

Pengelolaan Zakat Produktif Berbasis POAC: Analisis Program Beasiswa Tahfiz di Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah

Yuzril Mahendra¹

¹UIN Syarif Hidayatullah Jakarta,
yousrielmdr@gmail.com

Abstrak

Tujuan, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan zakat produktif berbasis fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling) pada program beasiswa tahfiz di Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah serta mengkaji dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik.

Metode, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma postpositivistik. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara terstruktur dengan pengelola dan mustahik, serta dokumentasi internal lembaga. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan menjadikan POAC sebagai kerangka analisis proses pengelolaan zakat produktif.

Hasil, Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif di Dana-KU telah menerapkan fungsi manajemen POAC secara operasional. Program beasiswa tahfiz memberikan dampak positif pada aspek pendidikan serta psikologis-spiritual mustahik, seperti peningkatan motivasi belajar, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Namun, dampak terhadap kesejahteraan ekonomi masih terbatas dan belum menghasilkan kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan.

Originalitas, Penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual dengan menunjukkan bahwa zakat produktif berbasis pendidikan, meskipun efektif dalam pengembangan sumber daya manusia, memerlukan integrasi dengan strategi pemberdayaan ekonomi agar mampu mencapai tujuan kesejahteraan mustahik secara komprehensif.

Kata Kunci: *Zakat Produktif, POAC, Manajemen Zakat, Beasiswa Tahfiz, Kesejahteraan Mustahik*

Pendahuluan

Zakat merupakan salah satu instrumen fundamental dalam sistem ekonomi Islam yang berfungsi untuk mengurangi ketimpangan sosial, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat solidaritas ekonomi umat. Dalam perspektif hukum Islam, zakat memiliki dimensi ibadah sekaligus dimensi sosial-ekonomi yang dirancang untuk menjaga keberlangsungan kehidupan masyarakat, terutama mereka yang berada dalam kategori mustahik (Hafidhuddin, 2020). Di Indonesia, potensi zakat nasional diperkirakan mencapai lebih dari 300 triliun rupiah per tahun, namun realisasi pengumpulan masih berada jauh di bawah potensi tersebut (Badan Amil Zakat Nasional [BAZNAS], 2023). Salah satu tantangan utamanya adalah pola pengelolaan zakat yang masih didominasi pendekatan konsumtif dan belum sepenuhnya mengoptimalkan model pemberdayaan produktif.

Selama beberapa dekade terakhir, diskursus tentang zakat produktif semakin menguat dalam penelitian akademik dan praktik kelembagaan. Zakat produktif dipahami sebagai pendayagunaan zakat yang diarahkan untuk meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik melalui program yang bersifat kreatif, berkelanjutan, dan memiliki efek pengganda (multiplier effect) dalam jangka panjang (Akmal et al., 2022). Skema yang digunakan dapat berupa modal usaha, bantuan sarana kerja, pelatihan dan pendampingan kewirausahaan, penguatan kapasitas SDM, hingga beasiswa pendidikan yang bertujuan membentuk kemandirian (Makruf, 2022). Tujuan

utama dari zakat produktif bukan hanya menyalurkan bantuan, melainkan membuat mustahik naik kelas menuju kondisi yang lebih sejahtera atau bahkan menjadi muzakki di masa depan (Umar et al., 2023).

Meskipun konsep zakat produktif semakin populer, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan. Penelitian Ritonga (2021) menunjukkan bahwa banyak lembaga amil zakat belum memiliki sistem manajemen yang terstruktur dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan program produktif. Selain itu, pendampingan terhadap mustahik sering kali tidak konsisten, sehingga penggunaan modal tidak optimal. Hal serupa ditemukan oleh Amsari (2019) yang menyatakan bahwa banyak program produktif berhenti pada distribusi dana, tanpa evaluasi komprehensif terhadap tingkat keberhasilan dan keberlanjutannya. Akibatnya, dampak jangka panjang dari zakat produktif tidak tercapai secara maksimal.

Dalam konteks lembaga filantropi berbasis pesantren, isu manajemen zakat produktif menjadi semakin menarik. Banyak pesantren yang menginisiasi program zakat, infak, dan sedekah (ZIS), namun fokusnya lebih kepada kegiatan sosial konsumtif seperti santunan yatim, bantuan duafa, bantuan bencana, dan kebutuhan operasional pendidikan. Padahal pesantren memiliki potensi besar untuk mengembangkan zakat produktif berbasis penguatan sumber daya manusia, khususnya melalui pendidikan. Salah satu lembaga yang berperan dalam konteks ini adalah Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah.

Dana-KU merupakan lembaga penghimpun dan penyalur dana sosial keagamaan yang berada di bawah naungan Yayasan Al-Miftah. Program yang dikelola cukup beragam, mulai dari bantuan yatim, santunan duafa, bantuan sembako, hingga beasiswa pendidikan. Dari berbagai program tersebut, Dana-KU mengembangkan satu model pendayagunaan zakat yang dikategorikan sebagai program zakat produktif, yaitu beasiswa tahfiz untuk santri penghafal Al-Qur'an. Program ini bertujuan mengembangkan kualitas intelektual, spiritual, dan kapasitas diri mustahik sehingga memiliki nilai keberlanjutan jangka panjang.

