



Transformasi Tata Kelola Keuangan BAZNAS Tulungagung: Inovasi Digital, Transparansi, dan Dampak Pemberdayaan ZIS

Khansa Asfarina^{1*}, Kirana Noris Sagita², Arifatun Nadiya³, Ahmad Roviq⁴

Abstract: This study examines the financial management and governance of BAZNAS Tulungagung Regency, focusing on its efforts to manage zakat, infaq, and alms (ZIS) in a professional and accountable manner. Using a descriptive qualitative approach, data were collected through semi-structured interviews and document analysis, then processed through data reduction, display, and conclusion drawing. The findings indicate that BAZNAS Tulungagung has developed a well-organized system for collecting and distributing ZIS through both offline and online channels, including QR codes and a web-based zakat calculator. Fund distribution is conducted via consumptive and productive schemes, supported by assessment, verification, and impact evaluation through the Zakat Impact Study (Kajian Dampak Zakat/KDZ). Flagship programs—particularly productive business capital assistance—have significantly empowered mustahik (zakat recipients), with several eventually becoming muzakki (zakat givers). Continuous monitoring and transparent reporting reinforce effectiveness and accountability. Overall, BAZNAS Tulungagung presents a replicable, sharia-compliant financial governance model that supports sustainable poverty alleviation and community empowerment.

Keywords: Zakah, BAZNAS, Financial Governance, Mustahik Empowerment

Abstrak: Penelitian ini membahas manajemen keuangan dan tata kelola BAZNAS Kabupaten Tulungagung, dengan menekankan upaya pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) secara profesional dan akuntabel. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen, lalu dianalisis melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Tulungagung telah menerapkan sistem pengumpulan dan penyaluran ZIS yang tertata rapi melalui kanal luring dan daring, termasuk penggunaan kode QR dan kalkulator zakat berbasis situs web. Penyaluran dana dilakukan melalui skema konsumtif dan produktif yang didukung oleh proses asesmen, verifikasi, serta evaluasi dampak, khususnya melalui Kajian Dampak Zakat (KDZ). Program unggulan seperti bantuan modal usaha produktif telah meningkatkan pemberdayaan mustahik, di mana beberapa di antaranya bertransformasi menjadi muzakki. Pemantauan berkelanjutan dan pelaporan transparan memperkuat efektivitas dan akuntabilitas. BAZNAS Tulungagung menjadi contoh praktik tata kelola keuangan syariah yang dapat direplikasi untuk pengentasan kemiskinan berkelanjutan dan pemberdayaan masyarakat.

Kata Kunci: zakat, BAZNAS, Tata Kelola Keuangan, Pemberdayaan Mustahik

*Corresponding Author

¹UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia, email: khansaasfarina3@gmail.com

²UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia, email: noriskirana@gmail.com

³UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia, email: nadiarifa20@gmail.com

⁴UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia, email: rofiqq2509@gmail.com

Introduction

Zakat merupakan instrumen inti dalam sistem ekonomi Islam yang berfungsi sebagai mekanisme redistribusi kekayaan untuk memperkuat keadilan sosial dan ekonomi.⁵ Selain menunaikan kewajiban individual, zakat juga dipahami sebagai solusi struktural yang berkontribusi pada pengurangan kemiskinan, penguatan kapasitas hidup, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks pembangunan modern, sejumlah kajian empiris menunjukkan bahwa zakat berpotensi berdampak pada indikator kesejahteraan yang lebih luas, termasuk kesejahteraan kelompok penerima (asnaf/mustahik) serta dimensi pembangunan manusia.^{6 7}

Di Indonesia, pengelolaan zakat diformalkan melalui Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga resmi yang mengelola zakat, infak, dan sedekah (ZIS) agar lebih profesional, terorganisir, dan akuntabel. Dalam diskursus tata kelola, kualitas governance lembaga zakat menjadi prasyarat agar dana publik-keagamaan seperti zakat dapat dikelola secara kredibel, taat prinsip syariah, serta menghasilkan dampak yang terukur bagi mustahik. Kajian tentang tata kelola lembaga zakat juga menegaskan bahwa kelembagaan non-profit zakat memerlukan sistem pengawasan, akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan prosedural yang kuat untuk menjaga kepercayaan publik dan memastikan efektivitas penyaluran.^{8 9} Pada saat yang sama, modernisasi pengelolaan zakat di Indonesia menuntut penataan aspek legal dan governance agar adaptif terhadap tantangan kelembagaan kontemporer, termasuk harmonisasi standar pelaporan, penguatan kontrol internal, dan peningkatan kualitas manajemen.¹⁰

⁵ Pranam Dhar, "Zakat as a Measure of Social Justice in Islamic Finance," *Journal of Emerging Economies and Islamic Research* (2025).

⁶ T Widiastuti and L N Rani, "Evaluating the Impact of Zakat on Asnaf's Welfare," *Global Journal Al-Thaqafah*, no. Special Issue (2020): 91–99, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111109142&partnerID=40&md5=d2001e899f670592598dfcbe1d49d626>.

⁷ I K B Akmal, M A S Majid, and E Gunawan, "Does Zakat Matter for Human Development? An Empirical Evidence from Indonesia," *Regional Science Inquiry* 12, no. 2 (2021): 195–208, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099254103&partnerID=40&md5=495dc4afa47abd305dfe8c6859582755>.

⁸ R A J Saad et al., "Governance of Non-Profit Organizations: A Case of Zakat Institutions in Malaysia," *International Journal of Economic Research* 14, no. 16 (2017): 253–265, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046597201&partnerID=40&md5=2a99d577b9b171645c9675f2cd94cc29>.

⁹ L O Alimusa et al., "Determinants of Zakat Compliance Behaviour and Future Direction: A Systematic Literature Review," *International Journal of Law and Management* (2025), <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105005977129&doi=10.1108%2FJLMA-11-2024-0416&partnerID=40&md5=284a5f347f6acdf9dda07e0f58b00e5b>.

¹⁰ M Nashirudin, R Razali, and A K Ulfah, "Modernizing Zakat and Waqf Management in Indonesia: A Legal And Governance Perspective," *Mazahib Jurnal Pemikiran Hukum Islam* 24, no. 1 (2025): 198–220, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105009507346&doi=10.21093%2Fmj.v24i1.9419&partnerID=40&md5=72a7e3b93b20b6d03cb7b53dbed83f7d>.

