ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i5.11036

ANALISIS PENGELOLAAN DANA ZAKAT DI BAZNAS KOTA BUKITTINGGI

Analysis of Zakat Fund Management at BAZNAS Kota Bukittinggi

Chindy Hidayatullah & Rika Widianita
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi
chindyhidayatullah29@gmail.com; rikawidianita@uinbukittinggi.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 21, 2026	Jun 18, 2026	Jun 30, 2026	Jul 5, 2026

Abstract

Zakat fund management is an important instrument in promoting community welfare through the economic empowerment of the ummah. Although zakat governance has been widely studied, research that specifically analyzes the processes of collecting, distributing, and the constraints in managing zakat funds at the National Zakat Agency (BAZNAS) of Bukittinggi City remains limited. This study aims to analyze zakat fund management at BAZNAS of Bukittinggi City and identify the constraints encountered in its implementation. This study employed a qualitative approach with a case study design, involving the leaders and administrators of BAZNAS of Bukittinggi City as well as several beneficiaries or mustahik selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and were then analyzed using the interactive analysis model of Miles, Huberman, and Saldaña, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that zakat fund management has been implemented through collection and distribution mechanisms that are in accordance with the provisions of Islamic law and the principles of organizational management. However, the optimization of zakat management still faces constraints in the form of low community participation outside the State Civil Apparatus (ASN), the

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

suboptimal use of digital technology, and the dominance of consumptive distribution programs. These findings strengthen the application of George R. Terry's management theory and the principles of good governance in the management of zakat institutions. The conclusion of this study emphasizes the importance of improving collection strategies, management transparency, service digitalization, and the development of productive zakat programs to increase the effectiveness of zakat management. The implications of the study include theoretical contributions to the development of zakat management studies and practical implications for BAZNAS in strengthening zakat governance that is more transparent, adaptive, and oriented toward the economic empowerment of mustahik.

Keywords: Zakat Fund Management; BAZNAS; Zakat Collection; Zakat Distribution; Productive Zakat.

Abstrak: Pengelolaan dana zakat merupakan instrumen penting dalam mendorong kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi umat. Meskipun tata kelola zakat telah banyak dikaji, penelitian yang secara khusus menganalisis proses penghimpunan, pendistribusian, dan kendala pengelolaan dana zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bukittinggi masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melibatkan pimpinan dan pengurus BAZNAS Kota Bukittinggi serta beberapa penerima manfaat atau *mustahik* yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat telah dilaksanakan melalui mekanisme penghimpunan dan pendistribusian yang sesuai dengan ketentuan syariat Islam dan prinsip manajemen organisasi. Namun, optimalisasi pengelolaan zakat masih menghadapi kendala berupa rendahnya partisipasi masyarakat di luar kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital, serta dominasi program pendistribusian yang bersifat konsumtif. Temuan ini memperkuat penerapan teori manajemen George R. Terry dan prinsip *good governance* dalam pengelolaan lembaga zakat. Simpulan penelitian ini menegaskan pentingnya peningkatan strategi penghimpunan, transparansi pengelolaan, digitalisasi layanan, dan pengembangan program zakat produktif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat. Implikasi penelitian mencakup kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen zakat dan implikasi praktis bagi BAZNAS dalam memperkuat tata kelola zakat yang lebih transparan, adaptif, dan berorientasi pada pemberdayaan ekonomi *mustahik*.

Kata Kunci: Pengelolaan Dana Zakat; BAZNAS; Penghimpunan Zakat; Pendistribusian Zakat; Zakat Produktif.

PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu instrumen keuangan sosial Islam yang memiliki fungsi strategis dalam mewujudkan pemerataan kesejahteraan, mengurangi kemiskinan, serta memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat. Di Indonesia, pengelolaan zakat telah

memperoleh landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang memberikan kewenangan kepada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga resmi negara dalam melaksanakan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana zakat secara profesional. Seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap program pemberdayaan ekonomi, pengelolaan zakat tidak lagi dipandang hanya sebagai aktivitas penyaluran bantuan sosial, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan zakat menjadi salah satu indikator penting dalam mengoptimalkan kontribusi zakat terhadap kesejahteraan masyarakat (BAZNAS, 2024; Kementerian Agama RI, 2023).

