YASIN
Jurnal Pendidikan dan Sosial Budaya

p-ISSN: 2808-2346
e-ISSN: 2808-1854

Terindeks: SINTA 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Crossref, Semantic, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/yasin.v5i6.8147

STRATEGI BAZNAS KABUPATEN BOGOR DALAM MENGELOLA ZAKAT PRODUKTIF UNTUK PEMBERDAYAAN UMKM MUSTAHIK

BAZNAS Bogor Regency's Strategies for Managing Productive Zakat to Empower *Mustahik* MSMEs

Muhamad Dhiya Haudaa Rizki, Sofian Muhlisin, Nurman Hakim
Universitas Ibn Khaldun Bogor
haudarizki@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Oct 23, 2025	Nov 15, 2025	Nov 27, 2025	Dec 3, 2025

Abstract

The management of productive *zakat* is a strategic instrument for improving the welfare of *mustahik* through empowerment-based strengthening of microenterprises; however, the effectiveness of its implementation depends heavily on the strategies adopted by *zakat* management institutions in designing program planning, implementation, and supervision. This study aims to conduct an in-depth analysis of the strategies of BAZNAS Bogor Regency in managing productive *zakat* and to examine the extent to which these programs are able to empower *mustahik* MSMEs. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through in-depth interviews, field observations, and program document analysis, and were then analyzed interpretively. The findings show that the productive *zakat* management strategy of BAZNAS Bogor Regency is implemented through needs-based planning grounded in the actual conditions of *mustahik*, organizational arrangements that involve local partnerships, the disbursement of business capital accompanied by mentoring, and continuous supervision through periodic monitoring. The results further indicate that the success of MSME empowerment is strongly influenced by

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

the quality of the initial needs analysis, the relevance of the financing schemes, and the consistency of the mentoring received by *mustahik*. The study concludes that productive *zakat* has strong potential to enhance economic self-reliance if managed through an integrated strategic approach, and recommends strengthening long-term monitoring–evaluation practices and expanding comparative inter-regional studies to enrich *zakat*-based empowerment models.

Keywords: Productive *Zakat*; BAZNAS Bogor Regency; *Mustahik* Empowerment; Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs); *Zakat* Management Strategy

Abstrak: Pengelolaan *zakat produktif* merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kesejahteraan *mustahik* melalui penguatan usaha mikro berbasis pemberdayaan, namun efektivitas implementasinya sangat bergantung pada strategi lembaga pengelola zakat dalam merancang perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam strategi BAZNAS Kabupaten Bogor dalam mengelola *zakat produktif* serta menelaah sejauh mana program tersebut mampu memberdayakan UMKM *mustahik*. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen program, kemudian dianalisis secara interpretatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan *zakat produktif* oleh BAZNAS Kabupaten Bogor dilaksanakan melalui perencanaan berbasis kebutuhan riil *mustahik*, pengorganisasian yang melibatkan kemitraan lokal, penyaluran modal usaha yang disertai pendampingan, serta pengawasan berkelanjutan melalui monitoring periodik. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan pemberdayaan UMKM sangat dipengaruhi oleh kualitas analisis awal, relevansi skema pembiayaan, dan konsistensi pendampingan yang diterima *mustahik*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *zakat produktif* memiliki potensi kuat untuk meningkatkan kemandirian ekonomi apabila dikelola melalui pendekatan strategis yang terintegrasi, serta merekomendasikan penguatan praktik monitoring–evaluasi jangka panjang dan perluasan studi komparatif antardaerah guna memperkaya model pemberdayaan berbasis zakat.

Kata Kunci: Zakat Produktif; BAZNAS Kabupaten Bogor; Pemberdayaan Mustahik; UMKM; Strategi Pengelolaan Zakat

PENDAHULUAN

Di Kabupaten Bogor, program zakat produktif yang dijalankan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mendapat perhatian khusus karena tingginya jumlah UMKM yang tergolong mustahik dan potensinya untuk menjadi motor pemulihan ekonomi lokal melalui pemberian modal usaha dan pendampingan. (Husenudin et al., 2022; Purnamasari et al., 2022)

Beberapa studi kasus lokal menunjukkan bahwa program zakat produktif di Bogor telah memberikan modal usaha dan pelatihan kepada mustahik, namun ada variasi hasil: sebagian pelaku UMKM mengalami peningkatan usaha yang nyata, sementara sebagian lain

masih stagnan karena masalah pendampingan, akses pasar, dan manajemen usaha. (Khairina, 2025; Purnamasari et al., 2022)

Secara administratif, BAZNAS Kabupaten Bogor menerapkan rangkaian strategi mulai dari pengumpulan, penyaluran hingga pemantauan zakat; namun efektivitas tiap tahap khususnya pada tahapan pendayagunaan (*productive zakat*) yang memerlukan intervensi jangka menengah belum terdokumentasi secara kualitatif mendalam. Hal ini menimbulkan kebutuhan penelitian yang menggali praktik, kendala, dan dinamika strategi tersebut. (Hasan, 2023; Rina Andi Astuti et al., 2024)

Fenomena keseharian mustahik-UMKM di Bogor juga menunjukkan masalah structural modal yang bersifat sekali-bantu saja seringkali tidak cukup mengatasi masalah produktivitas, sementara pendampingan pasca-penyaluran belum selalu sistematis sehingga konversi dari penerima bantuan menjadi pelaku usaha mandiri tidak konsisten. (Fathiya Rahma Ainun Izza & Arif Sapta Yuniarto, 2023)

Momentum pasca-pandemi COVID-19 menambah urgensi: banyak UMKM yang terdampak membutuhkan modal pemulihan dan akses pasar digital, sehingga zakat produktif berpotensi menjadi instrumen kebijakan sosial-ekonomi yang relevan jika dikelola strategis. Namun adaptasi program BAZNAS terhadap kebutuhan digitalisasi UMKM masih menjadi celah. (Aswin et al., 2025; Hasan, 2023)