Transformasi digital turut mengubah lanskap penghimpunan dan pendistribusian zakat. Berbagai penelitian menyoroti bahwa digitalisasi—melalui platform pembayaran, integrasi sistem, hingga inovasi layanan—berpotensi mempercepat penghimpunan, memudahkan muzakki, serta memperkuat transparansi pelaporan bila didukung desain sistem yang akuntabel.^{11 12} Secara konseptual, manajemen zakat digital juga perlu ditopang tata kelola data dan mekanisme pelaporan yang dapat diaudit, sehingga teknologi tidak hanya menjadi kanal transaksi, tetapi juga instrumen penguatan akuntabilitas organisasi.¹³ Selain itu, literatur juga menekankan pentingnya integrasi ekosistem zakat dengan industri keuangan syariah untuk memperluas jangkauan layanan, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat tata kelola distribusi.¹⁴

Di sisi penyaluran, perhatian riset semakin bergeser dari model konsumtif menuju model produktif. Zakat produktif dipandang sebagai mekanisme yang lebih berkelanjutan karena mendorong peningkatan pendapatan, penguatan aset, dan kemandirian mustahik.¹⁵ Sejumlah studi menunjukkan bahwa intervensi produktif—misalnya dukungan modal usaha, pendampingan, atau pembiayaan mikro—dapat berkontribusi pada penciptaan sumber penghidupan yang lebih stabil dan bahkan mempercepat transformasi status ekonomi penerima.^{11 12} Dalam konteks tertentu seperti wilayah pascabencana, zakat produktif juga dikaji sebagai strategi pemulihan ekonomi berbasis pemberdayaan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat terdampak.¹⁶

¹¹ Rahmini Hadi et al., “Digital Zakat Management, Transparency in Zakat Reporting, and the Zakat Payroll System toward Zakat Management Accountability and Its Implications on Zakat Growth Acceleration,” *International Journal of Data and Network Science* 8, no. 1 (2024): 597–608.

¹² D Arwen, A Kosasih, and A Hayati, “Zakat in the Age of Digital Transformation: Technology Plat-Form for Effective Collection and Distribution Management,” *Multidisciplinary Science Journal* 8, no. 4 (2026), <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105018522849&doi=10.31893%2Fmultiscience.2026269&partnerID=40&md5=ff616c574e6e37fde569be74a8e35249>.

¹³ Hadi et al., “Digital Zakat Management, Transparency in Zakat Reporting, and the Zakat Payroll System toward Zakat Management Accountability and Its Implications on Zakat Growth Acceleration.”

¹⁴ A bin Abdullah Alsaadi, “Integration and Development of Zakat Collection and Distribution in the Islamic Finance Industry,” in *Impact of Zakat on Sustainable Economic Development* (University of Bahrain, Bahrain: IGI Global, 2020), 196–205, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85136974814&doi=10.4018%2F978-1-7998-3452-6.ch014&partnerID=40&md5=1ed1892f0ecdc342c5bc80b0bcb9ff49>.

¹⁵ S Sarif, N A Ali, and N A Kamri, “Zakat for Generating Sustainable Income: An Emerging Mechanism of Productive Distribution,” *Cogent Business and Management* 11, no. 1 (2024), <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85184716689&doi=10.1080%2F23311975.2024.2312598&partnerID=40&md5=c92450663b34301fd58a424d0b69095d>.

¹⁶ Noor Arifin and Aan Zainul Anwar, “The Improvement Model of Microenterprises of Post-Disaster through Empowerment of Productive Zakat,” *Journal of Governance and Regulation* 10, no. 4 (2021): 156–163, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85118584038&doi=10.22495%2FJGRV10I4ART14&partnerID=40&md5=e65ba21573a2f25870ef2b5dff164ce2>.

Namun demikian, tantangan implementasi tetap nyata, meliputi adaptasi kelembagaan terhadap transformasi digital, peningkatan kapasitas manajemen internal, dan kebutuhan evaluasi dampak program secara lebih ketat.¹⁷ Karena itu, tata kelola yang baik menjadi krusial untuk memastikan dana zakat benar-benar menghasilkan perubahan yang signifikan pada kehidupan mustahik, termasuk pengurangan kemiskinan dan penguatan kemandirian.¹³ Berangkat dari konteks tersebut, penelitian ini mengkaji sistem pengelolaan keuangan dan tata kelola BAZNAS Kabupaten Tulungagung, mencakup perencanaan program dan anggaran, sistem penghimpunan, pengelolaan dana, penyaluran, jenis usaha yang didanai, pengawasan dan evaluasi program, serta tantangan dan strategi solusinya. Temuan studi ini diharapkan memberi gambaran komprehensif tentang praktik tata kelola zakat daerah yang efektif, profesional, dan selaras dengan prinsip syariah serta prinsip good governance.

Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai sistem pengelolaan keuangan dan tata kelola Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Tulungagung dalam mengelola zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menelusuri proses, mekanisme, serta praktik kelembagaan secara kontekstual, termasuk bagaimana perencanaan program, penghimpunan, pengelolaan, penyaluran, hingga pengawasan dan evaluasi dijalankan dalam keseharian organisasi.¹⁸

Penelitian dilaksanakan di BAZNAS Kabupaten Tulungagung dengan fokus kajian pada perencanaan program dan anggaran tahunan, sistem penghimpunan dana, pengelolaan dan penyaluran dana ZIS, jenis program atau usaha yang didanai, serta mekanisme pengawasan dan evaluasi program, termasuk tantangan dan strategi solusi yang diterapkan. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan ZIS, seperti pimpinan BAZNAS, amil pada bagian penghimpunan, pendistribusian/pendayagunaan, serta bagian keuangan dan pelaporan, dan jika memungkinkan dilengkapi dengan penerima manfaat

¹⁷ Ibraheem Ladi Amosa, "Zakat: A Living Tool for Human Capital and Economic Development," in *Proceedings 5th International Conference of Zakat*, 2010.

