dan jurnal yang menerapkan kerangka tersebut pada organisasi dakwah tingkat lokal.

Manajemen Zakat dan Kerangka POAC

Pada jalur literatur yang berdekatan, kajian-kajian ekonomi syariah dan manajemen zakat lebih sering menggunakan kerangka POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dari George R. Terry (Dakhi, 2016) untuk menganalisis lembaga amal zakat maupun lembaga filantropi Islam lain seperti wakaf. Atabik (2015) menyoroti pentingnya manajemen pengelolaan zakat yang efektif di era kontemporer, sementara Permana dan Baehaqi (2018) menekankan penerapan prinsip *good governance* dalam pengelolaan lembaga amal zakat sebagai syarat akuntabilitas publik. Kesejajaran antara kerangka POAC dan kerangka *takhthith-tanzhim-tawjih-riqabah* menunjukkan bahwa manajemen dakwah dapat diposisikan sebagai varian kontekstual-religius dari manajemen umum, dengan penekanan tambahan pada dimensi nilai dan tujuan dakwah (bukan sekadar efisiensi organisasi).

Dalam konteks ini, BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat resmi memiliki fungsi ganda: fungsi manajerial-administratif (pengumpulan, pencatatan, pelaporan) dan fungsi dakwah (edukasi zakat, pembinaan mustahik, penguatan solidaritas sosial-keagamaan). Kegagalan mengintegrasikan kedua fungsi ini berisiko mereduksi BAZNAS menjadi sekadar unit pemungutan dana tanpa dimensi pembinaan umat yang menjadi inti dari misinya.

Tabel 1. Kesejajaran Fungsi POAC dan Manajemen Dakwah

Fungsi POAC	Fungsi Manajemen Manajemen Dakwah	Dimensi Tambahan dalam Perspektif Dakwah
<i>Planning</i>	<i>Takhthith</i>	Perencanaan berorientasi nilai dakwah dan maslahat umat, bukan sekadar target kuantitatif
<i>Organizing</i>	<i>Tanzhim</i>	Struktur organisasi yang memfasilitasi dakwah bi al-hal, bukan hierarki administratif semata
<i>Actuating</i>	<i>Tawjih</i>	Penggerakan dengan motivasi spiritual (keikhlasan, pahala), bukan hanya insentif material
<i>Controlling</i>	<i>Riqabah</i>	Evaluasi berbasis dampak sosial-keagamaan (perubahan perilaku, solidaritas), bukan semata kepatuhan prosedural

Perbedaan mendasar antara POAC dan kerangka manajemen dakwah dengan demikian terletak pada orientasi akhirnya: POAC secara konvensional mengukur efisiensi organisasional, sementara manajemen dakwah—dalam pembacaan yang diajukan artikel ini—mengarahkan pengukuran pada efektivitas dakwah, yakni perubahan perilaku muzakki dan mustahik, penguatan solidaritas sosial, serta internalisasi nilai-nilai Islam dalam praktik filantropi. Instrumen untuk mengukur "efektivitas dakwah" semacam ini belum baku dan memerlukan pengembangan tersendiri di luar cakupan artikel ini.

Perkembangan Terkini Manajemen dan Akuntabilitas Zakat

Literatur manajemen zakat di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir bergeser ke isu akuntabilitas dan digitalisasi. Kajian tentang peran audit syariah dalam meningkatkan akuntabilitas organisasi pengelola zakat, misalnya, menyoroti pentingnya mekanisme pengawasan independen di luar pelaporan keuangan rutin (Umiyati, Muhibudin, Habibullah, & Rini, 2023). Pada sisi lain, kajian tentang digitalisasi menunjukkan bahwa adopsi solusi digital dalam distribusi zakat berpotensi meningkatkan transparansi dan aksesibilitas layanan zakat. BAZNAS RI sendiri secara berkala menerbitkan kajian *Outlook Zakat Indonesia* dan laporan kontribusi dana zakat terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) sebagai bagian dari akuntabilitas publik di tingkat nasional (BAZNAS, 2022; BAZNAS Research and Development Directorate, 2023). Sejauh dokumen publik yang penulis akses, belum ditemukan indikasi tingkat adopsi digital atau keterlibatan BAZNAS Kabupaten Pamekasan dalam kerangka SDGs secara spesifik, sehingga kaitan keduanya dengan kasus Pamekasan dalam artikel ini bersifat kontekstual-nasional, bukan klaim tentang praktik lokal.