Dari perspektif penerima, mustahik-UMKM seringkali memerlukan lebih dari sekadar modal: pelatihan bisnis, akses jaringan pemasaran, pembukuan sederhana, dan mentoring jangka panjang adalah aspek-aspek yang menentukan keberlanjutan usaha. Strategi zakat produktif yang terfragmentasi sulit mengakomodasi kebutuhan tersebut secara komprehensif. (Noka et al., 2025; Purnamasari et al., 2022)

Selain tantangan internal program, terdapat tekanan lingkungan ekonomi lokal seperti persaingan pasar, fluktuasi harga bahan baku, dan keterbatasan akses pembiayaan formal yang membuat peran BAZNAS sebagai fasilitator pemberdayaan menjadi semakin strategis bagi transformasi sosial-ekonomi mustahik. (Asya et al., 2025; Kamaluddin, 2025)

Literatur nasional tentang zakat produktif (2020–2025) mulai banyak menyorot model-model pemberdayaan: modal tunai, sistem bagi hasil (*mudharabah*), *qardh al-hasan*, bantuan in-kind, serta paket pendampingan terpadu. Namun implementasi dan hasilnya sangat bergantung pada konteks lokal karena itu studi kasus daerah seperti Kabupaten Bogor penting untuk memperkaya pemahaman. (Efendi, 2025)

Penelitian kuantitatif sebelumnya di beberapa daerah termasuk studi di Bogormenunjukkan korelasi positif antara penyaluran zakat produktif dan peningkatan omzet UMKM, tetapi analisis mendalam terhadap bagaimana strategi BAZNAS (perencanaan, seleksi mustahik, model pembiayaan, mekanisme pendampingan, monitoring) membentuk hasil tersebut masih terbatas. (Fathiya Rahma Ainun Izza & Arif Sapta Yuniarto, 2023; Purnamasari et al., 2022)

Kesenjangan penelitian terlihat pada tingginya proporsi studi evaluatif kuantitatif (efektivitas program, pengaruh modal terhadap omzet) sedangkan kajian kualitatif yang menelaah proses strategis BAZNAS, pengalaman mustahik, relasi antar pihak (BAZNAS penerima pihak pembina/mitra), serta faktor kultural lokal masih jarang ditemukan. Studi kualitatif mendalam akan mengungkap mekanisme yang tidak tertangkap oleh angka semata. (Husenudin et al., 2022)

Secara teori, zakat produktif dipandang bukan hanya sebagai bantuan kesejahteraan tetapi sebagai instrumen pembangunan manusia (*human development*) dan pemberdayaan ekonomi mikro melalui modal sosial dan modal ekonomi; oleh karena itu, penelitian yang mengaitkan strategi BAZNAS dengan teori pemberdayaan, modal sosial, dan *sustainable livelihood* akan memberi kontribusi teoretis dan praktis. (Anindya & Pimada, 2023)

Selain kontribusi teoretis, aspek regulasi dan tata kelola lembaga amil zakat juga relevan: profesionalisasi pengelolaan seperti penggunaan data mustahik, sistem monitoring berbasis indikator, dan kemitraan dengan sektor swasta atau perbankan syariah dipandang sebagai faktor penentu keberhasilan program. Penelitian ini akan meninjau bagaimana BAZNAS Kabupaten Bogor mengoperasionalisasikan aspek-aspek tersebut. (Rina Andi Astuti et al., 2024)

Kesenjangan lain adalah minimnya kajian tentang strategi adaptif terhadap kebutuhan kelompok rentan di konteks urban-rural Kabupaten Bogor; mustahik UMKM tidak homogen ada pengrajin kecil pedesaan, pedagang kaki lima di pasar tradisional, hingga usaha rumahan yang berorientasi digital dan strategi BAZNAS perlu disesuaikan dengan keragaman ini. Studi kualitatif akan mengungkap strategi diferensial yang efektif. (Hasan, 2023)

Penelitian terdahulu juga mencatat masalah akuntabilitas program dan transparansi penyaluran yang mempengaruhi kepercayaan publik; tingkat partisipasi muzakki dan sinergi dengan pemangku kepentingan lokal (pemerintah daerah, koperasi, pelaku usaha) memerlukan kajian strategi kolaboratif yang dilakukan BAZNAS. (Kamaluddin, 2025)

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini berpotensi memetakan praktik terbaik (best practices) serta jebakan implementasi (*pitfalls*) dalam pengelolaan zakat produktif di Bogor misalnya: bagaimana seleksi mustahik dilakukan, bentuk kontrak pendanaan, teknik pendampingan yang digunakan, serta sistem evaluasi yang diterapkan oleh BAZNAS. Hasilnya akan memberi gambaran operasional konkret.

Pada tingkat mikro, penelitian kualitatif dapat menghadirkan suara mustahik: narasi pengalaman, harapan, dan hambatan mereka informasi penting untuk merancang strategi yang responsif dan berkelanjutan. Data kualitatif juga memungkinkan analisis konteks sosial-kultural yang mempengaruhi keberhasilan intervensi ekonomi berbasis zakat.

Dari perspektif birokrasi organisasi, penelitian ini juga akan mengeksplorasi kapasitas internal BAZNAS Kabupaten Bogor: struktur organisasi, kompetensi staf pemberdayaan, alur kerja penyaluran zakat produktif, serta penggunaan teknologi informasi untuk monitoring dan pelaporan semua elemen ini memengaruhi kualitas strategi yang dijalankan.

Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi bagi BAZNAS Kabupaten Bogor untuk memperbaiki desain intervensi (misal. paket modal, mentoring, akses pasar), memperkuat mekanisme monitoring, serta membangun kemitraan strategissehingga zakat produktif tidak sekadar bantuan satu kali tetapi mendorong transformasi ekonomi mustahik menjadi lebih mandiri.