¹⁸ F Costanza, "When the Business Is Circular and Social: A Dynamic Grounded Analysis in the Clothing Recycle," *Journal of Cleaner Production* 382 (2023), <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85145594842&doi=10.1016%2Fj.jclepro.2022.135216&partnerID=40&md5=5198da65b81c6576a1aba478772728c4>.

program produktif untuk melihat pengalaman dan dampak intervensi.¹⁹ Data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan yang relevan, seperti rencana kerja dan anggaran, SOP penghimpunan dan penyaluran, laporan penghimpunan dan pendistribusian, laporan keuangan, dokumentasi program, serta dokumen evaluasi dampak seperti Kajian Dampak Zakat (KDZ), termasuk informasi layanan digital pada kanal resmi BAZNAS.²⁰

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen untuk memastikan temuan tidak hanya bersumber dari pernyataan informan, tetapi juga memiliki dukungan bukti administratif dan pelaporan. Analisis data dilakukan secara bertahap melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahap reduksi dilakukan dengan menyeleksi data relevan dan mengelompokkan informasi ke dalam tema-tema pokok seperti perencanaan dan penganggaran, penghimpunan, pengelolaan dana, penyaluran, digitalisasi layanan, pengawasan-evaluasi, dan dampak program. Tahap penyajian dilakukan dalam bentuk narasi tematik yang menampilkan alur sistem dan pola-pola penting, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan memeriksa konsistensi temuan antar sumber dan antarteknik pengumpulan data.²¹

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, yakni membandingkan informasi hasil wawancara dengan dokumen resmi serta menguji konsistensi temuan antarinforman. Peneliti juga melakukan konfirmasi terbatas kepada informan kunci terhadap ringkasan hasil untuk memastikan ketepatan informasi serta menyimpan catatan proses penelitian sebagai jejak audit.²² Penelitian ini memperhatikan etika penelitian dengan memastikan persetujuan informan, menjaga kerahasiaan identitas sesuai kebutuhan, dan menggunakan data semata-mata untuk kepentingan akademik.²³

¹⁹ John W Creswell and Cheryl N Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, ed. 4 (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018).

²⁰ N K Denzin and Y S Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 4th ed. (Sage Publications, 2011).

²¹ U Flick, *An Introduction to Qualitative Research*, 6th ed. (Sage Publications, 2018).

²² H Algassim et al., "A Qualitative Study on Factors Influencing Technology Adoption in the Architecture Industry," *Buildings* 13, no. 4 (2023), <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85153700126&doi=10.3390%2Fbuildings13041100&partnerID=40&md5=aa1e2a00f1b4d1b2fb07fee182202371>.

²³ Matthew B Miles, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, ed. 3 (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014).

Discussion

Pengelolaan ZIS sebagai Sistem Tata Kelola Terintegrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung tidak berjalan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai satu sistem tata kelola yang terintegrasi dari hulu ke hilir. Sistem ini mencakup perencanaan program dan anggaran tahunan, penghimpunan dana melalui kanal luring dan daring, pengelolaan dan pencatatan dana berbasis pos program, mekanisme penyaluran konsumtif dan produktif, serta pengawasan dan evaluasi dampak melalui Kajian Dampak Zakat (KDZ). Pola ini menegaskan bahwa orientasi BAZNAS tidak berhenti pada “penyaluran dana”, tetapi berupaya memastikan adanya keterlacakan (traceability) dana dan akuntabilitas proses pada setiap tahapan pengelolaan.

Secara analitik, temuan tersebut memperlihatkan dua lapis penguatan. Pertama, penguatan governance internal dilakukan melalui kontrol perencanaan, pemisahan fungsi penerimaan dan pengeluaran, verifikasi administrasi, survei lapangan, serta pengambilan keputusan berbasis rapat rutin. Kedua, penguatan outcome eksternal melalui desain penyaluran produktif bertahap dan evaluasi KDZ untuk menilai perubahan penghasilan, aset usaha, serta pergeseran status ekonomi mustahik. Hal ini selaras dengan literatur yang menekankan bahwa efektivitas lembaga zakat sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola (transparansi, akuntabilitas, kontrol internal) dan kemampuan lembaga menghubungkan penyaluran dana dengan capaian dampak yang terukur.²⁴

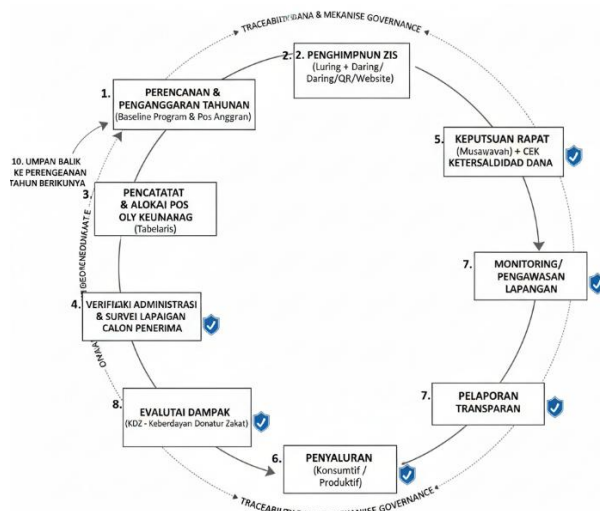
Transformasi digital juga muncul sebagai unsur penting dalam sistem tersebut, khususnya melalui pembayaran berbasis QR dan layanan website yang menyediakan kalkulator zakat dan pembayaran digital. Namun, digitalisasi dalam konteks tata kelola bukan sekadar tambahan kanal transaksi, melainkan menuntut kesiapan kapasitas internal dan integrasi sistem pencatatan agar peningkatan kemudahan layanan tetap sejalan dengan standar akuntabilitas dan pelaporan. Karena itu, keseluruhan temuan penelitian ini menempatkan BAZNAS Tulungagung sebagai contoh praktik pengelolaan ZIS yang berupaya menggabungkan profesionalisme kelembagaan, inovasi layanan, dan orientasi dampak pemberdayaan mustahik.

²⁴ T Widiastuti et al., “Zakat Governance Towards Sustainable Finance,” in *Islamic Finance and Sustainable Development: A Global Framework for Achieving Sustainable Impact Finance* (Faculty of Economics and Business, Universitas Airlangga, Indonesia: Taylor and Francis, 2024), 97–108, <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85190936062&doi=10.4324%2F9781003468653-12&partnerID=40&md5=1d2ea96cd91cb2614815c6a377c849e2>.

Selain mempercepat layanan dan memperluas jangkauan muzakki, digitalisasi juga membuka peluang penguatan transparansi melalui pencatatan transaksi yang lebih rapi dan potensi pelaporan yang lebih cepat. Pada saat yang sama, penggunaan kanal digital meningkatkan ekspektasi publik terhadap keterbukaan informasi program, ketepatan sasaran penyaluran, serta bukti dampak yang dapat ditelusuri. Dengan demikian, penguatan tata kelola digital perlu diiringi standardisasi prosedur, peningkatan kompetensi SDM, dan penguatan kontrol internal agar risiko kesalahan data maupun penyimpangan dapat diminimalkan. Jika integrasi sistem berjalan konsisten, transformasi digital dapat menjadi pendorong utama bagi peningkatan trust, efektivitas penghimpunan, dan kualitas layanan zakat berbasis akuntabilitas.