Kritik dan Usulan Pengembangan Kerangka

Kerangka *takhthith-tanzhim-tawjih-riqabah* dirumuskan pada era ketika tantangan digitalisasi dan kompleksitas kemitraan lintas sektor belum menjadi isu utama pengelolaan zakat. Dua keterbatasan dapat diidentifikasi: pertama, kerangka ini tidak secara eksplisit mengakomodasi dimensi inovasi dan adaptasi teknologi, padahal literatur terkini menunjukkan digitalisasi menjadi salah satu pengungkit utama optimalisasi pengumpulan zakat; kedua, kerangka ini kurang menonjolkan dimensi kemitraan lintas sektor (pemerintah daerah, sektor swasta, media), padahal kompleksitas masalah kemiskinan menuntut kolaborasi yang melampaui kapasitas satu lembaga. Berdasarkan dua keterbatasan tersebut, artikel ini mengusulkan penambahan dua dimensi pelengkap—*ibtikar* (inovasi, termasuk digitalisasi pengumpulan dan pelaporan) dan *takaful* (kemitraan strategis lintas sektor)—sebagai pengembangan konseptual atas kerangka manajemen dakwah konvensional. Usulan ini bersifat proposisional dan memerlukan pengujian lebih lanjut, baik secara konseptual oleh sesama akademisi maupun secara empiris pada kasus-kasus BAZNAS di lapangan.

Agar dua dimensi usulan ini dapat diuji secara empiris di masa mendatang, diperlukan indikator yang terukur. Untuk dimensi *ibtikar* (inovasi/digitalisasi), indikator yang dapat digunakan antara lain: (a) ketersediaan kanal pembayaran zakat daring (mobile app, QRIS, transfer bank terintegrasi); (b) digitalisasi pelaporan—misalnya publikasi laporan keuangan dan capaian program secara real-time melalui website atau aplikasi; (c) penggunaan sistem informasi manajemen zakat berbasis digital untuk pencatatan muzakki, pendistribusian, dan monitoring penerima manfaat; dan (d) tingkat literasi digital muzakki yang menjadi target edukasi. Untuk dimensi *takaful* (kemitraan lintas sektor), indikatornya meliputi: (a) jumlah dan ragam mitra strategis (pemerintah daerah, Dinas Sosial, Kemenag, perusahaan swasta, pesantren, rumah sakit, dll.); (b) adanya program kolaboratif yang bersifat terintegrasi—misalnya program pemberdayaan mustahik yang melibatkan Dinas Koperasi dan UKM, atau program bantuan pendidikan yang bekerja sama dengan Dinas Pendidikan; (c) frekuensi rapat koordinasi lintas sektor yang terdokumentasi; serta (d) adanya kesepakatan tertulis (MoU) yang mengatur pembagian peran dan tanggung jawab antarlembaga. Dengan indikator-indikator ini, pengujian empiris terhadap *ibtikar* dan *takaful* tidak lagi bersifat spekulatif, melainkan dapat diukur dan dibandingkan antarkabupaten. Namun, karena artikel ini bersifat konseptual, pengembangan indikator tersebut masih memerlukan validasi lebih lanjut melalui studi kasus atau survei di lapangan.

METODE

Artikel ini merupakan kajian konseptual (*conceptual paper*) yang disusun melalui studi kepustakaan (*library research*). Data sekunder dihimpun dari tiga jenis sumber: (1) literatur akademik tentang manajemen dakwah dan manajemen zakat/POAC; (2) publikasi dan dokumen resmi BAZNAS Kabupaten Pamekasan yang tersedia untuk publik, termasuk profil kelembagaan dan pemberitaan program; dan (3) penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas BAZNAS Kabupaten Pamekasan. Analisis dilakukan dengan memetakan informasi programatik BAZNAS Kabupaten Pamekasan ke dalam empat fungsi manajemen dakwah sebagai kerangka interpretatif.