Namun, klaim bahwa program beasiswa tersebut merupakan bentuk zakat produktif perlu diuji secara akademik. Hal ini penting karena terdapat perbedaan mendasar antara zakat konsumtif dan produktif, terutama dalam aspek keberlanjutan manfaat, peningkatan kapasitas ekonomi, dan pengaruh terhadap kemandirian mustahik (Fitri, 2017). Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beasiswa pendidikan tidak serta-merta tergolong zakat produktif kecuali jika program tersebut memiliki desain manajerial dan mekanisme pemberdayaan yang jelas (Yoshua, 2020). Dengan demikian, analisis manajemen Dana-KU dalam mengelola program beasiswa tahfiz menjadi aspek krusial untuk menentukan apakah program tersebut dapat dikategorikan sebagai pemberdayaan produktif.

Dalam konteks manajemen dakwah, pengelolaan zakat produktif menuntut penerapan fungsi manajemen yang komprehensif: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling) atau POAC. Handoko (2009) menjelaskan bahwa efektivitas sebuah program sangat ditentukan oleh sejauh mana keempat fungsi tersebut diimplementasikan secara sistematis dan konsisten. Penggunaan POAC dapat membantu menganalisis kekuatan dan kelemahan Dana-KU dalam mendayagunakan zakat produktif, serta menentukan ruang perbaikan yang perlu dilakukan lembaga.

Meskipun Dana-KU telah menjalankan program beasiswa tahfiz selama beberapa tahun, belum terdapat penelitian akademik yang mengkaji secara mendalam mengenai efektivitas program tersebut dalam perspektif zakat produktif. Data dalam skripsi sebelumnya menunjukkan bahwa evaluasi program masih bersifat umum dan belum menyentuh indikator pemberdayaan yang komprehensif, seperti peningkatan kapasitas kognitif, motivasi belajar, perubahan perilaku religius, dan potensi kemandirian ekonomi jangka panjang. Selain itu, pendataan mustahik belum dilakukan menggunakan sistem yang terstruktur dan belum memiliki indikator keberhasilan yang terukur.

Dengan kata lain, terdapat kesenjangan antara konsep ideal zakat produktif dan implementasi lapangan di Dana-KU. Kesenjangan ini menjadi urgensi penelitian karena mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model zakat produktif berbasis pendidikan di lembaga filantropi pesantren.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memberikan gambaran yang lebih konkret mengenai mekanisme pengelolaan zakat produktif Dana-KU, terutama dalam konteks manajemen POAC dan dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik penerima beasiswa tahfiz. Sehingga penelitian ini bermaksud menjawab rumusan masalah, Bagaimana mekanisme perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC) dalam pengelolaan zakat produktif di Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah? dan Bagaimana dampak program zakat produktif Dana-KU terhadap kesejahteraan mustahik penerima beasiswa tahfiz?. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur akademik dalam bidang manajemen dakwah, filantropi Islam, dan pengembangan model zakat produktif berbasis pendidikan.

Kajian Literatur

Zakat merupakan instrumen ekonomi Islam yang memiliki dimensi ibadah sekaligus sosial-ekonomi. Dalam konteks pembangunan sosial, zakat tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme distribusi kekayaan secara konsumtif, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan yang diarahkan pada peningkatan kapasitas dan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas zakat sangat ditentukan oleh bagaimana dana tersebut dikelola melalui sistem manajemen yang terencana, terstruktur, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa pengelolaan zakat yang tidak ditopang oleh sistem manajemen yang memadai cenderung menghasilkan program yang bersifat rutin, administratif, dan kurang berdampak secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, teori manajemen menjadi landasan penting untuk menganalisis proses internal lembaga zakat, khususnya dalam pendayagunaan zakat produktif. Salah satu kerangka yang banyak digunakan dalam kajian organisasi dan lembaga sosial adalah fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling).

Berbagai teori telah digunakan dalam penelitian pengelolaan zakat produktif. Teori manajemen klasik, sebagaimana dikemukakan oleh Fayol dan dikembangkan oleh Terry serta Handoko, menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh konsistensi penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Di sisi lain, teori pemberdayaan ekonomi menempatkan zakat sebagai instrumen transformasi sosial yang tidak hanya menyalurkan dana, tetapi juga memperkuat kapasitas dan kemandirian mustahik melalui pembinaan dan pendampingan (Syamsuri et al., 2022). Selain itu, teori human capital memandang pendidikan sebagai investasi jangka panjang yang meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan produktivitas individu (Becker, 1993).

Dalam perkembangannya, sejumlah penelitian juga menggunakan pendekatan evaluasi kesejahteraan multidimensi, seperti Indeks CIBEST dan pendekatan HDI-modified, untuk menilai dampak zakat produktif tidak hanya dari aspek pendapatan, tetapi juga pendidikan, kesehatan, dan spiritualitas mustahik (Khumaini, 2019; Dewi, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan mustahik bersifat kompleks dan tidak dapat direduksi hanya pada indikator ekonomi semata.

Dari berbagai perspektif tersebut, penelitian ini memilih kerangka manajemen POAC sebagai teori spesifik yang paling relevan untuk menganalisis mekanisme pengelolaan zakat produktif. POAC diposisikan bukan sebagai teori kausal yang menjelaskan langsung peningkatan kesejahteraan, melainkan sebagai kerangka analisis manajerial untuk menilai sejauh mana proses pengelolaan zakat telah dilakukan secara sistematis, terarah, dan

berorientasi pada tujuan pemberdayaan. Pemilihan POAC didasarkan pada kesesuaianya dalam mengkaji praktik internal lembaga zakat, khususnya lembaga filantropi berbasis pesantren.