Tujuan penelitian ini dirumuskan secara eksplisit: (1) mendeskripsikan strategi BAZNAS Kabupaten Bogor dalam pengelolaan zakat produktif untuk pemberdayaan UMKM mustahik; (2) memahami pengalaman dan persepsi mustahik terhadap program tersebut; (3) mengidentifikasi faktor pemicu keberhasilan dan hambatan implementasi; dan (4) merumuskan rekomendasi strategi berbasis bukti untuk peningkatan efektivitas program. (Tujuan dirancang untuk dicapai melalui metode kualitatif: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.)

Manfaat penelitian ini adalah ganda: (a) secara akademik, menambah wawasan empiris dan teoritis mengenai peran zakat produktif dalam pemberdayaan UMKM pada konteks daerah; (b) secara praktis, memberi masukan kebijakan bagi BAZNAS Kabupaten Bogor, pemangku kepentingan lokal, dan pelaku UMKM untuk merancang intervensi yang lebih efektif, berkelanjutan, dan sensitif konteks. Kesimpulannya, penelitian kualitatif ini diharapkan mengisi celah pengetahuan yang ada dan memperkuat peran zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi lokal.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian adalah pada pemahaman mendalam terhadap dinamika sosial, strategi kelembagaan, dan persepsi mustahik dalam konteks nyata aspek-aspek yang tidak bisa ditangkap secara memadai melalui data kuantitatif semata. Studi kasus memungkinkan penelitian mendalami fenomena kompleks dalam konteks kehidupan nyata, yaitu bagaimana BAZNAS Kabupaten Bogor merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi zakat produktif di antara pelaku UMKM mustahik. Pendekatan ini juga konsisten dengan tradisi penelitian kualitatif yang menekankan makna, interpretasi, dan konstruksi sosial.(Rijal Fadli, 2021; Sitorus, 2021)

Desain penelitian dirumuskan sebagai studi kasus tunggal (*single case study*) dengan kemungkinan memasukkan sub-unit analisis (*sub-cases*) jika terdapat variasi jenis UMKM atau kelompok mustahik yang berbeda (misalnya usaha rumahan, pedagang pasar, atau UMKM digital). Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi secara mendetail berbagai dimensi strategi BAZNAS perencanaan, seleksi mustahik, model pembiayaan, pendampingan, pemantauan dan evaluasi serta melihat bagaimana strategi tersebut diadaptasi sesuai karakteristik mustahik dan konteks lokal. Dengan demikian desain ini mendukung tujuan penelitian: mendeskripsikan strategi kelembagaan sekaligus memahami pengalaman dan perspektif pelaku. Prinsip "audit trail" diterapkan agar proses dapat dilacak oleh peneliti lain. (Ilhami et al., 2024)

Partisipan penelitian terdiri dari beberapa kategori kunci terkait fenomena: staf BAZNAS Kabupaten Bogor yang terlibat dalam program zakat produktif (misalnya pejabat program, petugas pendamping/pengelola), pelaku UMKM mustahik penerima zakat produktif, danjika relevan mitra atau stakeholder eksternal (misalnya pelaku pasar, koperasi, atau lembaga keuangan syariah) yang berkolaborasi. Teknik pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*: peneliti menetapkan kriteria partisipan berdasarkan peran dan pengalaman langsung dalam program zakat produktif, serta variasi karakteristik UMKM (jenis usaha, lama berusaha, lokasi, jenis bantuan, hasil usaha) untuk memastikan cakupan yang representatif terhadap keragaman konteks. Dalam kasus sub-unit analisis, peneliti dapat memilih maksimal 5–10 mustahik dan 3–5 staf BAZNAS sebagai informan utama jumlah yang memadai untuk memperoleh data saturasi dan mendalam. Pemilihan purposive sampling ini sesuai praktik umum dalam penelitian kualitatif. (Andrade, 2021; Denieffe, 2020)

Instrumen pengumpulan data utama adalah wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan panduan semi-terstruktur, observasi partisipatif pada lokasi UMKM, dan dokumentasi program (misalnya proposal zakat produktif, laporan penyaluran, catatan monitoring, kebijakan internal). Wawancara dilakukan kepada staf BAZNAS dan pelaku UMKM mustahik untuk menggali secara mendetail persepsi, pengalaman, strategi, dan kendala. Observasi memberikan gambaran konteks nyata aktivitas usaha setelah intervensi, dan dokumentasi memungkinkan verifikasi aspek administratif dan perencanaan program. Peneliti berperan sebagai instrumen utama, berinteraksi langsung dengan informan, menghimpun data verbatim dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumen terkait. Kombinasi tiga sumber data ini memungkinkan triangulasi guna meningkatkan keabsahan dan kredibilitas temuan. (Haki et al., 2024; Tambupulon, 2015)

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan pendekatan induktif peneliti menelaah data secara mendalam, men-coding data wawancara, hasil observasi, dan dokumen, lalu mengkategorikan ke dalam tema-tema sesuai dengan tujuan penelitian. Proses analisis mencakup reduksi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi temuan. Tahapan ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi pola, makna, serta dinamika strategi dan pengalaman partisipan secara holistik. Jika relevan, analisis juga dapat menggunakan teknik analisis isi (content analysis) untuk dokumen dan narasi wawancara. Dengan demikian, analisis data kualitatif ini memungkinkan interpretasi mendalam terhadap bagaimana strategi BAZNAS membentuk pengalaman dan hasil di lapangan. (Fadli, 2021; Haki et al., 2024)

Untuk memastikan keabsahan dan reliabilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi data (wawancara, observasi, dokumentasi), deskripsi kaya (thick description), dan audit trail (catatan proses penelitian, refleksi peneliti, memo lapangan). Peneliti menjaga data rekaman wawancara, transkrip, catatan lapangan, dan dokumen program agar bisa diperiksa ulang oleh peneliti lain sebagai bagian dari verifikasi. Dengan transparansi dokumentasi proses penelitian, termasuk prosedur pengumpulan dan analisis, diharapkan penelitian ini memenuhi standar rigor penelitian kualitatif. Prinsip-prinsip ini konsisten dengan panduan metode kualitatif yang menjunjung tinggi keterbukaan proses dan kredibilitas data. (Raco, n.d.; Ummah, 2022)

Secara kronologis, langkah penelitian dimulai dengan identifikasi informan dan obtaining izin akses ke BAZNAS serta UMKM mustahik, lanjut dengan pengumpulan data

(wawancara, observasi, dokumentasi), kemudian transkripsi dan pengkodean data, analisis tematik, triangulasi, penulisan narasi hasil dan refleksi peneliti, serta penarikan kesimpulan dan rekomendasi. Dokumentasi proses dan keputusan metodologis dicatat dalam log penelitian (audit trail). Dengan demikian, penelitian ini dibangun secara sistematis, detil, dan transparan agar dapat direplikasi oleh peneliti lain jika dilakukan di konteks yang sama atau berbeda.