Untuk memudahkan pembaca memahami alur temuan penelitian, bagian ini menyajikan sebuah skema yang merangkum siklus tata kelola pengelolaan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung secara end-to-end. Skema ini menggambarkan keterhubungan tahapan perencanaan, penghimpunan, pencatatan dan alokasi pos anggaran, verifikasi calon penerima, pengambilan keputusan, penyaluran, monitoring, evaluasi dampak, serta pelaporan transparan yang kemudian menjadi umpan balik bagi perencanaan pada periode berikutnya. Skema ini juga menegaskan dua prinsip utama yang muncul dari hasil penelitian, yakni keterlacakan (traceability) dana dan mekanisme governance pada titik-titik kontrol tertentu, sehingga setiap keputusan distribusi dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun substantif.

Gambar 1. Siklus Tata Kelola Pengelolaan ZIS (End-to-End Governance Cycle) di BAZNAS Kabupaten Tulungagung



Sumber: Olahan peneliti berdasarkan hasil wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

Gambar 1 memperlihatkan bahwa tata kelola pengelolaan ZIS di BAZNAS Tulungagung berjalan sebagai sebuah siklus terintegrasi. Proses diawali dengan perencanaan dan penganggaran tahunan yang menjadi baseline program serta pos anggaran. Tahap berikutnya adalah penghimpunan ZIS melalui kanal luring dan daring, termasuk dukungan digital seperti QR/website, yang kemudian diikuti oleh pencatatan serta alokasi dana ke pos program oleh bagian keuangan. Setelah dana tersedia dalam pos yang direncanakan, pengajuan bantuan melewati verifikasi administrasi dan survei lapangan untuk memastikan kelayakan calon penerima. Hasil verifikasi dan ketersediaan dana selanjutnya dibawa ke keputusan rapat sebagai mekanisme musyawarah dan kontrol institusional sebelum dana disalurkan.

Tahap implementasi diwujudkan melalui penyaluran konsumtif maupun produktif sesuai segmentasi mustahik, kemudian diperkuat dengan monitoring/pengawasan lapangan guna memastikan bantuan digunakan sesuai tujuan dan menekan risiko penyimpangan. Selanjutnya, lembaga melakukan evaluasi dampak melalui instrumen seperti KDZ untuk menilai perubahan outcome (misalnya pendapatan, aset, dan status ekonomi). Proses ditutup dengan pelaporan transparan sebagai bentuk akuntabilitas publik. Seluruh rangkaian ini membentuk umpan balik (feedback loop) yang digunakan untuk menyempurnakan perencanaan program pada tahun berikutnya. Dengan demikian, skema menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan ZIS tidak hanya ditentukan oleh besaran dana yang dihimpun dan disalurkan, tetapi juga oleh konsistensi mekanisme kontrol, keterlacakan aliran dana, dan evaluasi dampak yang berkelanjutan.

Perencanaan Program dan Penganggaran Tahunan

Perencanaan program dan penganggaran tahunan di BAZNAS Kabupaten Tulungagung menjadi fondasi awal tata kelola pengelolaan ZIS karena berfungsi menetapkan arah kerja, prioritas intervensi, serta batas alokasi dana sebelum tahun berjalan dimulai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan disusun secara sistematis sejak sekitar bulan Oktober untuk menyiapkan program tahun berikutnya dan ditetapkan paling lambat akhir November. Pola ini memperlihatkan adanya mekanisme kontrol awal yang memperkuat akuntabilitas, karena program yang dijalankan pada tahun berjalan memiliki dasar perencanaan yang jelas, terdokumentasi, dan dapat ditelusuri keterkaitannya dengan tujuan serta target kelembagaan. Dalam perspektif tata kelola lembaga zakat, perencanaan berbasis program dan anggaran

seperti ini penting untuk menjaga konsistensi antara mandat kelembagaan, kebutuhan mustahik, dan penggunaan dana publik-keagamaan secara transparan.^{25 26}

Dokumen perencanaan tahunan mencakup proyeksi penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah, rancangan program penyaluran dan pendayagunaan, serta pembagian pos anggaran untuk masing-masing program beserta output dan indikator keberhasilannya. Secara analitik, keberadaan pos anggaran yang jelas membuat penggunaan dana lebih terkendali karena setiap aktivitas operasional harus merujuk pada pos yang telah disahkan. Mekanisme ini sekaligus memudahkan evaluasi “rencana versus realisasi” dan memperkecil ruang penggunaan dana yang bersifat ad hoc. Pada tahap implementasi, masing-masing divisi menjalankan program sesuai kewenangan dengan menyusun rincian pelaksanaan (rolling) sebagai turunan teknis dari rencana tahunan, termasuk jadwal kegiatan, penanggung jawab, dan format pelaporan. Pola ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak berhenti pada dokumen administratif, tetapi diterjemahkan ke dalam langkah operasional yang memungkinkan pemantauan, evaluasi, dan pertanggungjawaban kinerja secara lebih terukur.

Sistem Penghimpunan Dana ZIS: Kanal Luring dan Daring

Sistem penghimpunan dana ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung menunjukkan strategi pelayanan yang mengombinasikan kanal luring (manual) dan daring (digital) untuk memperluas akses muzakki serta meningkatkan kemudahan transaksi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kanal luring tetap dipertahankan melalui layanan pembayaran langsung di kantor BAZNAS. Pola ini masih relevan terutama bagi muzakki yang mengutamakan interaksi tatap muka dan bukti transaksi fisik, termasuk segmen tertentu seperti aparaturnya atau muzakki yang terbiasa dengan mekanisme setoran langsung. Secara tata kelola, keberadaan kanal luring juga memudahkan kontrol administrasi di titik penerimaan karena transaksi dapat dicatat dan diverifikasi secara langsung oleh petugas.

Di sisi lain, BAZNAS Tulungagung mengembangkan kanal daring sebagai respons terhadap perubahan perilaku masyarakat dan tuntutan layanan yang lebih cepat serta fleksibel. Digitalisasi penghimpunan diwujudkan melalui pembayaran berbasis QR yang memungkinkan muzakki menunaikan zakat atau memberi infak/sedekah melalui aplikasi perbankan maupun dompet digital. Selain itu, situs resmi BAZNAS dimanfaatkan bukan hanya sebagai media informasi, tetapi juga sebagai kanal layanan digital yang terintegrasi dengan metode

²⁵ Ibid.