Analisis data dalam artikel ini dilakukan melalui teknik analisis isi kualitatif (*qualitative content analysis*) dengan pendekatan tematik. Seluruh dokumen publik yang terkumpul dibaca secara berulang (*iterative reading*) untuk mengidentifikasi unit-unit analisis berupa pernyataan, narasi program, dan deskripsi kegiatan yang merefleksikan fungsi manajemen dakwah. Unit-unit tersebut kemudian dikodekan ke dalam empat kategori utama—*takhthith*, *tanzhim*, *tawjih*, dan *riqabah*—serta dua kategori usulan—*ibtikar* dan *takaful*. Proses koding dilakukan secara manual dengan bantuan tabel matriks untuk memastikan konsistensi kategorisasi. Setelah koding selesai, setiap kategori diinterpretasikan secara hermeneutis untuk menangkap nilai-nilai dakwah yang terkandung di balik narasi publik, bukan sekadar deskripsi program. Untuk meningkatkan kredibilitas interpretasi, penulis melakukan *peer debriefing* informal dengan dua kolega di bidang manajemen dakwah guna menguji silang pemaknaan terhadap dokumen-dokumen kunci. Meskipun demikian, penulis menyadari bahwa tanpa triangulasi data primer, interpretasi ini tetap bersifat tentatif dan terbuka untuk pengujian lebih lanjut.

Batasan Pendekatan

Artikel ini secara sadar membatasi diri pada pembacaan konseptual berbasis data publik, bukan evaluasi kinerja empiris. Konsekuensinya: (1) frasa seperti "tercermin dalam" atau "tampak pada" dalam bagian Pembahasan merujuk pada kesesuaian pola antara dokumen publik dan kerangka teori, bukan klaim bahwa fungsi manajerial tersebut terlaksana secara efektif di lapangan; (2) artikel ini tidak memuat data kuantitatif kinerja BAZNAS Kabupaten Pamekasan (nominal pengumpulan, jumlah penerima manfaat per program, hasil audit) karena data tersebut tidak tersedia secara terperinci di sumber publik yang diakses penulis; dan (3) generalisasi ke BAZNAS kabupaten/kota lain tidak dapat ditarik dari satu kasus ilustratif ini.

Tabel 2. Matriks Pemetaan Program BAZNAS Kabupaten Pamekasan ke dalam Fungsi Manajemen Dakwah

Fungsi Manajemen Dakwah	Program/Kegiatan yang Teridentifikasi	Sumber Dokumen	Indikator Ketercapaian (dari Narasi Publik)
<i>Takhthith</i> (Perencanaan)	Visi-misi kesejahteraan umat; strategi perluasan ke ASN, swasta, usaha	Profil BAZNAS; pernyataan pimpinan	Adanya sasaran muzakki dan mustahik yang dirumuskan
<i>Tanzhim</i> (Pengorganisasian)	Pembentukan UPZ di instansi; rapat koordinasi UPZ se-Pamekasan	Berita koordinasi UPZ	Struktur berjenjang yang menghubungkan kabupaten-instansi

<i>Tawjih</i> (Penggerakan)	Program bantuan pembinaan RTLH, ibnu mualaf	BTB, sabil,	Berita program BAZNAS	Diversifikasi program sesuai asnaf; nilai ukhuwah, masalah, ta'awun
<i>Riqabah</i> (Pengendalian)	BAZNAS Award UPZ berprestasi	untuk	Berita penghargaan	Adanya mekanisme evaluasi dan insentif kinerja
<i>Ibtikar</i> (Inovasi/Digitalisasi)	Belum teridentifikasi dari dokumen publik	-	-	Perlu konfirmasi lapangan
<i>Takaful</i> (Kemitraan Lintas Sektor)	Kerja sama dengan Center Indonesia Pamekasan	Mualaf cabang	Berita pembinaan mualaf	Adanya kolaborasi dengan organisasi eksternal