Para ahli manajemen menegaskan bahwa perencanaan yang tidak berbasis analisis kebutuhan akan menghasilkan program yang bersifat rutin dan kurang strategis (Handoko, 2009). Terry (2019) menyatakan bahwa pengorganisasian dan pengawasan yang lemah akan menghambat pencapaian tujuan organisasi meskipun program telah berjalan. Dalam konteks zakat produktif, Thoriquddin (2015) dan Amsari (2019) menekankan bahwa keberhasilan pemberdayaan mustahik sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan, pendampingan, serta sistem monitoring dan evaluasi yang konsisten.

Secara umum, efektivitas pengelolaan zakat produktif dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kapasitas manajerial lembaga, kompetensi sumber daya manusia amil, akurasi pendataan mustahik, serta dukungan sosial dan kelembagaan. Selain itu, faktor eksternal seperti regulasi zakat, tingkat kepercayaan masyarakat, dan partisipasi muzakki juga memengaruhi keberlanjutan program zakat produktif.

Dalam kerangka POAC, faktor-faktor spesifik yang dianalisis meliputi: planning, yaitu keberadaan perencanaan berbasis tujuan dan analisis kebutuhan; organizing, yaitu pembagian peran, struktur organisasi, dan mekanisme pendampingan; actuating, yaitu pelaksanaan program dan keterlibatan aktor pelaksana; serta controlling, yaitu sistem monitoring, evaluasi, dan indikator keberhasilan program. Keempat fungsi ini menjadi indikator operasional dalam menilai kualitas pengelolaan zakat produktif.

Penelitian tentang zakat produktif menunjukkan adanya ragam model pendayagunaan, seperti zakat produktif berbasis modal usaha, kewirausahaan sosial, pendidikan, dan komunitas. Setiap model memiliki kelebihan dan keterbatasan, tergantung pada konteks sosial dan kapasitas lembaga. Studi-studi sebelumnya cenderung menitikberatkan pada zakat produktif berbasis ekonomi langsung, terutama modal usaha, sementara zakat produktif berbasis pendidikan masih relatif terbatas kajiannya dan sering menimbulkan perdebatan konseptual terkait orientasi kemandirian ekonomi.

Penelitian ini menggunakan model pengelolaan zakat produktif berbasis POAC untuk menganalisis program beasiswa tahfiz. Aspek yang dianalisis mencakup mekanisme perencanaan program, struktur pengorganisasian, pelaksanaan beasiswa dan pendampingan, serta sistem pengawasan dan evaluasi. Dampak program dianalisis melalui indikator kesejahteraan mustahik yang mencakup aspek ekonomi, pendidikan, psikologis, dan spiritual.

Model POAC dalam penelitian ini diadaptasi sesuai dengan konteks lembaga filantropi berbasis pesantren. Adaptasi tersebut mempertimbangkan peran kiai dan pengajar tahfiz, kedekatan sosial antara lembaga dan mustahik, serta orientasi nilai religius dalam pelaksanaan program. Dengan demikian, POAC tidak hanya dipahami sebagai kerangka manajerial formal, tetapi juga sebagai praktik manajemen yang terintegrasi dengan nilai dakwah dan pendidikan pesantren.

Subjek penelitian adalah Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah yang beroperasi di lingkungan pesantren dan menjalankan program pendayagunaan zakat, infak, dan sedekah, salah satunya program beasiswa tahfiz bagi santri. Program ini melibatkan pengurus lembaga, pengajar tahfiz sebagai pendamping, serta mustahik sebagai penerima manfaat, dengan mekanisme penyaluran dan pengawasan yang bersifat internal.

Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada dampak zakat produktif terhadap peningkatan pendapatan mustahik atau efektivitas program modal usaha di lembaga zakat skala besar, dengan pendekatan kuantitatif dan indikator ekonomi sebagai ukuran utama. Berbeda dari studi-studi tersebut, penelitian ini menitikberatkan pada analisis manajerial pengelolaan zakat produktif berbasis pendidikan di lembaga filantropi pesantren skala menengah, dengan fokus pada proses pengelolaan dan dampak non-ekonomi.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis karena memberikan kontribusi terhadap pengembangan model zakat produktif berbasis pendidikan yang lebih terkelola secara manajerial. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan bagi lembaga filantropi pesantren dalam memperkuat pengelolaan zakat agar tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada pemberdayaan dan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma postpositivistik untuk memahami secara mendalam proses pengelolaan zakat produktif pada Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis proses manajerial pengelolaan zakat produktif berbasis fungsi POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), serta dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik, khususnya pada aspek pendidikan, psikologis-spiritual, dan ekonomi.

Penelitian dilaksanakan di Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah, Pondok Pesantren Miftahul Ulum Panyeppen, Kecamatan Palengaan, Kabupaten Pamekasan. Lokasi ini dipilih karena Dana-KU secara aktif mengelola zakat produktif melalui program beasiswa tahfiz dan memiliki karakteristik pengelolaan yang relevan dengan fokus penelitian.

Subjek penelitian ditentukan secara purposive, meliputi ketua Dana-KU, pengurus struktural, serta mustahik penerima zakat produktif yang terlibat langsung dalam program beasiswa tahfiz. Pemilihan informan didasarkan pada pertimbangan keterlibatan dan kemampuan memberikan informasi yang relevan dengan penerapan fungsi manajemen POAC.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapangan dan wawancara terstruktur dengan informan kunci, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal lembaga, seperti laporan kegiatan, struktur organisasi, dan arsip pendukung lainnya.

Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara terstruktur, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati praktik pengelolaan zakat produktif secara langsung, wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait penerapan fungsi POAC, dan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung serta verifikasi temuan lapangan.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis kualitatif yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis difokuskan pada pemetaan temuan lapangan ke dalam empat fungsi manajemen POAC, sehingga menghasilkan gambaran komprehensif mengenai praktik pengelolaan zakat produktif serta dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik sebagaimana dibahas dalam hasil dan diskusi penelitian.

Hasil dan Diskusi

Perencanaan

Berdasarkan data lapangan, perencanaan pengelolaan zakat produktif Dana-KU dilaksanakan melalui rapat rutin yang melibatkan pengurus dan pembina lembaga. Rapat tersebut dilakukan dalam dua bentuk: pertama, rapat bulanan untuk membahas agenda jangka pendek, dan kedua, rapat tahunan untuk merumuskan arah program secara lebih strategis. Perencanaan tersebut mencakup penentuan program beasiswa tahfiz yang menjadi salah satu bentuk zakat produktif di lembaga Dana-KU. Model perencanaan yang dilakukan oleh Dana-KU pada dasarnya sudah sesuai dengan prinsip dasar perencanaan menurut Terry (2019), yaitu menetapkan program dan merumuskan langkah-langkah kerja. Hal ini sebagaimana tanggapan dari ketua Dana-KU saat diwawancara:

“perencanaan Dana-Ku ini, melewati beberapa tahap pertama, kami melakukan rapat internal setiap bulannya. Kedua, rapat dengan pengurus Yayasan. Ketiga, pengajuan kepada kiai. Untuk kegiatan-kegiatan kami secara umum bisa dilihat di kalender Dana-KU” (Rosi, 2023)

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan Dana-KU masih bersifat administratif, artinya lembaga menentukan program berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya dan pertimbangan internal lembaga tanpa melakukan analisis kebutuhan mustahik (need assessment) secara mendalam. Hal ini berbeda dengan teori perencanaan modern yang menekankan pentingnya baseline study, analisis SWOT, serta pemetaan aset dan potensi mustahik (Handoko, 2009).

Dalam konteks zakat produktif, perencanaan ideal seharusnya melibatkan analisis mendalam terkait kondisi sosial, ekonomi, dan kapasitas mustahik, sehingga distribusi zakat produktif dapat memberikan dampak yang lebih luas dan berkelanjutan (Thoriquddin, 2015). Perencanaan yang berbasis riset kebutuhan juga disarankan oleh Nico (2020), yang menjelaskan bahwa efektivitas zakat produktif sangat dipengaruhi oleh akurasi lembaga dalam memetakan kondisi mustahik dan peluang pemberdayaan yang sesuai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perencanaan Dana-KU sudah berjalan, tetapi belum sepenuhnya memenuhi standar manajemen modern yang berbasis data dan indikator kinerja yang terukur. Kelemahan ini berpotensi menyebabkan distribusi zakat produktif lebih bersifat rutinitas daripada strategi pengentasan kemiskinan jangka panjang.

Pengorganisasian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dana-KU memiliki struktur organisasi yang cukup jelas. Struktur tersebut mencakup pembagian tugas antara pengurus, agen, pengajar tahfiz, dan bagian-bagian pendukung lainnya. Pada tataran teoritis, struktur organisasi yang baik harus memenuhi aspek pembagian kerja, hierarki wewenang, serta hubungan koordinatif antarbagian (Handoko, 2009). Hal ini telah direalisasikan dengan baik oleh Dana-KU.

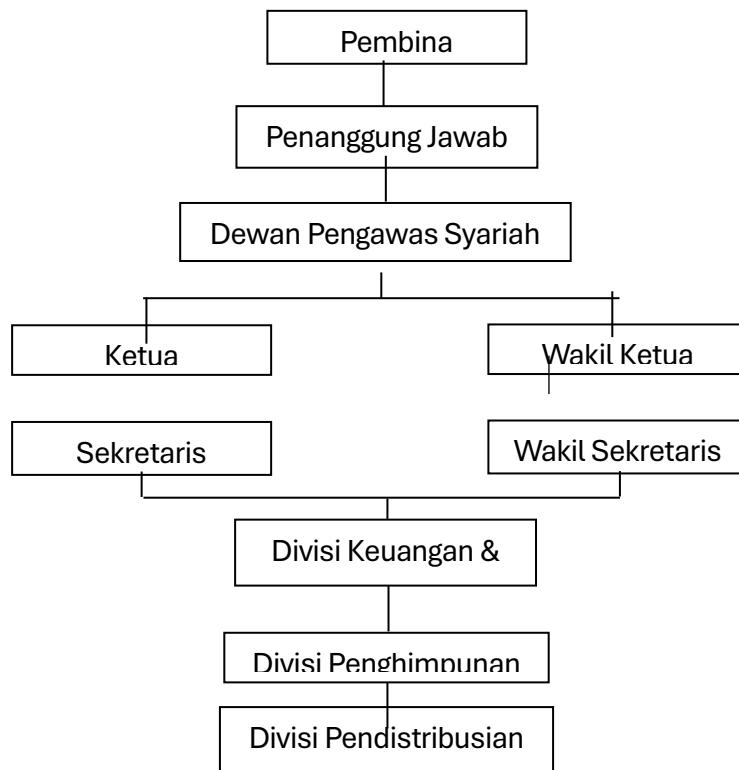
Pengorganisasian yang dilakukan oleh lembaga filantropi Dana-KU dilakukan dengan 4 macam cara. Sebagaimana berikut: Pertama, pembagian pekerjaan yang dilakukan oleh lembaga filantropi Dana-KU adalah menyederhanakan semua tugas-tugas yang bersifat kompleks menjadi lebih spesifik. Artinya semua pengurus ditempatkan ditempat yang sesuai dan lebih spesifik. Seperti pembagian pengurus Dana-KU menjadi divisi-divisi. Kedua, pengelompokan pekerjaan, Dana-KU melakukan pengelompokan pekerjaan dengan menyatukan tugas-tugas berdasarkan kriteria yang sejenis. Seperti bagian pemasukan dan pengeluaran disatukan menjadi divisi keuangan, penghimpun zakat, infak, sedekah, dan hadiah disatukan menjadi divisi penghimpunan. Ketiga, Penentuan relasi antar bagian, Proses penentuan hubungan antar bagian di lembaga ini memakai dua konsep. Pertama, tentang jumlah orang yang akan bertanggung jawab disetiap divisi. Kedua, tentang garis komando atau perintah dari pembina sampai pada divisi. Keempat, Pemberian tugas sesuai dengan kompetensi. Pemberian tugas atau tanggung jawab kepada karyawan atau pengurus tentu harus dilakukan dengan melihat dan menimbang kemampuan masing-masing.

Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian kerja antara divisi penghimpunan, pendistribusian, keuangan, dan edukasi tahfiz. Pengajar tahfiz yang ditunjuk lembaga juga berfungsi sebagai pendamping mustahik, khususnya dalam program beasiswa tahfiz. Ini menunjukkan bahwa lembaga sudah berupaya membangun sistem pendampingan bagi penerima zakat produktif, yang merupakan salah satu unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Namun demikian, pengorganisasian program zakat produktif masih memiliki keterbatasan. Lembaga belum memiliki divisi khusus yang menangani pengembangan usaha produktif mustahik, padahal menurut Amsari (2019), keberhasilan zakat produktif sangat bergantung pada adanya tim khusus yang memiliki kapasitas dalam pemberdayaan ekonomi. Selain itu, pengelolaan beasiswa yang dikategorikan sebagai zakat produktif seharusnya melibatkan pendampingan akademik dan pembangunan kapasitas mustahik secara lebih sistematis.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengorganisasian Dana-KU lebih menekankan pada pelaksanaan teknis pendistribusian dan pengawasan hafalan, sehingga aspek pemberdayaan ekonomi yang seharusnya menjadi basis zakat produktif kurang mendapatkan perhatian. Dengan demikian, pengorganisasian Dana-KU sudah memenuhi prinsip dasar organizing namun belum optimal dalam konteks pemberdayaan ekonomi mustahik.

Tabel 1
Bagan Struktur Lembaga Filantropi Dana-Ku



Sumber: www.danaku.online

Pelaksanaan

1. Penghimpunan Dana

Dana dihimpun melalui dua jalur: pertama, offline yaitu melalui agen, pengurus, dan BADKOM. Kedua, online yaitu melalui transfer bank dan aplikasi pembayaran yang disediakan lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola penghimpunan tersebut cukup efektif dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

2. Pendistribusian Dana

Dana-KU menyalurkan zakat produktif dalam bentuk beasiswa tahfiz, yang diberikan kepada santri dengan prestasi dan kebutuhan tertentu. Bentuk pendayagunaan ini masuk ke dalam kategori human capital investment, yaitu zakat produktif yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia mustahik, bukan modal usaha langsung (Amsari, 2019). Pelaksanaan tersebut sudah sesuai dengan teori actuating dalam manajemen, yaitu mendorong dan menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Terry, 2019). Dengan adanya risalah mentoring yang dilakukan oleh pengajar tahfiz sekali seminggu, Dana-KU telah menerapkan prinsip motivasional dalam pelaksanaan program.

Namun demikian, pelaksanaan zakat produktif dalam bentuk beasiswa memiliki keterbatasan: pertama, tidak memberikan akses langsung pada peningkatan pendapatan mustahik. Kedua, tidak menargetkan kemandirian ekonomi secara eksplisit. Ketiga, tidak sejalan dengan konsep zakat produktif versi ekonomi yang menekankan pemberian modal usaha (Thoriquddin, 2015). Oleh karena itu, pelaksanaan zakat produktif Dana-KU sudah berjalan dengan baik untuk meningkatkan kualitas pendidikan mustahik, tetapi kurang berorientasi pada tujuan pengentasan kemiskinan yang berkelanjutan.

Pengawasan

Pengawasan pada Dana-KU dilakukan melalui dua bentuk utama: pertama, Pengawasan harian oleh pengajar tahfiz karena kedekatan tempat tinggal mustahik. Kedua, Evaluasi berupa laporan perkembangan hafalan dan kedisiplinan mustahik setiap tiga bulan kepada pengurus Dana-KU.