Laporan Pengelolaan Zakat Nasional menunjukkan bahwa penghimpunan zakat di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahun, namun realisasi penghimpunan tersebut masih jauh di bawah potensi zakat nasional yang diperkirakan mencapai ratusan triliun rupiah. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti rendahnya literasi zakat masyarakat, tingkat kepercayaan terhadap lembaga pengelola zakat, efektivitas strategi penghimpunan, serta kualitas tata kelola lembaga amil zakat (BAZNAS, 2024; Puskas BAZNAS, 2023). Di sisi lain, peningkatan jumlah masyarakat yang membutuhkan bantuan ekonomi pascapandemi dan ketidakpastian kondisi ekonomi global semakin memperkuat urgensi pengelolaan zakat yang transparan, akuntabel, dan produktif agar mampu memberikan dampak yang berkelanjutan bagi mustahik.

Dalam konteks daerah, BAZNAS Kota Bukittinggi memiliki peran penting sebagai lembaga resmi yang mengelola dana zakat masyarakat melalui berbagai program penghimpunan dan pendistribusian kepada delapan golongan penerima zakat *(asnaf)*. Berdasarkan data BAZNAS Kota Bukittinggi, penghimpunan dana zakat selama periode 2022–2024 cenderung mengalami fluktuasi dengan peningkatan yang relatif kecil, sementara jumlah mustahik yang menerima bantuan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara pertumbuhan kebutuhan masyarakat dengan kemampuan penghimpunan dana zakat sehingga diperlukan strategi pengelolaan yang lebih efektif agar fungsi zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi dapat tercapai secara optimal. Data tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian besar pendistribusian zakat masih didominasi oleh bantuan konsumtif sehingga dampaknya terhadap peningkatan kemandirian ekonomi mustahik belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti memandang bahwa kualitas pengelolaan dana zakat menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan lembaga zakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut teori manajemen yang dikemukakan oleh Terry, pengelolaan organisasi yang efektif harus mencakup fungsi perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating)*, dan pengawasan *(controlling)*. Dalam konteks pengelolaan zakat, keempat fungsi tersebut harus diterapkan secara terpadu agar proses penghimpunan, pendistribusian, serta pendayagunaan dana zakat berjalan secara efektif dan akuntabel. Selain itu, teori tata kelola *(good governance)* juga menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan sebagai prinsip utama dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (Hikmat, 2022; BAZNAS, 2024). Dengan demikian, optimalisasi pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang berhasil dihimpun, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam mengelola dana tersebut secara profesional sehingga mampu memberikan manfaat ekonomi yang berkelanjutan kepada mustahik.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji pengelolaan dana zakat dari berbagai perspektif. Penelitian oleh Suroso (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan zakat sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen lembaga, transparansi laporan keuangan, dan kualitas pelayanan kepada muzakki. Selanjutnya, Anggraini et al. (2024) menemukan bahwa digitalisasi layanan zakat mampu meningkatkan efektivitas penghimpunan dana serta memperluas partisipasi masyarakat dalam menunaikan zakat melalui lembaga resmi. Penelitian Wardi et al. (2025) menjelaskan bahwa pengelolaan zakat produktif memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik apabila disertai dengan program pendampingan usaha yang berkelanjutan. Sementara itu, Khusnia dan Istiqomah (2025) menyatakan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi mampu meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga amil zakat. Ulpariyeh et al. (2025) juga menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh penghimpunan dana, tetapi juga efektivitas pendayagunaan zakat produktif dalam menciptakan kemandirian ekonomi mustahik. Penelitian Kamaluddin (2025) memperlihatkan bahwa inovasi strategi penghimpunan zakat berbasis teknologi digital memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan penerimaan zakat pada beberapa daerah di Indonesia.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya umumnya lebih banyak menitikberatkan pada aspek penghimpunan zakat, digitalisasi layanan, akuntabilitas, maupun efektivitas zakat produktif secara umum. Penelitian tersebut belum secara komprehensif

menganalisis bagaimana proses pengelolaan dana zakat yang meliputi penghimpunan, pendistribusian, serta berbagai kendala pengelolaan pada tingkat BAZNAS kabupaten/kota, khususnya di BAZNAS Kota Bukittinggi. Selain itu, penelitian sebelumnya juga masih terbatas dalam mengkaji keterkaitan antara peningkatan jumlah mustahik dengan kondisi penghimpunan zakat yang relatif stagnan serta implikasinya terhadap efektivitas pengelolaan dana zakat. Dengan demikian, masih terdapat *research gap* yang perlu dikaji lebih mendalam agar diperoleh gambaran mengenai efektivitas pengelolaan dana zakat pada tingkat daerah.