HASIL

Penelitian ini menemukan rangkaian temuan utama yang saling berkaitan dan menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana strategi BAZNAS Kabupaten Bogor dirancang dan dioperasikan untuk mengelola zakat produktif demi pemberdayaan UMKM mustahik. Secara garis besar, temuan memperlihatkan bahwa strategi kelembagaan BAZNAS tersusun menurut empat fungsi manajerial perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang saling menopang, namun implementasinya menunjukkan variasi efektivitas bergantung pada karakteristik mustahik, kapasitas internal BAZNAS, dan lingkungan eksternal seperti akses pasar dan modal non-zakat. Temuan ini mengungkap proses dari kebijakan hingga praktik lapangan, serta mekanisme yang mendasari perubahan status mustahik dari penerima bantuan menjadi pelaku usaha yang lebih mandiri.

Dalam ranah perencanaan, analisis data wawancara dan dokumen program menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Bogor menjalankan perencanaan strategis yang berbasis penilaian kebutuhan mustahik dan potensi usaha lokal. Perencanaan bukan bersifat seragam tetapi disesuaikan: kriteria Had Kifayah dan indikator komitmen kewirausahaan menjadi titik seleksi utama sehingga bantuan dialokasikan pada pihak yang dinilai memiliki peluang untuk mengembangkan usaha. Narasi informan mengungkap bahwa pendekatan ini membantu menarget kebutuhan modal pada kegiatan yang mempunyai prospek pendapatan berkelanjutan, namun di lapangan ditemukan bahwa kelayakan usaha kadang sulit diprediksi tanpa analisis pasar yang lebih mendalam. Interpretasi ini menjawab bagian dari pertanyaan penelitian terkait arah strategis BAZNAS merencanakan program dengan tujuan produktifitas, tetapi kualitas analisis awal menentukan apakah intervensi akan berlanjut menjadi pemberdayaan jangka panjang.

Pada aspek pengorganisasian, temuan menunjukkan struktur kerja yang jelas namun memiliki fleksibilitas operasional. Divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan bertindak

sebagai tulang punggung program mereka mengelola verifikasi calon penerima, administrasi, dan kemitraan. Hasil wawancara dengan staf BAZNAS dan mitra mengindikasikan bahwa kolaborasi dengan lembaga pelatihan lokal, koperasi, dan kadang perbankan syariah memperkaya kapasitas pemberdayaan (misal penyediaan pelatihan teknis dan akses pasar). Namun, data lapangan memperlihatkan keterbatasan sumber daya manusia yang khusus menangani pendampingan berkelanjutan; konsekuensinya, beberapa mustahik menerima modal tetapi pendampingan intensif tidak selalu terjamin. Temuan ini menjelaskan jawaban terhadap pertanyaan penelitian mengenai kapasitas organisasi pengorganisasian mendukung penyaluran, tetapi keterbatasan SDM dan prosedur pendampingan menurunkan konsistensi hasil di lapangan.

Dalam pelaksanaan, data observasi dan wawancara memperlihatkan bahwa penyaluran zakat produktif dilaksanakan dalam paket yang memadukan modal usaha, pelatihan, dan pembinaan lanjutan. Bentuk bantuan yang dipilih bersifat kontekstual ada modal tunai, pembelian bahan baku, serta pelatihan pemasaran sederhana dan dipasangkan dengan pendekatan nilai spiritual dan sosial untuk menguatkan motivasi mustahik. Temuan kualitatif menonjolkan dua pola hasil pada UMKM yang sudah memiliki dasar usaha (pengalaman usaha, pelanggan tetap), intervensi mempercepat peningkatan produksi dan pemasaran; sedangkan pada mustahik yang memulai dari nol, modal awal tanpa pendampingan intensif sering tidak cukup untuk mencapai kemandirian. Analisis tematik memperlihatkan bahwa kombinasi modal plus mentoring adalah kunci keberlanjutan jawaban yang relevan atas pertanyaan mengenai mekanisme keberhasilan program.

Pengawasan atau controlling yang diterapkan BAZNAS mencakup kunjungan lapangan berkala, laporan perkembangan usaha dari penerima, serta komunikasi berkelanjutan antara pendamping dan mustahik. Temuan memperlihatkan bahwa monitoring formal diprioritaskan pada indikator kuantitatif seperti omzet dan frekuensi produksi, tetapi dokumentasi kualitatif terkait perubahan kemampuan manajerial mustahik (mis. pembukuan sederhana, kemampuan promosi) tercatat lebih sporadis. Hasil evaluasi internal BAZNAS sering menggunakan kombinasi indikator kuantitatif dan naratif, dan keputusan terus-menerus dihasilkan untuk memperbaiki pola intervensi. Ini menjawab pertanyaan penelitian mengenai mekanisme evaluasi: ada sistem pengawasan, namun kedalaman evaluasi terhadap kapasitas pemberdayaan (capability building) masih perlu dikembangkan.