Sistem pengawasan Dana-KU menunjukkan kesesuaian dengan prinsip controlling menurut Handoko (2009), yaitu adanya evaluasi berkala dan tindak lanjut terhadap perkembangan peserta program. Pengawasan yang bersifat personal dan intensif memberikan dampak positif terhadap motivasi belajar mustahik. Meski demikian, pengawasan tidak mencakup aspek ekonomi mustahik. Ketidakhadiran indikator kesejahteraan ekonomi menyebabkan lembaga tidak memiliki data untuk menilai apakah zakat produktif benar-benar meningkatkan kondisi ekonomi mustahik. Padahal salah satu tujuan utama zakat produktif menurut teori adalah menciptakan kemandirian ekonomi (Nico, 2020). Dengan demikian, controlling Dana-KU sudah berjalan baik dalam aspek pendidikan, tetapi belum optimal dalam aspek pemberdayaan ekonomi.

Kesejahteraan Mustahik dengan Zakat Produktif Dana-KU

Kesejahteraan mustahik dianalisis berdasarkan indikator kesejahteraan yang mencakup pemenuhan kebutuhan dasar, pengembangan kapasitas, dan peningkatan kualitas hidup. Mengacu pada teori kesejahteraan menurut Suharto (2005), kesejahteraan mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan psikologis.

1. Dampak Ekonomi

Berdasarkan temuan lapangan, beasiswa Dana-KU memberikan bantuan finansial yang meringankan beban keluarga mustahik. Beasiswa tersebut dapat digunakan untuk membayar kebutuhan sekolah serta mendukung kegiatan kepesantrenan. Mustahik menyatakan bahwa mereka merasa terbantu secara ekonomi dan dapat mengurangi beban keluarga dalam hal pembiayaan pendidikan. Hal ini ditegaskan oleh mustahik dalam wawancara dengan peneliti:

“dana zakat yang saya terima ini sangat bermanfaat dan dapat membantu mengurangi beban orang tua yang biasanya mengirimkan uang setiap bulan kepada saya” (Ali, 2023).

Namun, dampak ekonomi ini bersifat tidak langsung. Beasiswa tidak meningkatkan pendapatan keluarga secara signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Yolanda (2009), yang menunjukkan bahwa zakat konsumtif atau pendidikan hanya berdampak pada pemenuhan kebutuhan dasar, bukan peningkatan pendapatan. Berbeda dengan zakat produktif dalam bentuk modal usaha yang terbukti meningkatkan pendapatan mustahik (Yolanda, 2009; Jumena, 2020). Dengan demikian, zakat produktif Dana-KU dalam bentuk beasiswa meningkatkan kesejahteraan ekonomi jangka pendek, tetapi tidak menciptakan kemandirian ekonomi.

2. Dampak Pendidikan dan Prestasi

Program beasiswa tahfiz memberikan dampak sangat positif terhadap peningkatan kemampuan hafalan dan kualitas belajar mustahik. Hal ini terlihat dari kesaksian mustahik yang menyatakan bahwa mereka lebih termotivasi untuk menjaga hafalan dan meningkatkan prestasi akademik karena merasa memiliki tanggung jawab terhadap penerimaan beasiswa.

“saya termotivasi untuk terus meningkatkan semangat belajar saya setelah saya diberi beasiswa ini. Karena saya merasa diperhatikan dengan suatu pemberian dan pemberian ini menjadi tanggung jawab kepada saya. Sehingga saya malu bila tidak sesuai dengan harapan pemberi beasiswa dan berhasil dalam mempertahankan dan mengembangkan hafalan ini” (Habibi, Mustahik 2023).

“dengan beasiswa ini saya terbantu dalam hal ekonomi dan juga saya menjadi pendukung untuk semangat dalam mengulang hafalan saya agar tidak hilang” (Rohman, Mustahik 2023).

“Saya salah satu penerima beasiswa tahfiz, dan saya senang karena dapat membantu perekonomian keluarga saya. Akan tetapi dibalik itu semua saya merasa punya tanggung jawab yang sangat besar untuk menyia-nyiakan pemberian berharga ini. Sehingga saya tidak boleh kendor untuk berjuang apalagi putuh asa” (Ali, Mustahik 2023)

Program mentoring yang dilakukan secara rutin oleh pengajar tahfiz juga memberikan kontribusi signifikan bagi perkembangan moral dan motivasi belajar mustahik. Aktivitas mentoring mencakup motivasi kedisiplinan, etika, dan dorongan untuk tetap semangat dalam belajar. Dampak ini sesuai dengan teori human capital, yaitu investasi pendidikan yang meningkatkan kemampuan dan produktivitas individu (Becker, 1993). Zakat produktif dalam bentuk beasiswa telah memberikan penguatan terhadap kualitas sumber daya manusia mustahik.

3. Dampak Psikologi dan Spiritual

Beasiswa juga memberikan dampak positif terhadap aspek psikologis mustahik, seperti: meningkatnya rasa tanggung jawab, bertambahnya motivasi belajar, meningkatnya kepercayaan diri, terbentuknya kedisiplinan spiritual. Hal ini selaras dengan konsep maqasid al-shariah, terutama hifz al-din dan hifz al-nafs, yang menjelaskan bahwa pemeliharaan agama dan jiwa merupakan bagian dari tujuan zakat.

Kesaksian mustahik “Saya merasa punya tanggung jawab yang besar...” (Ali, Mustahik 2023) menunjukkan bahwa zakat produktif berperan membangun mental dan moralitas mustahik. Dengan demikian, beasiswa tidak hanya memenuhi kebutuhan materiel, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan batin.