HASIL DAN PEMBAHASAN

Takhthith: Perencanaan Dakwah dalam Pengelolaan Zakat

Berdasarkan dokumen publik, BAZNAS Kabupaten Pamekasan menetapkan visi-misi kelembagaan yang secara eksplisit memuat orientasi dakwah dan kesejahteraan umat, yaitu terwujudnya pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) yang amanah, profesional, dan bertanggung jawab untuk kesejahteraan umat, serta mendorong pemberdayaan ekonomi umat dalam rangka penuntasan kemiskinan (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, t.t.). Dokumen tersebut memuat pula strategi perluasan jangkauan pengumpulan zakat ke ASN, lembaga swasta, dan sektor usaha, sebagaimana disampaikan pimpinan BAZNAS Kabupaten Pamekasan (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2026), yang sekaligus mengidentifikasi tantangan berupa banyaknya instansi yang telah membentuk lembaga pengelola zakat sendiri di luar BAZNAS. Dari perspektif manajemen dakwah, penetapan sasaran (*mad'u* dalam konteks zakat adalah muzakki dan mustahik) dan strategi pendekatan terhadap keduanya, sebagaimana terekam dalam pernyataan resmi tersebut, sesuai dengan pola *takhthith*. Dokumen publik yang penulis akses tidak memuat rincian nominal target pengumpulan tahunan atau mekanisme perencanaan kontingensi, sehingga kedalaman analisis pada aspek ini terbatas.

Tanzhim: Pengorganisasian melalui Jaringan UPZ

Pemberitaan resmi BAZNAS Kabupaten Pamekasan melaporkan pembentukan dan pembinaan jaringan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di berbagai instansi pemerintah maupun swasta, termasuk rapat koordinasi yang diikuti puluhan ketua UPZ se-Pamekasan (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2026). Hal ini mengindikasikan adanya struktur organisasi berjenjang yang menghubungkan BAZNAS kabupaten dengan unit-unit pengumpul di tingkat instansi. Struktur berjenjang ini sesuai dengan prinsip *tanzhim* dalam manajemen dakwah, yaitu pembagian kerja dan penggabungan tindakan dalam kesatuan tertentu agar tujuan bersama—dalam hal ini optimalisasi pengumpulan dan distribusi zakat—dapat dicapai secara sistematis. Dokumen publik yang tersedia tidak memuat struktur organisasi lengkap (bagan komisioner dan divisi) maupun data pembinaan SDM amil (frekuensi pelatihan, sertifikasi), sehingga penilaian atas kualitas *tanzhim* secara menyeluruh tidak dapat dilakukan dari sumber yang diakses penulis.

Tawjih: Penggerakan melalui Program dan Edukasi

Fungsi penggerakan (*tawjih*) tampak pada diversifikasi program penyaluran BAZNAS Kabupaten Pamekasan yang menyasar berbagai golongan mustahik, sebagaimana dilaporkan dalam pemberitaan resmi (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2026): program Rumah Tidak Layak Huni (RTLH) yang meraih penghargaan dari BAZNAS RI atas pelaksanaannya pada 2024 (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2025), program BAZNAS Tanggap Bencana (BTB) untuk korban kebakaran dan bencana lain, program bantuan bagi ibnu sabil (musafir yang kehabisan bekal), serta program pembinaan mualaf melalui kunjungan bersama Mualaf Center Indonesia cabang Pamekasan. Dokumen publik tidak memuat data kuantitatif jumlah penerima manfaat per program atau nominal dana yang disalurkan, sehingga uraian berikut membaca program-program ini dari sisi keterkaitannya dengan nilai dakwah, bukan efektivitas kuantitatifnya.

Operasionalisasi Nilai Dakwah dalam Program

Judul artikel ini menekankan pengelolaan zakat "berbasis nilai dakwah", yang perlu dioperasionalkan agar tidak berhenti pada jargon. Merujuk pada nilai-nilai yang lazim dirujuk dalam kajian maqashid syariah dan etika filantropi Islam—tauhid (keikhlasan niat), ukhuwah (solidaritas sosial), maslahah (kemaslahatan umat), amanah (kepercayaan dan transparansi), serta ta'awun (tolong-menolong)—program-program BAZNAS Kabupaten Pamekasan di atas dapat dibaca sebagai berikut: program RTLH merepresentasikan nilai ukhuwah dan maslahah karena menyasar kebutuhan dasar papan yang berdampak jangka panjang pada martabat mustahik; program BTB merepresentasikan nilai ta'awun karena responsnya bersifat segera terhadap situasi darurat; sementara pembinaan mualaf merepresentasikan dimensi dakwah paling eksplisit karena berkaitan langsung dengan pembinaan akidah, bukan sekadar bantuan material. Pembacaan ini bersifat interpretatif dan akan lebih kuat apabila dikonfirmasi melalui wawancara dengan pengurus dan penerima manfaat program.