²⁶ Nur Syamsu et al., “Beyond Religious Boundaries: Determinants Driving Non-Muslim Consumers’ Halal Product Choices in Palu, Indonesia,” *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 11, no. 2 (2025): 450–471.

pembayaran online. Keberadaan kalkulator zakat pada website membantu muzakki menghitung kewajiban zakat secara lebih akurat, lalu melanjutkan transaksi melalui fitur pembayaran yang tersedia. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya diarahkan pada efisiensi transaksi, tetapi juga pada penyederhanaan proses layanan dari tahap perhitungan hingga pembayaran.

Secara analitik, model penghimpunan dual channel ini berpotensi meningkatkan efektivitas fundraising karena menurunkan biaya transaksi dan memperluas jangkauan layanan. Namun, literatur menegaskan bahwa digitalisasi zakat akan berdampak optimal apabila terhubung dengan sistem pencatatan dan pelaporan yang transparan, sehingga kemudahan pembayaran tetap sejalan dengan prinsip akuntabilitas dan traceability dana.²⁷ Dengan demikian, praktik penghimpunan di BAZNAS Tulungagung dapat dipahami sebagai bagian dari penguatan tata kelola layanan, di mana inovasi digital menjadi instrumen untuk memperkuat akses, sekaligus menuntut kesiapan kapasitas internal dan integrasi data agar pertumbuhan penghimpunan tidak menimbulkan celah pada akuntabilitas kelembagaan.

Sistem Pengelolaan Dana ZIS: Pencatatan, Alokasi Anggaran, dan Mekanisme Keputusan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa setelah dana ZIS diterima melalui kanal luring maupun daring, BAZNAS Kabupaten Tulungagung menerapkan mekanisme pengelolaan yang menekankan pengendalian internal dan keterlacakan aliran dana. Proses operasional dimulai dari penerimaan dana melalui transfer bank maupun pembayaran tunai, kemudian dilakukan penutupan kas harian (closing) pada waktu layanan berakhir. Dalam struktur kerja, terdapat pemisahan fungsi antara kasir penghimpunan dan kasir pengeluaran, yang secara analitik memperkuat kontrol internal karena meminimalkan potensi benturan kepentingan serta menjaga integritas transaksi. Praktik pemisahan fungsi dan kontrol transaksi seperti ini sejalan dengan prinsip tata kelola organisasi non-profit yang menuntut akuntabilitas, ketertiban administrasi, dan pencegahan risiko penyimpangan.²⁸

Setelah closing, dana yang diterima diserahkan ke bagian keuangan untuk dicatat dan dialokasikan ke pos-pos anggaran program. Pencatatan dilakukan dengan merujuk pada sistem penganggaran “tabelaris”, yakni pemetaan transaksi ke dalam pos kegiatan yang telah ditetapkan pada perencanaan tahunan. Secara tata kelola, mekanisme ini memperkuat traceability karena setiap dana yang masuk tidak berhenti sebagai saldo umum, tetapi langsung

²⁷ Widiastuti et al., “Zakat Governance Towards Sustainable Finance.”

²⁸ Ibid.

terhubung dengan pos program yang memiliki tujuan, output, dan indikator. Konsekuensinya, realisasi belanja program menjadi lebih terkendali karena pengeluaran harus mengikuti kerangka anggaran yang telah disahkan, sehingga memudahkan evaluasi “rencana versus realisasi” dan memperkuat dasar pelaporan.

Pada tahap pengambilan keputusan penyaluran, organisasi menjalankan mekanisme rapat rutin yang memperlihatkan adanya governance berbasis musyawarah dan evaluasi berkala. Permohonan bantuan yang masuk melalui resepsionis diverifikasi terlebih dahulu oleh bagian program, kemudian diteruskan ke bagian keuangan untuk menilai ketersediaan dana sesuai pos. Setelah itu, bagian pendistribusian melakukan survei lapangan untuk memastikan kelayakan calon penerima dan kecocokan kebutuhan. Berkas pengajuan yang telah lengkap beserta rekomendasi hasil survei kemudian dibahas dalam rapat pengambilan keputusan yang melibatkan pimpinan. Secara analitik, rangkaian ini membentuk “jejak keputusan” (decision trail) yang jelas—mulai dari verifikasi, analisis dana, survei, hingga keputusan rapat—sehingga penyaluran tidak bersifat personal atau spontan, tetapi berbasis prosedur dan bukti lapangan. Pola keputusan kolektif semacam ini konsisten dengan literatur tata kelola lembaga zakat yang menempatkan transparansi proses dan akuntabilitas keputusan sebagai prasyarat untuk menjaga kepercayaan publik dan efektivitas distribusi.²⁹

Sistem Penyaluran Dana ZIS: Skema Konsumtif–Produktif dan Strategi Pemberdayaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyaluran dana ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung dijalankan melalui dua skema utama, yaitu penyaluran konsumtif dan penyaluran produktif. Pembedaan skema ini mencerminkan strategi segmentasi mustahik berdasarkan kondisi kerentanan dan kapasitas ekonomi. Penyaluran konsumtif diarahkan bagi kelompok yang berada pada situasi sangat rentan dan memiliki keterbatasan untuk mandiri dalam jangka pendek, seperti lansia, penyandang disabilitas, dan masyarakat miskin ekstrem. Bantuan umumnya berupa pemenuhan kebutuhan dasar dan, dalam banyak kasus, didistribusikan langsung ke rumah penerima karena keterbatasan mobilitas. Secara analitik, skema konsumtif berfungsi sebagai “safety net” yang memastikan kebutuhan dasar mustahik terpenuhi, sehingga zakat tidak hanya bekerja sebagai instrumen redistribusi, tetapi juga sebagai proteksi sosial bagi kelompok paling rentan.³⁰

Sementara itu, penyaluran produktif diarahkan kepada mustahik yang dinilai masih memiliki potensi usaha dan kesiapan untuk berproses menuju kemandirian ekonomi. Dalam

²⁹ Saad et al., “Governance of Non-Profit Organizations: A Case of Zakat Institutions in Malaysia.”