Kebaruan *(novelty)* penelitian ini terletak pada analisis pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi secara menyeluruh mulai dari proses penghimpunan, pendistribusian, hingga identifikasi berbagai kendala yang memengaruhi optimalisasi pengelolaan dana zakat. Penelitian ini menggunakan teori manajemen George R. Terry sebagai landasan utama dalam menganalisis fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pengelolaan zakat, yang dipadukan dengan prinsip *good governance* dalam menilai aspek transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi lembaga pengelola zakat. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kualitas pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Kota Bukittinggi sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja lembaga.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada analisis pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi yang meliputi proses penghimpunan, pendistribusian, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi dilaksanakan serta mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan dana zakat sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mewujudkan pengelolaan zakat yang profesional, transparan, akuntabel, serta berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam proses pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi melalui pengungkapan fakta, fenomena, dan kondisi nyata yang terjadi di lapangan. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang komprehensif mengenai proses penghimpunan, pendistribusian, serta berbagai kendala yang dihadapi dalam pengelolaan dana zakat melalui interaksi langsung

dengan informan dan lingkungan penelitian. Pendekatan ini juga sesuai untuk mengkaji fenomena sosial yang memerlukan pemahaman kontekstual terhadap perilaku, kebijakan, dan praktik kelembagaan (Creswell & Creswell, 2023; Sugiyono, 2023). Pemilihan pendekatan tersebut sejalan dengan tujuan penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis secara sistematis pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi berdasarkan kondisi empiris yang terjadi di lapangan.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus deskriptif *(descriptive case study)*. Desain ini dipilih karena penelitian difokuskan pada satu objek penelitian, yaitu BAZNAS Kota Bukittinggi sebagai lembaga resmi pengelola zakat. Melalui desain studi kasus, peneliti dapat mengeksplorasi secara mendalam proses perencanaan, penghimpunan, pendistribusian, pengawasan, hingga evaluasi pengelolaan dana zakat dalam konteks kelembagaan. Studi kasus memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memahami hubungan antara kebijakan, implementasi, serta kondisi riil yang memengaruhi efektivitas pengelolaan dana zakat sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai praktik pengelolaan zakat di tingkat daerah (Yin, 2018; Creswell & Poth, 2018).

Partisipan dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam proses pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi. Informan utama terdiri atas pimpinan dan pengurus BAZNAS, khususnya Wakil Ketua III Bidang Keuangan dan Pelaporan, staf yang menangani penghimpunan dan pendistribusian zakat, serta pihak-pihak yang memiliki informasi mengenai pelaksanaan program zakat. Selain itu, beberapa mustahik dijadikan informan pendukung untuk memperoleh informasi mengenai implementasi pendistribusian dana zakat. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang dianggap paling memahami objek penelitian dan mampu memberikan informasi yang relevan sesuai fokus penelitian (Sugiyono, 2023; Patton, 2015). Teknik ini dipilih karena penelitian tidak bertujuan melakukan generalisasi statistik, melainkan memperoleh kedalaman informasi mengenai proses pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti *(human instrument)* yang berperan secara langsung dalam proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data. Untuk memperoleh data yang komprehensif, penelitian menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, serta dokumentasi sebagai instrumen pendukung. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas penghimpunan dan pendistribusian dana zakat di lingkungan BAZNAS Kota Bukittinggi. Wawancara mendalam dilaksanakan kepada informan utama untuk memperoleh informasi mengenai mekanisme pengelolaan zakat, strategi penghimpunan, proses pendistribusian, serta berbagai kendala yang dihadapi lembaga. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian melalui laporan penghimpunan dan pendistribusian zakat, struktur organisasi, dokumen program kerja, laporan keuangan, serta dokumen pendukung lainnya. Penggunaan triangulasi teknik dan triangulasi sumber dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, validitas, dan keabsahan data yang diperoleh selama penelitian (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020; Sugiyono, 2023).