Riqabah: Pengendalian dan Akuntabilitas Publik

Dimensi pengendalian (*riqabah*) pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan antara lain tercermin dari mekanisme penghargaan kinerja UPZ melalui BAZNAS Award, yang dilaporkan berfungsi sebagai instrumen evaluasi sekaligus insentif bagi unit pengumpul yang berkinerja baik (BAZNAS Kabupaten Pamekasan, 2026). Pada level yang lebih luas, akuntabilitas lembaga amal zakat idealnya ditopang oleh audit syariah independen dan pelaporan keuangan sesuai standar PSAK 109, sebagaimana ditekankan dalam literatur akuntabilitas zakat terkini (Umiyati et al., 2023). Sejauh dokumen yang penulis akses, publikasi terbuka BAZNAS Kabupaten Pamekasan lebih banyak memuat narasi program dan kegiatan dibandingkan laporan keuangan terperinci yang dapat diakses publik secara langsung. Hal ini menjadi catatan penting bagi penguatan *riqabah* ke depan, khususnya untuk memenuhi tuntutan transparansi yang menjadi salah satu prinsip inti pengelolaan dana umat. Namun, hal ini bukan berarti laporan tersebut tidak ada—kemungkinan besar tersedia secara internal atau kepada pihak berwenang, hanya tidak dipublikasikan secara terbuka di kanal yang penulis akses.

Tantangan dalam Pelaksanaan Fungsi Manajemen Dakwah

Dokumen publik yang diakses turut mengungkap sejumlah tantangan yang relevan dibaca dari perspektif manajemen dakwah. *Pertama*, kompetisi kelembagaan: pimpinan BAZNAS

Kabupaten Pamekasan secara eksplisit menyebut banyak instansi pemerintah maupun lembaga keagamaan telah membentuk unit pengelola zakat sendiri di luar BAZNAS, yang berpotensi memecah pengumpulan zakat dan melemahkan efektivitas *tanzhim* di tingkat kabupaten. Dari perspektif *tawjih*, tantangan ini menunjukkan perlunya penguatan edukasi publik tentang kedudukan BAZNAS sebagai lembaga resmi negara, bukan sekadar pendekatan administratif untuk menarik dana ke satu pintu. *Kedua*, pada level nasional, rendahnya literasi zakat masyarakat kerap disebut sebagai penghambat utama optimalisasi pengumpulan. Meskipun pernyataan ini bersumber dari pimpinan BAZNAS RI dan bukan data khusus Pamekasan, kemungkinan besar tantangan literasi yang serupa turut dihadapi di tingkat kabupaten, mengingat pola ini berulang di berbagai daerah dalam literatur manajemen zakat. *Ketiga*, dokumen publik tidak memberi indikasi eksplisit mengenai tingkat adopsi digital BAZNAS Kabupaten Pamekasan (pembayaran daring, pelaporan berbasis aplikasi), sehingga sejauh mana lembaga ini telah merespons tren digitalisasi zakat nasional tidak dapat dipastikan dari sumber yang penulis akses dan memerlukan konfirmasi langsung ke pengurus BAZNAS setempat.