Akan tetapi, Kelemahan utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah tidak adanya indikator kesejahteraan ekonomi jangka panjang. Tidak ada bukti bahwa mustahik mengalami peningkatan ekonomi sehingga masuk kategori mandiri atau bahkan menjadi muzakki. Padahal, literatur zakat produktif menekankan pentingnya proses pendampingan, pemberdayaan, dan pembinaan usaha untuk mencapai kemandirian (Nico, 2020; Amsari, 2019; Thoriquddin, 2015).

Dengan demikian, Dana-KU perlu mengembangkan skema beasiswa yang terintegrasi dengan program pelatihan keterampilan atau program inovasi lainnya.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif pada Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah telah menerapkan fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), namun implementasinya masih berfokus pada pengelolaan program pendidikan dan belum sepenuhnya diarahkan pada pemberdayaan ekonomi mustahik. Diskusi ini mengaitkan temuan tersebut dengan teori manajemen dan konsep zakat produktif dalam perspektif ekonomi Islam.

Dari aspek perencanaan (planning), lembaga telah menyusun program beasiswa tahfiz melalui mekanisme perencanaan internal yang relatif terstruktur. Akan tetapi, perencanaan belum didasarkan pada analisis kebutuhan dan potensi ekonomi mustahik secara sistematis. Akibatnya, program lebih bersifat administratif daripada strategis, sehingga tujuan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan belum tercapai secara optimal.

Pada aspek pengorganisasian (organizing), Dana-KU memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas, termasuk peran pengajar tahfiz sebagai pendamping mustahik. Kondisi ini sejalan dengan prinsip manajemen yang menekankan kejelasan peran dalam meningkatkan efektivitas program. Namun, tidak adanya unit atau fungsi khusus yang menangani pemberdayaan ekonomi menyebabkan pengelolaan zakat terfokus pada penyaluran bantuan pendidikan dan belum berkembang ke arah kemandirian mustahik.

Aspek pelaksanaan (actuating) menunjukkan bahwa program beasiswa tahfiz dijalankan secara konsisten dan memberikan dampak positif pada peningkatan motivasi belajar, kedisiplinan, serta kualitas hafalan mustahik. Temuan ini mendukung teori *human capital* yang memandang pendidikan sebagai investasi jangka panjang. Namun demikian, pelaksanaan program belum dirancang untuk menghubungkan capaian pendidikan dengan peningkatan kapasitas ekonomi mustahik, sehingga dampak yang dihasilkan masih dominan pada aspek non-ekonomi.

Sementara itu, pengawasan (controlling) dilakukan melalui monitoring rutin terhadap perkembangan hafalan dan kedisiplinan mustahik. Pengawasan ini efektif dalam menjaga kualitas program pendidikan, tetapi belum mencakup indikator kesejahteraan ekonomi dan keberlanjutan. Keterbatasan ini menyebabkan lembaga belum memiliki dasar evaluatif yang memadai untuk menilai keberhasilan zakat produktif dalam mencapai tujuan transformasi sosial.

Ditinjau dari dampak program, zakat produktif Dana-KU memberikan kontribusi nyata pada aspek pendidikan serta psikologis-spiritual mustahik, seperti peningkatan motivasi, rasa tanggungjawab, dan kedisiplinan. Namun, dampak pada kesejahteraan ekonomi masih bersifat tidak langsung dan terbatas pada pengurangan beban biaya pendidikan. Temuan ini menegaskan bahwa zakat berbasis pendidikan, meskipun bermanfaat secara sosial dan spiritual, belum secara otomatis menghasilkan kemandirian ekonomi mustahik.

Secara konseptual, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas zakat produktif berbasis pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan dan orientasi program. Tanpa integrasi antara pendidikan dan strategi pemberdayaan ekonomi, zakat produktif berpotensi terjebak dalam pola bantuan jangka pendek. Oleh karena itu, penguatan fungsi manajerial POAC dengan orientasi pemberdayaan menjadi prasyarat penting agar zakat produktif mampu berkontribusi pada kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa zakat produktif memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas manajemen lembaga amil zakat. Analisis terhadap Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah memperlihatkan bahwa program beasiswa tahfiz sebagai bentuk zakat produktif telah

memberikan dampak positif dalam aspek pendidikan, spiritual, dan psikologis mustahik. Program ini mampu meningkatkan motivasi belajar, kedisiplinan, serta membantu meringankan beban ekonomi keluarga. Dengan demikian, beasiswa terbukti berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendekatan human capital investment.

Namun, penelitian juga mengidentifikasi sejumlah kelemahan mendasar. Pertama, perencanaan program masih bersifat administratif tanpa didukung analisis kebutuhan mustahik yang komprehensif. Kedua, pengorganisasian belum mencakup unit khusus pemberdayaan ekonomi yang dapat memastikan berjalannya model zakat produktif secara optimal. Ketiga, pelaksanaan program belum diarahkan untuk menciptakan kemandirian ekonomi mustahik karena bantuan bersifat non-ekonomi. Keempat, pengawasan lebih menitikberatkan pada hafalan dan perilaku spiritual, bukan pada indikator kesejahteraan ekonomi jangka panjang.

Dengan demikian, meskipun beasiswa tahfiz berdampak positif pada bidang pendidikan dan moral, program ini belum sepenuhnya memenuhi karakteristik zakat produktif yang ideal menurut literatur, yaitu yang berorientasi pada kemandirian ekonomi mustahik. Karena itu, perlu dilakukan penguatan manajemen POAC dan integrasi program pendidikan dengan pemberdayaan ekonomi agar zakat produktif dapat mencapai tujuan transformasi sosial yang lebih luas dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan zakat produktif pada Lembaga Filantropi Dana-KU Yayasan Al-Miftah melalui program beasiswa tahfiz telah menerapkan fungsi manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling). Penerapan keempat fungsi manajerial tersebut berkontribusi terhadap kelancaran pelaksanaan program serta keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan dan pembinaan karakter mustahik.