Hubungan antarelemen temuan memperlihatkan pola kausal dan korelasional yang penting. Perencanaan yang sensitif konteks mendukung alokasi sumber daya yang relevan; pengorganisasian yang solid memfasilitasi penyaluran dan kemitraan; pelaksanaan yang menekankan kombinasi modal-pendampingan memengaruhi keberlangsungan usaha; dan pengawasan yang lebih holistik memperkuat akuntabilitas serta umpan balik untuk perbaikan program. Jika salah satu fungsi lemah misalnya pendampingan jangka panjang yang tidak memadai efektivitas seluruh strategi produktif menurun. Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana keempat fungsi manajerial berkontribusi pada hasil pemberdayaan: mereka bekerja sebagai sistem terpadu, bukan intervensi parsial.

Selain temuan utama, penelitian juga mengidentifikasi temuan sekunder yang relevan. Pertama, peran nilai spiritual sebagai bagian dari pendekatan pemberdayaan memberi dampak psiko-sosial yang signifikan: mustahik melaporkan peningkatan kepercayaan diri dan motivasi usaha ketika pendampingan juga menyertakan aspek nilai dan etika kerja. Kedua, perbedaan karakteristik UMKM usaha rumahan tradisional versus usaha yang menggunakan platform digital mempengaruhi respons terhadap intervensi; UMKM dengan akses digital lebih cepat memanfaatkan bantuan untuk memperluas pasar sementara usaha tradisional butuh penyesuaian teknis lebih panjang. Ketiga, adanya gap antara kebijakan formal BAZNAS dan praktik di lapangan terutama terkait dokumentasi dan pelaporan memengaruhi kemampuan lembaga untuk melakukan evaluasi berbasis data. Temuan sekunder ini memperkaya pemahaman topik sekaligus menunjukkan area perbaikan yang sebaiknya diprioritaskan.

Untuk memperjelas dan merangkum hasil analisis, tabel berikut menyajikan ringkasan indikator strategi dan temuan utama hasil implementasi berdasarkan fungsi manajerial.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Penelitian Strategi Baznas Kabupaten Bogor Dalam Mengelola Zakat Produktif

Fungsi Manajerial	Indikator Strategi yang Diamati	Temuan Utama Implementasi
Perencanaan	Kriteria seleksi mustahik, analisis potensi usaha, penyesuaian paket bantuan	Perencanaan berbasis kebutuhan dan potensi, namun analisis pasar perlu diperkuat
Pengorganisasian	Struktur divisi, kemitraan eksternal, sistem verifikasi	Struktur jelas dan kolaboratif, namun SDM pendamping terbatas
Pelaksanaan	Bentuk bantuan (modal, pelatihan), pendekatan nilai	Paket modal + training efektif untuk usaha berpengalaman; kurang memadai untuk pemula tanpa mentoring

Fungsi Manajerial	Indikator Strategi yang Diamati	Temuan Utama Implementasi
Pengawasan	Kunjungan, laporan, indikator evaluasi	Monitoring rutin ada, evaluasi kualitatif terhadap capability building lemah

Interpretasi terhadap tabel 1 di atas dan temuan menunjukkan bahwa strategi BAZNAS bekerja lebih efektif ketika elemen perencanaan dan pelaksanaan saling menguatkan yakni ketika penerima dipilih melalui kriteria yang realistis dan menerima paket bantuan yang sesuai dengan tahap usaha mereka, serta mendapat pendampingan berkelanjutan. Temuan ini mendukung hipotesis kerja bahwa zakat produktif tidak hanya bergantung pada alokasi modal, tetapi pada desain intervensi yang memperhatikan tahap perkembangan usaha, konteks pasar, dan kapasitas pendamping.

Dalam pembahasan lebih mendalam, dapat dilihat bahwa pendekatan pemberdayaan berbasis nilai spiritual yang diterapkan BAZNAS menambah dimensi keberlanjutan sosial; nilai-nilai ini memperkuat norma kerja dan kepercayaan komunitas, yang pada beberapa kasus menjadi modal sosial untuk akses pasar lokal. Namun, ketergantungan pada pendekatan spiritual tanpa penguatan kapasitas teknis dan akses pasar modern berisiko membatasi pertumbuhan usaha ke tingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, interpretasi temuan menuntun pada rekomendasi sinergi antara pembinaan nilai, keterampilan bisnis, dan akses pasar/keuangan.

PEMBAHASAN

Pembahasan temuan penelitian ini menempatkan hasil empiris tentang strategi BAZNAS Kabupaten Bogor dalam kerangka teori pemberdayaan dan bukti empiris sebelumnya untuk memahami mengapa beberapa intervensi zakat produktif mampu mendorong keberlanjutan usaha sedangkan intervensi lain berhenti pada bantuan sementara. Temuan utama bahwa perencanaan yang berbasis kebutuhan dan potensi, pengorganisasian yang terstruktur, pelaksanaan paket modal-plus-pendampingan, dan pengawasan berkala membentuk sebuah sistem pemberdayaan tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kualitas analisis awal dan kontinuitas pendampingan sejalan dengan teori pemberdayaan (*empowerment theory*) yang menekankan kombinasi modal material, keterampilan (*human capital*), dan kapasitas institusional untuk menghasilkan transformasi sosial-ekonomi yang berkelanjutan. Dalam terminologi teori modal manusia dan modal sosial, modal finansial

(modal usaha) yang diberikan BAZNAS hanya akan mengubah status ekonomi mustahik jika disertai investasi pada keterampilan manajerial dan jaringan sosial yang memungkinkan akses pasar; temuan lapangan yang menunjukkan UMKM berpengalaman merespons lebih cepat terhadap intervensi sementara pemula terhambat, merefleksikan hubungan interdependen antar-modal tersebut. Pendekatan ini didukung oleh kajian konseptual yang menempatkan zakat produktif sebagai intervensi multi-dimensi bukan sekadar transfer sumber daya yang harus dirancang untuk memperkuat modal manusia dan modal sosial penerima agar dampak jangka panjang muncul. (Efendi, 2025; Fauzi & Nasution, 2025)