Kompetisi kelembagaan yang disebut oleh pimpinan BAZNAS Kabupaten Pamekasan tidak hanya masalah koordinasi administratif, tetapi juga mencerminkan *fragmentasi tanzhim* dalam ekosistem pengelolaan zakat di tingkat lokal. Setiap instansi yang membentuk UPZ internal—baik di lingkungan pemerintah, BUMN, maupun swasta—secara operasional mengelola dana zakat dari ASN dan pegawainya sendiri, tanpa kewajiban pelaporan yang terintegrasi secara terbuka ke BAZNAS kabupaten. Kondisi ini menciptakan dua masalah struktural: *pertama*, dari sisi muzakki, muncul kebingungan karena terdapat banyak kanal penyaluran yang tidak terkoordinasi, yang berpotensi menurunkan kepatuhan terhadap sistem satu pintu (one-door system) yang digagas UU No. 23/2011; *kedua*, dari sisi distribusi, dana zakat yang tersebar di berbagai UPZ instansi sulit dioptimalkan untuk program-program strategis kabupaten yang membutuhkan skala pendanaan besar, seperti program pengentasan kemiskinan terintegrasi. Dari perspektif manajemen dakwah, tantangan ini menuntut peran *tawjih* yang lebih aktif dan inovatif: BAZNAS Kabupaten Pamekasan perlu mengedukasi publik dan instansi tentang keunggulan pengelolaan terpusat, bukan melalui pendekatan persuasif yang bersifat administratif, melainkan melalui *dakwah bil-hal* yang memperlihatkan dampak nyata program-program terukur seperti RTLH dan BTB. Tanpa itu, fragmentasi akan terus menjadi hambatan struktural yang melemahkan efektivitas keseluruhan fungsi manajemen dakwah.

Diskusi: Manajemen Dakwah sebagai Kerangka Integratif

Pemetaan di atas menunjukkan bahwa keempat fungsi manajemen dakwah dapat digunakan untuk membaca praktik BAZNAS Kabupaten Pamekasan secara koheren, meskipun literatur manajemen zakat arus utama lebih sering menggunakan istilah POAC yang bersumber dari manajemen umum. Perbedaan istilah ini bukan sekadar soal peristilahan: kerangka *takhtith-tanzhim-tawjih-riqabah* secara eksplisit menempatkan nilai dan tujuan dakwah—pembentukan kesalehan individual dan sosial—sebagai orientasi utama, sementara kerangka POAC cenderung netral nilai dan berorientasi pada efisiensi organisasi semata. Bagi lembaga seperti BAZNAS yang mengemban misi ganda (fiskal-sosial dan dakwah), kerangka manajemen dakwah berpotensi menawarkan alat analisis yang lebih relevan secara kontekstual, khususnya dalam menilai sejauh mana program-program distribusi zakat benar-benar membentuk kesalehan sosial, bukan sekadar menyalurkan dana secara administratif tepat sasaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan dokumen publik yang tersedia, praktik BAZNAS Kabupaten Pamekasan dapat dibaca secara koheren melalui kerangka fungsi manajemen dakwah: perencanaan visi-misi kesejahteraan umat (*takhthith*), pengorganisasian jaringan UPZ (*tanzhim*), penggerakan melalui diversifikasi program distribusi (*tawjih*), dan pengendalian melalui mekanisme penghargaan kinerja (*riqabah*). Artikel ini juga mengusulkan dua dimensi tambahan—*ibtikar* (inovasi/digitalisasi) dan *takaful* (kemitraan lintas sektor)—sebagai pengembangan konseptual atas kerangka tersebut agar lebih relevan dengan tantangan kontemporer pengelolaan zakat.

Secara teoretis, artikel ini berkontribusi pada pengembangan manajemen dakwah sebagai kerangka analisis lembaga filantropi Islam di tingkat lokal, sebuah ranah yang selama ini lebih banyak didekati melalui kerangka POAC atau ekonomi syariah semata. Secara praktis, temuan konseptual ini menyarankan agar BAZNAS Kabupaten Pamekasan mempertimbangkan: penguatan *riqabah* melalui publikasi laporan keuangan dan capaian program secara berkala kepada publik; penguatan *tawjih* melalui edukasi zakat berbasis komunitas untuk merespons kompetisi kelembagaan dengan UPZ instansi; serta eksplorasi bertahap terhadap kanal pengumpulan digital, mengikuti tren nasional, sepanjang kesiapan infrastruktur dan literasi digital masyarakat Pamekasan memungkinkan.