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data *(data condensation)*, penyajian data *(data display)*, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan *(drawing and verifying conclusions)*. Tahap reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan mengelompokkan informasi yang relevan dengan fokus penelitian mengenai pengelolaan dana zakat. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, serta temuan penelitian. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan hasil interpretasi data yang telah diverifikasi secara terus-menerus melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan konfirmasi kepada informan *(member checking)* agar hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi (Miles et al., 2020; Creswell & Creswell, 2023). Teknik analisis tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berupaya menjelaskan secara mendalam proses pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi, mulai dari penghimpunan, pendistribusian, hingga kendala yang memengaruhi efektivitas pengelolaan dana zakat.

HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi dilaksanakan melalui dua aktivitas utama, yaitu penghimpunan *(fundraising)* dan pendistribusian dana zakat. Selain itu, penelitian juga menemukan beberapa kendala yang memengaruhi optimalisasi pengelolaan dana zakat. Temuan tersebut diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dengan pengurus BAZNAS Kota Bukittinggi, serta analisis dokumen lembaga.

Penghimpunan Dana Zakat

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penghimpunan dana zakat telah dilaksanakan secara terstruktur melalui beberapa strategi, antara lain sosialisasi kepada masyarakat, edukasi mengenai kewajiban zakat, pembentukan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), serta kerja sama dengan instansi pemerintah. Salah satu sumber penghimpunan terbesar berasal dari zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui mekanisme pemotongan penghasilan sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, sosialisasi juga dilakukan melalui masjid, perkantoran, dan berbagai forum kemasyarakatan untuk meningkatkan kesadaran muzakki dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penghimpunan dana zakat belum mencapai kondisi optimal. Hal tersebut ditunjukkan oleh masih rendahnya partisipasi masyarakat di luar kalangan ASN, kecenderungan stagnasi jumlah penghimpunan zakat, serta belum optimalnya pemanfaatan media digital sebagai sarana penghimpunan zakat. Selain itu, sebagian masyarakat masih memilih menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik dibandingkan melalui BAZNAS. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa literasi zakat dan efektivitas sosialisasi masih perlu ditingkatkan.

Pendistribusian Dana Zakat

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pendistribusian dana zakat telah dilaksanakan sesuai ketentuan syariat Islam dengan mengacu kepada delapan golongan penerima zakat *(asnaf)*. Penyaluran dana zakat dilakukan melalui berbagai program yang dikelompokkan ke dalam lima bidang utama, yaitu Bukittinggi Makmur, Bukittinggi Cerdas, Bukittinggi Sehat, Bukittinggi Taqwa, dan Bukittinggi Peduli. Program-program tersebut meliputi bantuan modal usaha, bantuan pendidikan, bantuan kesehatan, pembinaan keagamaan, bantuan kemanusiaan, serta bantuan sosial bagi masyarakat yang memenuhi kriteria sebagai mustahik.

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa mekanisme penyaluran zakat diawali dengan proses identifikasi calon penerima manfaat, verifikasi lapangan, penetapan mustahik, hingga penyaluran bantuan sesuai kebutuhan masing-masing penerima. Dengan mekanisme tersebut, BAZNAS Kota Bukittinggi berupaya memastikan bahwa dana zakat disalurkan kepada pihak yang benar-benar berhak menerima sesuai ketentuan syariat.

Kendala Pengelolaan Dana Zakat

Penelitian menemukan bahwa pengelolaan dana zakat masih menghadapi beberapa kendala. Dari sisi penghimpunan, rendahnya kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi menjadi hambatan utama. Selain itu, keterbatasan inovasi digital, kurang optimalnya kegiatan sosialisasi, dan rendahnya literasi zakat masyarakat menyebabkan potensi penghimpunan zakat belum dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Pada aspek pendistribusian, sebagian besar program masih didominasi oleh bantuan yang bersifat konsumtif. Meskipun bantuan tersebut mampu memenuhi kebutuhan jangka pendek mustahik, hasil penelitian menunjukkan bahwa program pemberdayaan ekonomi produktif masih memerlukan penguatan melalui pendampingan usaha, monitoring, dan evaluasi sehingga manfaat zakat dapat dirasakan secara berkelanjutan.