Jika kita menautkan temuan ini ke literatur empiris di Indonesia, pola yang serupa sering muncul: studi-studi evaluatif pada zakat produktif pada dasarnya menemukan peningkatan pendapatan dan keterampilan pada kelompok penerima yang mendapatkan paket lengkap (modal, pelatihan, mentoring), sementara penyaluran modal tanpa pendampingan menimbulkan hasil yang heterogen atau jangka pendek. Penelitian di beberapa kota/daerah melaporkan bahwa program zakat produktif berkontribusi terhadap peningkatan omzet namun efektivitasnya dipengaruhi oleh desain program, kapasitas lembaga amil, dan kemitraan lokal temuan yang konsisten dengan hasil studi ini. Dengan kata lain, data kami mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menekankan perlunya integrasi antara modal finansial dan non-finansial untuk mencapai pemberdayaan yang berkelanjutan. (Firlina & Afriyanti, 2024; Firmansyah et al., 2024)

Secara teoritis, hasil penelitian ini juga bisa dibaca melalui lensa teori livelihoods berkelanjutan (*sustainable livelihoods framework*). Kerangka tersebut menekankan lima aset (*human, social, natural, physical, financial*) dan memahami bagaimana intervensi kebijakan mempengaruhi kombinasi aset tersebut untuk mengubah risiko dan kapasitas rumah tangga. Temuan bahwa keberhasilan intervensi zakat produktif lebih tinggi pada mustahik yang sudah memiliki modal sosial (jaringan pelanggan, akses pasar) dan kemampuan teknis sejalan dengan prediksi kerangka livelihoods: tanpa penguatan aset lain, suntikan finansial saja rentan terhadap kegagalan. Oleh karena itu, rekomendasi untuk memperkuat analisis pasar dalam fase perencanaan dan sistem pendampingan jangka panjang berakar kuat pada teori ini dan juga pada praktik evaluasi program pemberdayaan. (Minarni et al., 2025)

Analisis lebih lanjut menunjukkan hubungan antara struktur organisasi BAZNAS (pengorganisasian) dan hasil di lapangan. Teori tata kelola organisasi dan kapasitas institusional menekankan bahwa kualitas implementasi program sangat bergantung pada

kapabilitas internal SDM, prosedur, sistem informasi, dan kemitraan. Temuan bahwa divisi Pendistribusian dan Pendayagunaan mendukung penyaluran namun menghadapi keterbatasan SDM untuk pendampingan berkelanjutan memperlihatkan bottleneck organisasi: desain program yang baik akan terhambat oleh kapasitas pelaksana yang terbatas. Literatur tentang lembaga amil zakat di Indonesia menegaskan perlunya profesionalisasi manajemen zakat, penguatan monitoring & evaluation (M&E), dan sinergi multi-stakeholder untuk meningkatkan performa program, yang menguatkan interpretasi bahwa kapasitas organisasi adalah faktor mediasi antara rencana dan hasil. (Nurfala Safitri, 2024; Wijayanti, 2025)

Menyangkut hipotesis implisit penelitian bahwa strategi BAZNAS yang terstruktur akan meningkatkan pemberdayaan UMKM mustahik hasil penelitian memberikan dukungan bersyarat. Hipotesis didukung sejauh strategi memuat analisis kebutuhan yang tepat, paket bantuan yang sesuai dengan tahap usaha, dan adanya pendampingan. Namun hipotesis "strategi terstruktur saja cukup" tidak sepenuhnya didukung: bukti lapangan menunjukkan bahwa struktur harus diikuti oleh kualitas aplikasi (analisis pasar, SDM pendamping, indikator evaluatif yang tidak hanya kuantitatif) agar hasil jangka panjang terwujud. Dengan demikian penelitian ini membedakan antara struktur formal strategi dan kualitas fungsional implementasinya kontribusi yang memperkaya pemahaman sebab-efek dalam studi zakat produktif. (Fathiya Rahma Ainun Izza & Arif Sapta Yuniarto, 2023)

Dalam konteks yang lebih luas, temuan ini relevan terhadap wacana peran zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Literatur internasional dan lokal kini melihat zakat produktif bukan hanya sebagai mekanisme redistribusi, tetapi sebagai alat pembangunan ekonomi mikro yang harus memadukan prinsip agama (nilai spiritual) dan praktik bisnis modern. Temuan kami yang menekankan pentingnya integrasi nilai spiritual dengan kapasitas teknis menambah bukti bahwa dimensi nilai dapat meningkatkan motivasi dan kohesi komunitas modal sosial yang mendukung usaha mikro tetapi tanpa intervensi teknis dan akses pasar, ambang transformasi ekonomi tetap sulit dicapai. Oleh karena itu penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan multidimensi yang menggabungkan modal ekonomi, modal manusia, dan modal sosial adalah landasan teoritis yang konsisten dengan praktik terbaik yang diusulkan di literatur. (Eka et al., 2022)

Implikasi kebijakan dan praktik dari temuan ini bersifat langsung dan operasional. Pertama, bagi BAZNAS Kabupaten Bogor dan lembaga amil lainnya, perlu memperkuat fase

diagnosis (analisis pasar dan kelayakan usaha) agar alokasi modal mendukung usaha dengan potensi keberlanjutan. Kedua, investasi pada kapasitas pendamping (pelatihan bagi fasilitator, rasio pendamping–mustahik yang realistis) menjadi prioritas untuk mengubah modal awal menjadi kapasitas usaha yang berkelanjutan. Ketiga, sistem M&E harus diperluas untuk memasukkan indikator kualitatif yang menangkap perubahan kapabilitas (mis. pembukuan, kemampuan pemasaran digital) selain indikator kuantitatif omzet sehingga kebijakan dapat dipertanggungjawabkan dan diperbaiki berbasis bukti. Implikasi ini mencerminkan transfer dari temuan empiris ke rekomendasi praktis yang dapat diimplementasikan. (Efendi, 2025; Nurfala Safitri, 2024)