Secara lebih spesifik, kontribusi teoretis artikel ini dapat dirinci menjadi tiga hal: *pertama*, artikel ini adalah salah satu yang pertama—setidaknya dalam ranah publikasi ilmiah yang terindeks—yang secara eksplisit menghubungkan kerangka manajemen dakwah (*takhthith-tanzhim-tawjih-riqabah*) dengan lembaga zakat di tingkat kabupaten, alih-alih menggunakan kerangka POAC yang netral nilai. Hal ini membuka jalan bagi pengembangan *sub-discipline* baru: manajemen dakwah filantropi (*da'wah-based philanthropy management*). *Kedua*, artikel ini menawarkan perluasan kerangka konvensional dengan dua dimensi baru—*ibtikar* dan *takaful*—yang merespons kebutuhan kontemporer digitalisasi dan kolaborasi lintas sektor, sehingga menjadikan manajemen dakwah tidak lagi bersifat statis tetapi adaptif terhadap perubahan zaman. *Ketiga*, artikel ini memberikan ilustrasi konseptual tentang bagaimana nilai-nilai maqashid syariah dan etika filantropi Islam (tauhid, ukhuwah, maslahah, amanah, ta'awun) dapat dioperasionalkan dalam membaca program-program lembaga zakat, sehingga menjembatani antara kajian teoretis manajemen dakwah dan kajian praktis ekonomi syariah.

Secara praktis, artikel ini menawarkan tiga rekomendasi kebijakan yang lebih spesifik untuk BAZNAS Kabupaten Pamekasan dan pemangku kepentingan di tingkat lokal. *Pertama*, dalam rangka penguatan *riqabah*, BAZNAS Kabupaten Pamekasan disarankan untuk menerbitkan laporan keuangan dan capaian program secara berkala (triwulan atau semesteran) di kanal publik yang mudah diakses, disertai dengan narasi dampak sosial-keagamaan, bukan sekadar angka nominal. *Kedua*, dalam rangka penguatan *tawjih*, lembaga ini perlu mengembangkan program edukasi zakat berbasis komunitas yang melibatkan kiai, ustadz, dan pengurus pesantren sebagai agen dakwah, mengingat kuatnya pengaruh tokoh agama di masyarakat Madura. Strategi ini sekaligus menjadi respons terhadap tantangan kompetisi kelembagaan dengan UPZ instansi, karena pendekatan kultural lebih efektif menjangkau muzakki dari kalangan masyarakat umum di luar ASN. *Ketiga*, dalam rangka mengakomodasi dimensi *ibtikar* dan *takaful* yang diusulkan, BAZNAS Kabupaten Pamekasan disarankan untuk melakukan eksplorasi bertahap terhadap kanal pengumpulan digital (misalnya melalui QRIS, transfer bank, atau aplikasi berbasis web), sepanjang kesiapan infrastruktur dan literasi digital masyarakat Pamekasan memungkinkan,

serta membangun kemitraan strategis dengan Dinas Sosial, Dinas Koperasi dan UKM, dan pesantren-pesantren besar di Pamekasan untuk memperluas dampak program-program pemberdayaan.

Artikel ini memiliki keterbatasan mendasar yang perlu ditegaskan dan dikategorikan ke dalam tiga aspek. *Pertama*, keterbatasan data: seluruh analisis bersumber dari dokumen publik tanpa akses ke data primer seperti wawancara dengan pengurus BAZNAS, mustahik, atau muzakki, serta tanpa akses ke laporan keuangan internal dan hasil audit syariah. Akibatnya, penulis tidak dapat menilai kepatuhan distribusi terhadap proporsi delapan asnaf secara kuantitatif, sehingga analisis *riqabah* hanya terbatas pada mekanisme penghargaan dan narasi program, bukan pada kepatuhan regulasi dan kepatuhan syariah secara menyeluruh. *Kedua*, keterbatasan kedalaman: karena artikel ini hanya membaca dokumen publik, penulis tidak dapat mengonfirmasi kesenjangan antara narasi publik dan realitas lapangan—misalnya, apakah program RTLH yang menerima penghargaan benar-benar berdampak signifikan terhadap martabat mustahik, atau apakah koordinasi UPZ yang dilaporkan dalam pemberitaan berjalan efektif dalam praktik. *Ketiga*, keterbatasan generalisasi: sebagai studi kasus ilustratif pada satu kabupaten, temuan konseptual ini tidak dapat digeneralisasikan ke 514 BAZNAS kabupaten/kota di Indonesia, karena setiap kabupaten memiliki konteks sosial-budaya, kapasitas kelembagaan, dan tingkat dukungan politik yang berbeda-beda. Namun, keterbatasan ini sekaligus membuka agenda riset yang jelas: penelitian lanjutan dengan pendekatan *mixed-method*—menggabungkan analisis dokumen, wawancara mendalam, dan survei—sangat diperlukan untuk menguji validitas temuan konseptual ini, terutama dalam menilai efektivitas aktual keempat fungsi manajemen dakwah di BAZNAS Kabupaten Pamekasan dan kabupaten-kabupaten lain di Madura.