Tabel 1. Distribusi Dana Zakat BAZNAS Kota Bukittinggi Tahun 2022–2024

Tahun	Dana Zakat yang Dihimpun	Persentase Capaian	Jumlah Muzakki
2022	Rp2.890.088.271,00	79%	1.159 jiwa
2023	Rp2.840.317.974,32	79%	1.235 jiwa
2024	Rp2.846.557.310,35	87%	1.240 jiwa

Sumber: BAZNAS Kota Bukittinggi (2025).

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah dana zakat yang berhasil dihimpun BAZNAS Kota Bukittinggi selama periode 2022–2024 relatif stabil. Jumlah muzakki mengalami peningkatan dari 1.159 orang pada tahun 2022 menjadi 1.240 orang pada tahun 2024, namun peningkatan tersebut belum diikuti oleh kenaikan penghimpunan dana zakat yang signifikan.

Tabel 2. Program Pendistribusian Dana Zakat BAZNAS Kota Bukittinggi

Bidang Program	Bentuk Penyaluran
Bukittinggi Makmur	Modal usaha, bantuan UMKM, fasilitas usaha
Bukittinggi Cerdas	Bantuan pendidikan, guru honorer, TPQ
Bukittinggi Sehat	Bantuan biaya pengobatan, transportasi pasien, alat bantu kesehatan
Bukittinggi Taqwa	Pembinaan keagamaan, pelatihan kewirausahaan, pembinaan mualaf
Bukittinggi Peduli	Bantuan bencana, rehabilitasi rumah, bantuan sosial konsumtif

Sumber: Data BAZNAS Kota Bukittinggi.

Tabel 2 menunjukkan bahwa pendistribusian dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi telah mencakup berbagai bidang kebutuhan masyarakat, mulai dari aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, keagamaan, hingga bantuan sosial dan kemanusiaan.

Selain menemukan berbagai praktik pengelolaan zakat yang telah berjalan dengan baik, penelitian juga menemukan beberapa temuan yang tidak sepenuhnya sejalan dengan tujuan optimalisasi pengelolaan zakat: 1) Meskipun BAZNAS Kota Bukittinggi telah melaksanakan

berbagai program sosialisasi dan bekerja sama dengan pemerintah serta Unit Pengumpul Zakat (UPZ), tingkat partisipasi masyarakat di luar kalangan ASN masih tergolong rendah sehingga penghimpunan dana zakat belum meningkat secara signifikan; 2) Meskipun dana zakat telah didistribusikan kepada seluruh kelompok asnaf sesuai ketentuan syariat, sebagian besar penyaluran masih berbentuk bantuan konsumtif. Kondisi tersebut menyebabkan dampak pemberdayaan ekonomi mustahik belum sepenuhnya optimal karena program zakat produktif masih memerlukan penguatan melalui pendampingan usaha, monitoring, dan evaluasi yang berkelanjutan; 3) Penelitian juga menemukan bahwa pemanfaatan teknologi digital dalam penghimpunan zakat belum berjalan secara maksimal. Layanan pembayaran zakat berbasis digital dan media sosial masih belum dimanfaatkan secara optimal sehingga belum mampu menjangkau seluruh potensi muzakki di Kota Bukittinggi.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi telah dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu penghimpunan, pendistribusian, dan pengawasan terhadap pemanfaatan dana zakat. Temuan ini menjawab rumusan masalah penelitian mengenai bagaimana pengelolaan dana zakat dilaksanakan serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil penelitian, proses penghimpunan dana zakat telah dilakukan melalui pembentukan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), kerja sama dengan instansi pemerintah, sosialisasi kepada masyarakat, serta penghimpunan zakat profesi dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Strategi tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Bukittinggi telah menerapkan fungsi perencanaan *(planning)* dan pengorganisasian *(organizing)* sebagaimana dijelaskan dalam teori manajemen George R. Terry, yaitu menyusun program kerja dan membangun struktur organisasi yang mendukung pencapaian tujuan lembaga.

Meskipun demikian, hasil penelitian memperlihatkan bahwa penghimpunan dana zakat belum sepenuhnya optimal. Peningkatan jumlah muzakki belum diikuti oleh peningkatan penghimpunan dana zakat secara signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat potensi zakat yang belum tergali secara maksimal. Rendahnya partisipasi masyarakat di luar kalangan ASN mengindikasikan bahwa tingkat literasi zakat, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat, serta efektivitas strategi sosialisasi masih memerlukan peningkatan. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh

sistem administrasi lembaga, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat kesadaran masyarakat dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.