Keterbatasan penelitian ini perlu diakui karena memengaruhi interpretasi dan generalisasi temuan. Pertama, sebagai studi kasus tunggal pada konteks Kabupaten Bogor, temuan sangat kontekstual dan mungkin tidak sepenuhnya mewakili pengalaman di daerah dengan struktur pasar atau kultur ekonomi berbeda; generalisasi memerlukan studi komparatif antar-daerah. Kedua, keterbatasan data longitudinal: data yang tersedia relatif pendek jangka waktunya sehingga sulit mengukur keberlanjutan usaha beberapa tahun setelah intervensi; studi lanjutan dengan desain longitudinal diperlukan untuk menilai dampak jangka panjang. Ketiga, meskipun triangulasi digunakan untuk meningkatkan kredibilitas, kemungkinan bias informasi dari informan (mis. pelaporan omzet yang dilebihkan atau didiskripsi) tetap ada; penggunaan data administratif eksternal dan verifikasi independen akan mengurangi bias ini di penelitian mendatang. Keempat, pandemi dan dinamika ekonomi makro saat pengumpulan data dapat menjadi faktor pengacau yang mempengaruhi hasil usaha—ini harus diperhitungkan dalam interpretasi. Pengakuan atas keterbatasan-keterbatasan ini justru memperkuat kebutuhan untuk penelitian lanjutan yang lebih luas dan beragam metode.

Peluang penelitian lanjutan muncul jelas dari batasan tersebut dan dari temuan sekunder. Studi komparatif antar daerah (urban vs rural, daerah dengan penetrasi digital tinggi vs rendah) dapat menjawab bagaimana konteks pasar memoderasi efektivitas strategi zakat produktif. Penelitian longitudinal akan menguji sustainability dampak seberapa banyak mustahik tetap bertahan dan berkembang setelah 2–5 tahun. Selain itu, studi eksperimen atau quasi-eksperimen yang membandingkan paket intervensi (modal saja vs modal plus mentoring intensif vs modal plus akses pasar) akan memberikan bukti kausal yang lebih kuat tentang komponen yang paling efektif. Ada juga ruang untuk penelitian aksi kolaboratif (action research) di mana BAZNAS dan peneliti bersama-sama merancang iterasi program

berbasis temuan dan mengukur dampaknya secara berkelanjutan. Penelitian tentang desain indikator M&E yang sensitif konteks dan mudah dioperasionalisasikan oleh OPZ juga sangat dibutuhkan.

Refleksi terhadap kontribusi penelitian ini terhadap pengembangan ilmu dan praktik meliputi beberapa aspek. Secara teoretis, penelitian menguatkan integrasi antara teori pemberdayaan, modal manusia, modal sosial, dan sustainable livelihoods dalam konteks zakat produktif membuktikan bahwa zakat dapat menjadi instrumen pembangunan yang kompleks bila dikelola sebagai program pemberdayaan multi-dimensi. Secara empiris, studi ini menambah bukti lapangan kontekstual dari Kabupaten Bogor yang selama ini kurang terekam dalam literatur komparatif; kasus ini memperlihatkan bagaimana struktur organisasi lokal, kemitraan, dan dimensi nilai lokal saling berinteraksi untuk menentukan hasil. Secara praktik, rekomendasi konkret untuk penguatan analisis pasar, kapasitas pendamping, dan M&E memberikan arah bagi pembuat kebijakan BAZNAS dan pemangku kepentingan untuk memperbaiki desain program sehingga dapat meningkatkan proporsi mustahik yang bertransisi menjadi pelaku usaha mandiri. Dengan kata lain, penelitian ini mengisi celah antara teori dan praktik memberi peta jalan yang dapat diuji dan diadopsi oleh lembaga amil zakat lain.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Bogor, meliputi perencanaan berbasis kebutuhan *mustahik*, pengorganisasian yang terstruktur, penyaluran bantuan modal yang disertai pendampingan, serta pengawasan berkelanjutan, telah berhasil memperkuat kapasitas usaha sebagian besar penerima zakat. Namun, efektivitas strategi tersebut sangat bergantung pada kualitas analisis awal (terutama terkait kelayakan usaha dan konteks pasar) serta kontinuitas pendampingan yang diberikan. Temuan ini selaras dengan tujuan penelitian untuk menilai sejauh mana strategi yang diterapkan mampu mendorong pemberdayaan ekonomi *mustahik* dan mendukung hipotesis bahwa intervensi zakat produktif yang dirancang secara sistemik lebih berpotensi menghasilkan dampak jangka panjang.

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan relevansi teori pemberdayaan dan kerangka *sustainable livelihoods* dalam konteks pengelolaan zakat produktif, dengan menunjukkan bahwa zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen bantuan jangka pendek, tetapi juga sebagai

mekanisme penguatan kapasitas ekonomi jika dikelola secara partisipatif, terarah, dan berkelanjutan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan arah perbaikan bagi lembaga amil zakat dalam memperkuat desain program, khususnya pada aspek analisis pasar yang lebih mendalam, peningkatan kapasitas pendamping (mentor lapangan), serta penyusunan indikator *monitoring* dan evaluasi yang lebih komprehensif untuk menilai perkembangan usaha dan tingkat kemandirian *mustahik* secara berjenjang.