³⁰ Dhar, “Zakat as a Measure of Social Justice in Islamic Finance.”

skema ini, BAZNAS terlebih dahulu melakukan asesmen untuk memetakan kebutuhan, jenis usaha, dan kelayakan penerima. Bantuan dapat berbentuk modal tunai maupun barang/alat kerja, menyesuaikan dengan kebutuhan usaha yang akan dirintis atau yang sedang berjalan. Mustahik penerima bantuan produktif biasanya diundang ke kantor sebagai bentuk komitmen dan penguatan pemahaman program, sekaligus untuk mengurangi risiko penyalahgunaan dana. Dalam literatur zakat produktif, desain yang berbasis asesmen, seleksi, dan komitmen penerima dipandang penting karena zakat produktif tidak hanya menyalurkan dana, tetapi juga menuntut adanya perubahan perilaku ekonomi dan kapasitas usaha agar dampak yang dicapai bersifat berkelanjutan.³¹

Temuan juga menunjukkan bahwa strategi komunikasi program penyaluran tidak hanya mengandalkan media sosial dan kanal digital, tetapi juga diperkuat melalui forum koordinasi tahunan seperti Rakorda dan dukungan jaringan Unit Pengumpul Zakat (UPZ). UPZ berfungsi sebagai perpanjangan tangan lembaga di level komunitas, masjid, desa, atau kelompok tertentu untuk menyebarkan informasi, memfasilitasi pengajuan, dan menyediakan data awal calon penerima. Namun, prosedur penyaluran tetap mensyaratkan kelengkapan administrasi (surat permohonan, proposal usaha, rekomendasi desa) dan verifikasi lapangan sebelum keputusan diberikan. Secara analitik, kombinasi strategi komunikasi dan prosedur administratif ini menunjukkan keseimbangan antara perluasan akses layanan dan penguatan kontrol kelembagaan: akses dibuka melalui jaringan UPZ, tetapi keputusan distribusi tetap dijaga melalui standar verifikasi dan dokumentasi.

Lebih jauh, program unggulan berupa bantuan modal usaha produktif dirancang bertahap untuk membentuk jalur pemberdayaan (*graduation pathway*). Tahap awal diberikan bagi mustahik yang merintis usaha, kemudian dilanjutkan pada tahap pengembangan bagi yang telah menjalankan usaha aktif. Adanya kewajiban infak harian pada tahap tertentu memperlihatkan upaya pembentukan disiplin dan mental kemandirian agar penerima tidak terjebak dalam ketergantungan bantuan. Ketika usaha berkembang, mustahik dapat mengakses skema pembiayaan mikro syariah yang lebih besar, termasuk melalui program seperti BAZNAS Microfinance Desa (BMD) dan kerja sama pembiayaan untuk menjangkau wilayah yang lebih luas. Secara analitik, desain bertahap ini sejalan dengan literatur yang menekankan bahwa zakat produktif akan lebih efektif apabila tidak berhenti pada pemberian modal, tetapi

³¹ Sarif, Ali, and Kamri, "Zakat for Generating Sustainable Income: An Emerging Mechanism of Productive Distribution."

disertai mekanisme pendampingan, pengawasan, dan tahapan yang mendorong kenaikan kapasitas usaha secara bertahap.³²

Jenis Usaha yang Didanai, Pengawasan Program, dan Evaluasi Dampak (KDZ)

Temuan penelitian menunjukkan bahwa program zakat produktif di BAZNAS Kabupaten Tulungagung cenderung diarahkan pada jenis usaha yang relatif cepat berputar dan lebih mudah dipantau, seperti katering, peternakan, dan produksi mebel. Pilihan sektor ini mengindikasikan adanya pertimbangan praktis dalam desain pemberdayaan, yaitu memaksimalkan peluang keberhasilan usaha melalui sektor yang tidak memerlukan waktu tunggu panjang untuk menghasilkan pendapatan. Sebaliknya, sektor pertanian masih terbatas karena membutuhkan keterampilan teknis, risiko produksi yang lebih tinggi, serta waktu panen yang lebih panjang. Secara analitik, pemilihan sektor usaha ini menunjukkan bahwa program produktif tidak hanya dipahami sebagai “penyaluran modal”, tetapi sebagai intervensi ekonomi yang memerlukan kalkulasi kelayakan, risiko, dan kemudahan monitoring agar dana zakat benar-benar menghasilkan outcome yang terukur.³³

Dalam pelaksanaan program, pengawasan menjadi elemen krusial untuk menjaga integritas bantuan dan menekan risiko penyalahgunaan. Temuan menunjukkan bahwa BAZNAS menerapkan mekanisme sanksi berupa penghentian bantuan jika penerima terbukti menyalahgunakan dana. Untuk program pembiayaan yang nominalnya lebih besar, pengawasan dilakukan lebih intensif melalui tim lapangan yang memiliki pembagian peran, termasuk fungsi administrasi, manajerial program, dan account officer yang melakukan kunjungan serta pemantauan usaha penerima. Pola pengawasan ini memperlihatkan penguatan kontrol implementasi yang secara teoretik sejalan dengan literatur tata kelola lembaga zakat: program produktif akan efektif bila disertai monitoring yang konsisten, sehingga dana tidak berhenti pada penyaluran, tetapi dikawal pada proses pemanfaatannya.³⁴ Dengan kata lain, pengawasan bukan sekadar prosedur administratif, melainkan instrumen governance yang menentukan apakah zakat produktif berujung pada peningkatan kapasitas mustahik atau justru menjadi sumber inefisiensi dan moral hazard.

Dari sisi evaluasi, penelitian menemukan bahwa BAZNAS Tulungagung menggunakan Kajian Dampak Zakat (KDZ) untuk menilai efektivitas program produktif secara lebih terukur. KDZ dilakukan melalui survei dan penilaian perkembangan mustahik setelah menerima bantuan, dengan indikator seperti perubahan penghasilan, peningkatan aset usaha, serta

³² Ibid.

³³ Ibid.

³⁴ Widiastuti et al., “Zakat Governance Towards Sustainable Finance.”

pergeseran status ekonomi. Secara analitik, penggunaan KDZ menunjukkan pergeseran evaluasi dari sekadar output (jumlah penerima, jumlah dana tersalurkan) menuju outcome (perubahan kesejahteraan penerima). Literatur dampak zakat menekankan bahwa pengukuran outcome kesejahteraan penerima merupakan inti penilaian efektivitas zakat, karena keberhasilan program tidak cukup dibuktikan oleh penyaluran dana, melainkan oleh peningkatan kondisi hidup mustahik.³⁵ Temuan penting lain adalah adanya kasus transformasi mustahik menjadi muzakki ketika pendapatan penerima telah stabil dan melampaui nisab, yang dapat dibaca sebagai indikator keberhasilan tertinggi dari zakat produktif karena menandai terbentuknya kemandirian ekonomi dan partisipasi balik dalam penghimpunan zakat.³⁶