Pada aspek pendistribusian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dana zakat telah disalurkan sesuai dengan ketentuan syariat Islam kepada delapan golongan penerima zakat *(asnaf)* melalui berbagai program, seperti Bukittinggi Makmur, Bukittinggi Cerdas, Bukittinggi Sehat, Bukittinggi Taqwa, dan Bukittinggi Peduli. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi pelaksanaan *(actuating)* dalam teori manajemen telah diterapkan melalui penyaluran dana zakat yang terencana dan sesuai kebutuhan mustahik. Selain itu, proses verifikasi calon penerima manfaat sebelum penyaluran bantuan mencerminkan adanya penerapan fungsi pengawasan *(controlling)* guna memastikan bahwa dana zakat diterima oleh pihak yang benar-benar berhak.

Namun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa sebagian besar pendistribusian dana zakat masih didominasi oleh bantuan yang bersifat konsumtif. Meskipun bantuan tersebut mampu memenuhi kebutuhan dasar mustahik dalam jangka pendek, dampaknya terhadap peningkatan kemandirian ekonomi masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa program pemberdayaan ekonomi berbasis zakat produktif masih memerlukan penguatan melalui pendampingan usaha, pelatihan keterampilan, monitoring, dan evaluasi secara berkelanjutan sehingga zakat tidak hanya berfungsi sebagai bantuan sosial, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Suroso (2022) yang menyatakan bahwa efektivitas pengelolaan zakat sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem manajemen, transparansi, dan profesionalisme lembaga pengelola zakat. Dalam penelitian ini, BAZNAS Kota Bukittinggi telah memiliki mekanisme penghimpunan dan pendistribusian yang terstruktur sehingga mampu menjaga akuntabilitas pengelolaan dana zakat.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Anggraini et al. (2024) yang menjelaskan bahwa penghimpunan zakat akan meningkat apabila didukung oleh strategi sosialisasi yang efektif dan pemanfaatan teknologi digital. Akan tetapi, penelitian ini menemukan bahwa pemanfaatan media digital di BAZNAS Kota Bukittinggi masih belum optimal sehingga potensi penghimpunan zakat dari masyarakat umum belum dapat dimaksimalkan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa digitalisasi layanan zakat masih menjadi tantangan bagi lembaga pengelola zakat di tingkat daerah. Selain itu, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Wardi et al. (2025) yang menemukan bahwa zakat produktif memiliki dampak lebih besar terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik dibandingkan bantuan

konsumtif. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa sebagian besar program pendistribusian masih didominasi oleh bantuan konsumtif sehingga peluang pemberdayaan ekonomi mustahik melalui zakat produktif masih perlu ditingkatkan.

Temuan penelitian juga mendukung hasil penelitian Khusnia dan Istiqomah (2025) yang menyatakan bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga amil zakat. Adanya proses verifikasi calon penerima bantuan, pencatatan administrasi, serta pelaporan kegiatan di BAZNAS Kota Bukittinggi menunjukkan adanya upaya untuk menerapkan prinsip tata kelola yang baik *(good governance)*. Namun demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peningkatan transparansi perlu diimbangi dengan peningkatan publikasi program dan laporan pengelolaan zakat agar kepercayaan masyarakat semakin meningkat.

Di sisi lain, penelitian ini memberikan temuan yang sedikit berbeda dengan Ulpariyeh et al. (2025) yang menyatakan bahwa digitalisasi telah menjadi faktor dominan dalam peningkatan penghimpunan zakat di berbagai daerah. Pada BAZNAS Kota Bukittinggi, penghimpunan zakat masih lebih banyak bergantung pada jaringan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan zakat profesi ASN dibandingkan pemanfaatan platform digital. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa karakteristik sosial dan tingkat literasi digital masyarakat menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi penghimpunan zakat.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat penerapan teori manajemen George R. Terry dalam konteks pengelolaan lembaga zakat. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terbukti menjadi kerangka yang relevan untuk menganalisis efektivitas pengelolaan dana zakat pada lembaga amil zakat. Selain itu, penelitian ini juga mendukung konsep *good governance*, yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam meningkatkan kualitas tata kelola lembaga zakat.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan beberapa implikasi bagi BAZNAS Kota Bukittinggi. Pertama, diperlukan peningkatan strategi edukasi dan sosialisasi zakat kepada masyarakat agar kesadaran menyalurkan zakat melalui lembaga resmi semakin meningkat. Kedua, pemanfaatan teknologi digital, seperti aplikasi pembayaran zakat, media sosial, dan layanan pembayaran elektronik, perlu dioptimalkan untuk memperluas jangkauan penghimpunan zakat. Ketiga, pengembangan program zakat produktif perlu diperkuat melalui pendampingan usaha, pelatihan kewirausahaan, dan evaluasi berkelanjutan sehingga dana zakat mampu memberikan dampak ekonomi jangka panjang bagi mustahik. Keempat, peningkatan