Mengingat keterbatasan penelitian berupa cakupan wilayah yang sempit, ketiadaan data longitudinal, dan potensi bias informasi dari informan, studi lanjutan perlu memperluas konteks geografis dan menggunakan desain penelitian jangka panjang untuk menilai keberlanjutan dampak program zakat produktif. Penelitian selanjutnya juga disarankan membandingkan berbagai model intervensi zakat produktif guna mengidentifikasi komponen yang paling efektif dalam mendorong kemandirian ekonomi *mustahik*. Dengan demikian, pemahaman mengenai efektivitas zakat produktif dapat terus diperkuat dan dioptimalkan dalam praktik pengelolaan zakat di tingkat lokal maupun nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Aprianti, W., Rohandi, M., & Kadim, A. A. (2024). Peningkatan Minat dan Hasil Belajar Siswa melalui Penerapan Model Pembelajaran Problem Based Learning Menggunakan Quizizz. *Jurnal PTI (Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi)*, *11*(1), 50–56. https://doi.org/10.35134/jpti.v11i1.211

Ariyani, B., & Kristin, F. (2021). Model Pembelajaran Problem Based Learning untuk Meningkatkan Hasil Belajar IPS Siswa SD. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, *5*(3), 353–361. https://doi.org/10.23887/jipp.v5i3.36230

Bahar, H. M. A., Septiana, I., & Sudadi. (2022). Upaya Meningkatkan Hasil Belajar melalui Model Problem Based Learning (PBL) Berbantu Media Interaktif dan Benda Kongkret pada Peserta Didik Kelas III SDN Keputran 06. *Educatif: Journal of Education Research*, *4*(4), 123–130. https://doi.org/10.36654/educatif.v4i4.254

Dhiyaul, L., Kusdiono, & Parmin. (2024). Penerapan Model Problem Based Learning (PBL) untuk Meningkatkan Minat Belajar Siswa Kelas IXG SMPN 22 Semarang. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan dan Penelitian Tindakan Kelas UNNES* (pp. 933–938).

Faradisa, Suarman, & Gusnardi. (2022). *Pengembangan Lembar Kerja Peserta Didik (LKPD) Berbantu Situs Liveworksheets untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa* (1st ed.). Taman Karya Anggota IKAPI.

Farid, A., & Sudarma, I. K. (2022). Meningkatkan Minat dan Hasil Belajar Kelompok melalui LKPD Berbasis Cooperative Learning Tipe Two Stay Two Stray. *Jurnal Edutech Undiksha*, *10*(1), 126–134.

Handoko, N. K., Chamdani, M., & Salimi, M. (2025). Penerapan Model Problem Based Learning (PBL) Berbantuan Media Flashcard untuk Meningkatkan Sikap Gotong

Royong dan Hasil Belajar Siswa pada Pembelajaran PPKn Kelas III. *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, *13*(1), 326–333. https://doi.org/10.20961/jkc.v13i1.88121

Haslina, & Nugroho, B. A. (2022). Peningkatan Minat Belajar Siswa Menggunakan Model Problem Based Learning (PBL): Berbasis STEAM. In *Prosiding Seminar Nasional SALINGDIDIK IX* (Vol. 9, pp. 1–6).

Layyina, H., Nursyahadiyah, F., & Listyarini, I. (2023). Peningkatan Hasil Belajar melalui Model Project Based Learning Berbantuan Media Wordwall pada Siswa Kelas V SDN Peterongan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *8*(1), 3370–3378. https://doi.org/10.23969/jp.v8i1.8608

Munir, M., Suhartono, & Suryandari, K. C. (2022). Penerapan Model Problem Based Learning (PBL) Berbantuan LKPD Elektronik untuk Meningkatkan Hasil Belajar IPA pada Siswa Kelas IVA SDN 1 Kutosari. *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, *10*(3), 749–754.

Nurfitri, D., Istiandaru, A., & Sulistiowati, E. (2020). Peningkatan Motivasi dan Hasil Belajar Siswa Kelas 1 SD Negeri Lumingser 02 melalui Model PBL Berbantuan Media Interaktif PowerPoint. In *Prosiding Pendidikan Profesi Guru* (pp. 1725–1741). http://eprints.uad.ac.id/21590/

Nurhalisa, S., Juanda, A., & Muspiroh, N. (2024). Penerapan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) Berbantuan E-LKPD untuk Meningkatkan Kemampuan Siswa dalam Memecahkan Masalah pada Materi Sistem Respirasi Manusia. *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, *12*(2), 687–700.

Nurwati, I., Simbolon, M. E., & Neni. (2024). Meningkatkan Minat Belajar Siswa dengan Menggunakan Model PBL Berbantuan Media Paperia. *JGuruku: Jurnal Penelitian Guru*, *2*(1), 481–488. https://doi.org/10.25134/jguruku.v2i1.297

Okta, I. M., Fathani, A. H., & Sari, F. K. (2024). Model Problem-Based-Learning (PBL) Solusi dalam Meningkatkan Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis. *JP3 (Jurnal Penelitian, Pendidikan, dan Pembelajaran)*, *19*(13).

Putriani, M., Nurhasana, S., Utami, T., Siskamia, Fatikhah, W. N., Wahyuni, Y., Fathurohman, A., & Dakim. (2025). Penggunaan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL) untuk Meningkatkan Hasil Belajar Peserta Didik Kelas Rendah di SDN 94 Palembang. *SJEE (Scientific Journals of Economic Education)*, *9*(1), 73–77. https://doi.org/10.33087/sjee.v9i1.206

Rahayu, M. D., Zuhri, M. S., Ariyanto, L., & Wibawa, A. (2025). Model Pembelajaran Problem Based Learning Berbantuan Quizizz dalam Meningkatkan Hasil Belajar Matematika. *Proximal: Jurnal Penelitian Matematika dan Pendidikan Matematika*, *8*(1), 198–205.

Wulandari, C. R., Rosyida, D. A., & Rarasati, I. P. (2024). Pengaruh APEM dengan Model PBL dalam Meningkatkan Minat dan Hasil Belajar Matematika Siswa Sekolah Dasar. *Afeksi: Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, *5*(6), 985–999.

Wulandari, T., Rohimin, Nurlaili, & Saputra, G. R. (2023). Pengaruh Model Pembelajaran Problem Based Learning Berbantuan Media Animasi terhadap Minat dan Hasil Belajar Siswa. *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia*, *3*(3), 685–710.

Yuafian, R., & Astuti, S. (2020). Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Menggunakan Model Pembelajaran Problem Based Learning (PBL). *Jurnal Riset Pendidikan Dasar*, *3*(1), 17–24.