Tantangan dan Strategi Solusi: Transformasi Digital, Kapasitas Internal, dan Penguatan Layanan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi BAZNAS Kabupaten Tulungagung berkaitan dengan percepatan transformasi digital dan tuntutan peningkatan kapasitas internal lembaga. Perubahan perilaku muzakki yang semakin terbiasa dengan layanan cepat dan non-tunai menuntut lembaga tidak hanya menyediakan kanal pembayaran digital, tetapi juga memastikan bahwa sistem tersebut berjalan stabil, aman, dan terintegrasi dengan pencatatan serta pelaporan. Secara analitik, tantangan digital di lembaga zakat bukan semata persoalan “memiliki teknologi”, melainkan persoalan kesiapan organisasi dalam mengelola data transaksi, menjaga akuntabilitas, dan mengomunikasikan kinerja secara transparan. Literatur juga menegaskan bahwa manajemen zakat digital akan efektif jika didukung tata kelola pelaporan dan akuntabilitas yang kuat, sehingga inovasi layanan tidak menciptakan celah baru dalam kontrol kelembagaan.³⁷

BAZNAS Tulungagung merespons tantangan tersebut dengan membentuk tim khusus yang memadukan fungsi Teknologi Informasi (IT) dan media. Tim IT bertanggung jawab mengelola dan memantau sistem informasi organisasi, termasuk pengawasan terhadap website resmi serta sistem internal seperti SIMBA. Sementara itu, tim media diarahkan untuk memperkuat komunikasi publik dan fundraising melalui konten digital yang dipublikasikan secara rutin. Strategi ini menunjukkan bahwa digitalisasi dipahami sebagai dua hal sekaligus: penguatan infrastruktur layanan (backend) dan penguatan komunikasi serta literasi publik (frontend). Secara analitik, pembagian peran ini penting karena efektivitas penghimpunan tidak

³⁵ Widiastuti and Rani, “Evaluating the Impact of Zakat on Asnaf’s Welfare.”

³⁶ Ibid.

³⁷ Hadi et al., “Digital Zakat Management, Transparency in Zakat Reporting, and the Zakat Payroll System toward Zakat Management Accountability and Its Implications on Zakat Growth Acceleration.”

hanya dipengaruhi oleh ketersediaan kanal pembayaran, tetapi juga oleh kemampuan lembaga untuk membangun kepercayaan, memperluas jangkauan informasi, dan menjaga responsivitas terhadap dinamika sosial yang cepat berubah. Dalam praktiknya, pemanfaatan media sosial sebagai kanal utama memperlihatkan upaya membangun keterhubungan dengan publik, termasuk memanfaatkan momentum isu atau tren yang sedang viral untuk meningkatkan perhatian masyarakat terhadap program ZIS dan penggalangan dana.

Namun, penguatan komunikasi digital juga membawa konsekuensi tata kelola. Ketika lembaga semakin aktif di ruang digital, ekspektasi publik terhadap transparansi dan kecepatan informasi biasanya meningkat. Karena itu, strategi komunikasi perlu selaras dengan kualitas pelaporan dan pembuktian dampak agar tidak muncul kesenjangan antara citra layanan dan akuntabilitas substantif. Dalam kerangka literatur, integrasi digitalisasi layanan dengan pelaporan transparan merupakan jalur penting untuk memperkuat trust, mempercepat pertumbuhan penghimpunan, dan menjaga legitimasi lembaga zakat di mata publik.¹ Dengan demikian, solusi yang dilakukan BAZNAS Tulungagung dapat dipahami sebagai strategi adaptif yang menempatkan transformasi digital sebagai bagian dari tata kelola, bukan sekadar inovasi teknis, sekaligus sebagai upaya memperkuat efektivitas pelayanan dan daya jangkauan lembaga di tengah perubahan pola donasi masyarakat.

Implikasi Tata Kelola dan Kontribusi Temuan

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa pengelolaan ZIS di BAZNAS Kabupaten Tulungagung dibangun melalui tata kelola yang relatif terstruktur dan berlapis, mulai dari perencanaan program dan penganggaran, penghimpunan dana melalui kanal luring dan daring, pencatatan serta alokasi dana berbasis pos program, hingga penyaluran yang didukung verifikasi, survei lapangan, dan mekanisme keputusan berbasis rapat. Rangkaian ini memperkuat keterlacakan aliran dana (traceability) sekaligus membentuk jejak keputusan (decision trail) yang dapat diuji secara administratif. Dalam perspektif governance lembaga zakat, temuan tersebut menegaskan bahwa akuntabilitas bukan hanya soal pelaporan akhir, tetapi dibangun dari desain sistem dan prosedur kontrol pada setiap tahapan pengelolaan.³⁸

Pada aspek program, pembedaan penyaluran konsumtif dan produktif memperlihatkan strategi yang menggabungkan fungsi perlindungan sosial bagi kelompok rentan dan fungsi pemberdayaan ekonomi bagi mustahik potensial. Secara analitik, pendekatan ini menunjukkan bahwa zakat ditempatkan sebagai instrumen redistribusi yang dapat bekerja pada dua level

³⁸ Widiastuti et al., "Zakat Governance Towards Sustainable Finance."

sekaligus: memenuhi kebutuhan dasar jangka pendek dan mendorong kemandirian jangka menengah–panjang. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa zakat produktif berpotensi menciptakan pendapatan yang lebih berkelanjutan ketika disertai asesmen kebutuhan, monitoring, dan desain tahapan intervensi.³⁹ Temuan tentang penggunaan KDZ juga memperkuat orientasi outcome, karena evaluasi tidak berhenti pada jumlah dana tersalurkan, melainkan diarahkan pada perubahan pendapatan, aset, dan status ekonomi mustahik. Dalam kajian dampak zakat, penekanan pada outcome kesejahteraan penerima merupakan indikator penting untuk menilai efektivitas program dan legitimasi penggunaan dana publik-keagamaan.⁴⁰

Sementara itu, transformasi digital melalui QR, website, dan penguatan tim IT–media memperlihatkan adaptasi kelembagaan terhadap perubahan pola layanan dan perilaku muzakki. Namun secara analitik, digitalisasi dalam konteks lembaga zakat menuntut konsistensi antara kemudahan transaksi, integrasi data, dan transparansi pelaporan agar inovasi layanan benar-benar meningkatkan akuntabilitas dan pertumbuhan penghimpunan.⁴¹ Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pemetaan proses pengelolaan ZIS sebagai sistem end-to-end yang memperlihatkan hubungan antara tata kelola internal (kontrol prosedural, pengambilan keputusan, monitoring) dan dampak eksternal (pemberdayaan mustahik dan evaluasi KDZ). Temuan ini dapat menjadi rujukan praktis bagi lembaga zakat daerah lain untuk memperkuat desain tata kelola, memperbaiki integrasi layanan digital, serta menstandar evaluasi dampak agar pengelolaan ZIS semakin efektif dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Author Contribution

Semua penulis berkontribusi dalam mengembangkan materi, observasi lapangan, dan wawancara secara langsung. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan keilmuan sekaligus modal awal penelitian di lapangan. Sehingga semua penulis berkontribusi secara penuh dalam penelitian ini.