transparansi publik melalui penyajian laporan keuangan dan laporan program secara berkala dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat. Selain memberikan manfaat bagi BAZNAS Kota Bukittinggi, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah, Kementerian Agama, maupun lembaga amil zakat lainnya dalam merumuskan strategi pengelolaan zakat yang lebih efektif, profesional, dan berorientasi pada pemberdayaan masyarakat.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian: 1) Penelitian hanya dilakukan pada BAZNAS Kota Bukittinggi sehingga hasil penelitian menggambarkan kondisi pada satu lembaga dan belum dapat digeneralisasikan ke seluruh BAZNAS di Indonesia yang memiliki karakteristik kelembagaan dan sosial yang berbeda; 2) Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif sehingga temuan lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena pengelolaan dana zakat berdasarkan perspektif informan. Oleh karena itu, penelitian ini tidak mengukur secara kuantitatif tingkat efektivitas pengelolaan zakat maupun pengaruh masing-masing faktor terhadap keberhasilan penghimpunan dan pendistribusian dana zakat; 3) Keterbatasan waktu penelitian menyebabkan proses observasi terhadap pelaksanaan program pemberdayaan zakat produktif belum dapat dilakukan dalam jangka panjang. Akibatnya, dampak keberlanjutan program terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik belum dapat dievaluasi secara menyeluruh.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif dengan melibatkan lebih banyak lembaga amil zakat pada berbagai daerah sehingga diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan dana zakat di Indonesia. Selain itu, penelitian berikutnya juga dapat mengembangkan kajian mengenai digitalisasi pengelolaan zakat, tingkat kepercayaan muzakki, dan pengaruh zakat produktif terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi mustahik secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi yang meliputi proses penghimpunan, pendistribusian, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan syariat Islam dan

prinsip manajemen organisasi melalui tahapan perencanaan, penghimpunan, pendistribusian, serta pengawasan. Penghimpunan dana zakat dilakukan melalui pembentukan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), kerja sama dengan instansi pemerintah, penghimpunan zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN), serta kegiatan sosialisasi kepada masyarakat. Sementara itu, pendistribusian dana zakat telah dilaksanakan kepada delapan golongan penerima zakat *(asnaf)* melalui berbagai program pemberdayaan, seperti Bukittinggi Makmur, Bukittinggi Cerdas, Bukittinggi Sehat, Bukittinggi Taqwa, dan Bukittinggi Peduli. Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa optimalisasi pengelolaan dana zakat masih menghadapi beberapa kendala, antara lain rendahnya partisipasi masyarakat di luar kalangan ASN, belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam penghimpunan zakat, serta dominasi program pendistribusian yang masih bersifat konsumtif sehingga dampak pemberdayaan ekonomi mustahik belum sepenuhnya maksimal. Dengan demikian, tujuan penelitian telah tercapai, yaitu memberikan gambaran mengenai pelaksanaan pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Bukittinggi beserta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik pengelolaan zakat. Dari aspek teoritis, penelitian ini memperkuat relevansi teori manajemen George R. Terry dalam menganalisis pengelolaan lembaga zakat melalui fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian mengenai penerapan prinsip *good governance* dalam tata kelola lembaga amil zakat, khususnya pada aspek transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi pengelolaan dana zakat. Dari aspek metodologis, penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai praktik pengelolaan dana zakat pada tingkat daerah. Adapun dari aspek praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi bagi BAZNAS Kota Bukittinggi dalam menyusun strategi peningkatan penghimpunan zakat, memperkuat pemanfaatan teknologi digital, meningkatkan transparansi pengelolaan dana zakat, serta mengembangkan program zakat produktif yang lebih berorientasi pada pemberdayaan ekonomi mustahik.