DAFTAR PUSTAKA

- Antara News. (2024b, Juli 20). Baznas ungkap realisasi dana ZIS 2023 mencapai Rp33 triliun. Diakses dari <https://www.antarane.ws.com/berita/4207017/>
- Antara News. (2024a, Maret 26). Baznas: Literasi jadi tantangan dalam mengoptimalkan potensi zakat. Diakses dari <https://www.antarane.ws.com/berita/4030260/>
- Atabik, A. (2015). Manajemen pengelolaan zakat yang efektif di era kontemporer. *Jurnal ZISWAF*, 2(1).
- BAZNAS. (2022). *Outlook Zakat Indonesia 2022*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS (Puskas BAZNAS).
- BAZNAS Kabupaten Pamekasan. (2023). *Pemkab. Pamekasan Melantik Pengurus Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Pamekasan Periode 2023–2028*. Diakses dari <https://kabpamekasan.baznas.go.id/>
- BAZNAS Kabupaten Pamekasan. (t.t.). *Tentang BAZNAS: Visi dan Misi*. Diakses dari <https://kabpamekasan.baznas.go.id/baznas-profile>
- BAZNAS Kabupaten Pamekasan. (2025). *Pemerintah Kabupaten Pamekasan Apresiasi Kinerja BAZNAS dalam Pengelolaan Zakat*. Diakses dari <https://kabpamekasan.baznas.go.id/>

- BAZNAS Kabupaten Pamekasan. (2026). Berita Terbaru BAZNAS: Program Rumah Layak Huni, BAZNAS Tanggap Bencana, dan Koordinasi UPZ. Diakses dari <https://kabpamekasan.baznas.go.id/berita>
- BAZNAS Research and Development Directorate. (2023). Laporan Kontribusi Dana Zakat terhadap Pencapaian SDGs: Studi Kasus BAZNAS RI Tahun 2023. Diakses dari <https://www.iconzbaznas.com/publications/>
- Dakhi, Y. (2016). Implementasi POAC terhadap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. *Jurnal Warta Dharmawangsa*, 53(9), 1679–1699.
- Munir, M., & Ilaihi, W. (2009). *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. [Buku terverifikasi ada — cetakan pertama 2006, dicetak ulang beberapa kali (2009/2012/2015/2016); pastikan cetakan tahun 2009 yang benar-benar dirujuk sebelum submit ke jurnal]
- Permana, A., & Baehaqi, A. (2018). Manajemen pengelolaan lembaga amil zakat dengan prinsip good governance. *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 3(2), 117–131.
- Republik Indonesia. (2011). Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.
- RCTI+ News. (2023, September 13). Potensi Zakat Indonesia Rp327 Triliun, Ini Target Baznas pada 2023. Diakses dari <https://www.rctiplus.com/news/>
- Salam, K. (2018). *Pengelolaan Zakat Produktif di Lembaga Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Pamekasan (Skripsi)*. Program Studi Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Madura.
- Umiyati, U., Muhibudin, M., Habibullah, H., & Rini, R. (2023). Peran audit syariah dalam meningkatkan akuntabilitas pada organisasi pengelola zakat. *Jurnal Bimas Islam*, 16(2), 313–342. <https://doi.org/10.37302/jbi.v16i2.1076>