Bibliography

bin Abdullah Alsaadi, A. “Integration and Development of Zakat Collection and Distribution in the Islamic Finance Industry.” In *Impact of Zakat on Sustainable Economic Development*, 196–205. University of Bahrain, Bahrain: IGI Global, 2020.

³⁹ Sarif, Ali, and Kamri, “Zakat for Generating Sustainable Income: An Emerging Mechanism of Productive Distribution.”

⁴⁰ Widiastuti and Rani, “Evaluating the Impact of Zakat on Asnaf’s Welfare.”

⁴¹ Widiastuti et al., “Zakat Governance Towards Sustainable Finance.”

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85136974814&doi=10.4018%2F978-1-7998-3452-6.ch014&partnerID=40&md5=1ed1892f0ecdc342c5bc80b0bcb9ff49>.

- Akmal, I K B, M A S Majid, and E Gunawan. "Does Zakat Matter for Human Development? An Empirical Evidence from Indonesia." *Regional Science Inquiry* 12, no. 2 (2021): 195–208. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85099254103&partnerID=40&md5=495dc4afa47abd305dfe8c6859582755>.
- Algassim, H S. M. E. Sepasgozar, M Ostwald, and S Davis. "A Qualitative Study on Factors Influencing Technology Adoption in the Architecture Industry." *Buildings* 13, no. 4 (2023). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85153700126&doi=10.3390%2Fbuildings13041100&partnerID=40&md5=aa1e2a00f1b4d1b2fb07fee182202371>.
- Alimusa, L O, S Herianingrum, F Adirestuty, and A.-A.A.A. Hakim. "Determinants of Zakat Compliance Behaviour and Future Direction: A Systematic Literature Review." *International Journal of Law and Management* (2025). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105005977129&doi=10.1108%2FIJLMA-11-2024-0416&partnerID=40&md5=284a5f347f6acd9dda07e0f58b00e5b>.
- Amosa, Ibraheem Ladi. "Zakat: A Living Tool for Human Capital and Economic Development." In *Proceedings 5th International Conference of Zakat*, 2010.
- Arifin, Noor, and Aan Zainul Anwar. "The Improvement Model of Microenterprises of Post-Disaster through Empowerment of Productive Zakat." *Journal of Governance and Regulation* 10, no. 4 (2021): 156–163. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85118584038&doi=10.22495%2FJGRV10I4ART14&partnerID=40&md5=e65ba21573a2f25870ef2b5dff164ce2>.
- Arwen, D, A Kosasih, and A Hayati. "Zakat in the Age of Digital Transformation: Technology Platform for Effective Collection and Distribution Management." *Multidisciplinary Science Journal* 8, no. 4 (2026). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105018522849&doi=10.31893%2Fmultiscience.2026269&partnerID=40&md5=ff616c574e6e37fde569be74a8e35249>.
- Costanza, F. "When the Business Is Circular and Social: A Dynamic Grounded Analysis in the Clothing Recycling." *Journal of Cleaner Production* 382 (2023). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85145594842&doi=10.1016%2Fj.jclepro.2022.135216&partnerID=40&md5=5198da65b81c6576a1aba478772728c4>.
- Creswell, John W, and Cheryl N Poth. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Edited by 4. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- Denzin, N K, and Y S Lincoln. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 4th ed. Sage Publications, 2011.
- Dhar, Pranam. "Zakat as a Measure of Social Justice in Islamic Finance." *Journal of Emerging Economies and Islamic Research* (2025).
- Flick, U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. Sage Publications, 2018.
- Hadi, Rahmini, Yoiz Shofwa Shafrani, Dewi Lamela Hilyatin, Sugeng Riyadi, and Basrowi. "Digital Zakat Management, Transparency in Zakat Reporting, and the Zakat Payroll System toward Zakat Management Accountability and Its Implications on Zakat Growth

- Acceleration.” *International Journal of Data and Network Science* 8, no. 1 (2024): 597–608.
- Miles, Matthew B, A Michael Huberman, and Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edited by 3. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- Nashirudin, M, R Razali, and A. K. Ulfah. “Modernizing Zakat and Waqf Management in Indonesia: A Legal And Governance Perspective.” *Mazahib Jurnal Pemikiran Hukum Islam* 24, no. 1 (2025): 198–220. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-105009507346&doi=10.21093%2Fmj.v24i1.9419&partnerID=40&md5=72a7e3b93b20b6d03cb7b53dbed83f7d>.
- Saad, R A J, K M Idris, H Shaari, N Sawandi, and C Derashid. “Governance of Non-Profit Organizations: A Case of Zakat Institutions in Malaysia.” *International Journal of Economic Research* 14, no. 16 (2017): 253–265. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85046597201&partnerID=40&md5=2a99d577b9b171645c9675f2cd94cc29>.
- Sarif, S, N. A. Ali, and N. A. Kamri. “Zakat for Generating Sustainable Income: An Emerging Mechanism of Productive Distribution.” *Cogent Business and Management* 11, no. 1 (2024). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85184716689&doi=10.1080%2F23311975.2024.2312598&partnerID=40&md5=c92450663b34301fd58a424d0b69095d>.
- Syamsu, Nur, Sitti Aisya, Nur Fitriani, M Ikhrum, and Nurizal Ismail. “Beyond Religious Boundaries: Determinants Driving Non-Muslim Consumers’ Halal Product Choices in Palu, Indonesia.” *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 11, no. 2 (2025): 450–471.
- Widiastuti, T, I Mawardi, M Nisa’, and R Haron. “Zakat Governance Towards Sustainable Finance.” In *Islamic Finance and Sustainable Development: A Global Framework for Achieving Sustainable Impact Finance*, 97–108. Faculty of Economics and Business, Universitas Airlangga, Indonesia: Taylor and Francis, 2024. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85190936062&doi=10.4324%2F9781003468653-12&partnerID=40&md5=1d2ea96cd91cb2614815c6a377c849e2>.
- Widiastuti, T., and L. N. Rani. “Evaluating the Impact of Zakat on Asnaf’s Welfare.” *Global Journal Al-Thaqafah*, no. Special Issue (2020): 91–99. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111109142&partnerID=40&md5=d2001e899f670592598dfcbe1d49d626>.