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ditemukan, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan BAZNAS di berbagai kabupaten atau kota sehingga memungkinkan dilakukan analisis komparatif mengenai efektivitas pengelolaan dana zakat. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau pendekatan kuantitatif untuk mengukur pengaruh faktor-faktor seperti

literasi zakat, kepercayaan muzakki, kualitas layanan, dan digitalisasi terhadap peningkatan penghimpunan maupun efektivitas pendistribusian dana zakat. Selain itu, diperlukan penelitian longitudinal untuk mengevaluasi dampak jangka panjang program zakat produktif terhadap peningkatan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi mustahik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan dasar empiris yang lebih kuat dalam pengembangan kebijakan dan inovasi pengelolaan zakat yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, I. P., & Rama, A. (2025). Analisis Efektivitas Pengelolaan Dana Zakat, Infaq, dan Sedekah. *Tauhidinomics: Journal of Islamic Banking and Economics, 3*(1), 1–13. https://doi.org/10.15408/thd.v3i1.37457

Ariyansyah, Sagaf, U., & Putra, M. Y. (2025). Efektivitas Pengelolaan Dana Zakat Produktif BAZNAS dalam Mengentaskan Kemiskinan di Desa Melayu Kecamatan Lambu Kabupaten Bima. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 6*(10), 3559–3574. https://doi.org/10.47467/elmal.v6i10.9337

Badan Amil Zakat Nasional. (2024). *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Akhir Tahun 2024*. https://baznas.go.id/assets/images/szn/LPZ%20Nasional%20Akhir%20Tahun%202024.pdf

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Firdausa, M. A., & Usnan, U. (2023). Analisis Efektivitas Penyaluran Zakat Produktif (Studi pada BAZNAS Kota Surakarta). *Journal of Economics and Business Research (JUEBIR), 2*(2), 133–141. https://doi.org/10.22515/juebir.v2i2.7847

Hikmat, K. (2022). *Manajemen Zakat dan Wakaf*. CV Pustaka Setia.

Kamaluddin, M. (2025). Strategi Optimalisasi Pengelolaan Zakat dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Berbasis Ekonomi Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, 15*(1), 55–70.

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Statistik Zakat Indonesia 2023*. Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf.

Khaq, M. Z., & Anggraini, I. K. (2024). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat pada Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia. *Islamic Economics and Finance in Focus, 3*(4). https://doi.org/10.21776/ieff.2024.03.04.06

Khusnia, A. K., Istiqomah, I. P., & Izaty, S. S. (2026). Effectiveness of zakat and benevolent fund distribution: Evidence from Bank Syariah Indonesia (2021–2023). *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 5*(1), 242–253. https://doi.org/10.55606/jekombis.v5i1.5903

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional. (2023). *Outlook Zakat Indonesia 2023*. https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1737-outlook-zakat-indonesia-2023

Salaman, C. W., & Rosidi, A. (2024). Efficiency of zakat and infaq/sedakah fund management in BAZNAS: A comparative study for 2021–2022. *JEIZA: Jurnal Ekonomi Islam Az-Zain, 1*(1), 33–39. https://journal.staiza.ac.id/index.php/JEIZA/article/view/8

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-2). Alfabeta.

Suprayitno, E., Khusnudin, K., & Priyono, E. (2024). Pendistribusian Dana Zakat, Infaq, Shadaqah, dan Wakaf (ZISWAF) dalam Pemulihan Daerah Pascabencana Erupsi Gunung Semeru. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 10*(2), 2042–2047. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.12640

Suroso, H. N. (2022). Optimalisasi Pembayaran Zakat dalam Inklusi Keuangan Berdasarkan Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 8*(3), 3593–3598. https://doi.org/10.29040/jiei.v8i3.5681

Ulpariyeh, Toyiburahman, & Maryani. (2026). Kontribusi Bank Syariah dalam Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS). *Journal of Islamic Economic Scholar, 6*(2), 102–112. https://ejournal.uin-suka.ac.id/febi/JIES/article/view/3008

Wardi, N., Hamid, A., Suhendra, Hasan, A., & Rusydiana, A. S. (2025). Optimization of social fund collection through collaboration of zakat management organizations and Islamic banking in Indonesia using Analytic Network Process (ANP) method. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah, 9*(2), 433–451. https://doi.org/10.29313/amwaluna.v9i2.4728

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.