Namun demikian, penerapan POAC dalam pengelolaan zakat produktif masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya berorientasi pada pemberdayaan ekonomi mustahik. Program beasiswa tahfiz terbukti memberikan dampak positif pada aspek pendidikan serta psikologis-spiritual, seperti peningkatan motivasi belajar, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Sebaliknya, dampak terhadap kesejahteraan ekonomi mustahik masih terbatas dan belum menghasilkan kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas zakat produktif berbasis pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang berorientasi pada pemberdayaan. Oleh karena itu, integrasi antara program pendidikan dan strategi pemberdayaan ekonomi menjadi prasyarat penting agar zakat produktif tidak hanya berfungsi sebagai bantuan sosial, tetapi juga sebagai instrumen transformasi sosial yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Akmal, F., Adi, I. R., & Machdum, S. V. (2022). Manfaat Zakat Produktif Dan Pengelolaannya Dalam Upaya Mengatasi Kemiskinan (Studi Deskriptif Di Provinsi Aceh). *Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan ., 9(3).* <https://doi.org/10.35794/jmbi.v9i3.44981>
- Amsari, D. (2019). Pemberdayaan ekonomi mustahik melalui zakat produktif. *Jurnal Ekonomi Syariah, 7(2), 134–148.*
- Arikunto, S. (2013). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badan Pusat Statistik Prov. Jawa Timur. (2020). Profil kemiskinan di Jawa Timur, September 2019 (press release)

- BAZNAS. (2023). Laporan Tahunan Zakat Indonesia. Badan Amil Zakat Nasional.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Budiman, M. (2020). *Zakat dan kemandirian umat*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dewi, S. (2024). The impact of productive zakat on mustahik's education and health in BAZNAS Bangkalan (Prosiding...). Conference Proceedings. Retrieved from conference.trunojoyo.ac.id.
- Efendi, M. (2017). Pengelolaan zakat produktif berwawasan kewirausahaan sosial dalam pengentasan kemiskinan di Indonesia. *Al-Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah dan Hukum*, 2(1).
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw-Hill.
- Fitri, S. (2017). Efektivitas zakat produktif dalam meningkatkan pendapatan mustahik. *Jurnal Al-Iqtishad*, 9(1), 25–40.
- Hafidhuddin, D. (2020). *Zakat dalam perekonomian modern*. Jakarta: Gema Insani.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Jumena, J. (2020). Pengelolaan zakat produktif bagi kesejahteraan mustahik di Zakat Center Cirebon. *IAIN Syekh Nurjati Cirebon*.
- Khumaini, S. (2019). Analysis of the effect of empowering productive zakat on welfare (measured by CIBEST). *Jurnal Ekonomi Syariah*.
- Makruf, A. (2022). Zakat untuk pendidikan: Analisis konsep dan implementasi. *Jurnal Zakat dan Wakaf*, 9(2), 77–92.
- Mawardi, I. (2023). Analyzing the impact of productive zakat on the welfare of zakat recipients (repository.unair.ac.id). Retrieved from Universitas Airlangga / ITS repository.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyawisdawati, R. A. (2019). Peran zakat produktif dalam pemberdayaan ekonomi mustahiq (Studi kasus Dompet Dhuafa). *Jurnal Ekonomi Syariah*.
- Nico, S. Y. (2020). Analisis strategi pendayagunaan zakat produktif. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*.
- Rahayu, D. P., & Anwar, M. K. (2021). Penyaluran dana zakat produktif terhadap pendapatan mustahik di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Indonesia*.
- Ritonga, A. (2021). Problematika pengelolaan zakat produktif. *Jurnal Manajemen Zakat*, 5(1), 60–72.
- Romdhoni, A. H. (2018). Effect of productive zakat program on the improvement of welfare in Sragen Regency. *JEKI*.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, E. (2005). *Kebijakan sosial: Perlindungan dan pemberdayaan kelompok rentan*. Bandung: Alfabeta.

- Syamsuri, S., Sa'adah, Y., & Roslan, I. (2022). Reducing Public Poverty Through Optimization of Zakat Funding as an Effort to Achieve Sustainable Development Goals (SDGs) in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1). <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3872>
- Terry, G. R. (2019). Dasar-dasar manajemen. Jakarta: PT Paragonatama Jaya.
- Thoriquddin, M. (2015). Zakat produktif dalam pemberdayaan ekonomi. Malang: UIN Maliki Press.
- Umar, U., Luthfi, M., & Ambo, R. (2023). Implementasi Zakat Produktif Dan Konsumtif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Mustahik. *Tasamuh: Jurnal Studi Islam*, 15. <https://doi.org/10.47945/tasamuh.v15i2.1072>
- www.Danaku.online. Diakses pada 09 November 2023.
- Yolanda, M. (2009). Implementasi Pengelolaan Zakat Produktif BAZNAS Kabupaten Tanah Datar Dalam Usaha Mikro Mustahik. UIN Sultan Syarif Kasim Riau.
- Yoshua, A. (2020). Skema zakat produktif dalam pemberdayaan pendidikan. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 4(3), 301–315.