



Anggota IKAPI
Nomor: 458/JTI/2025



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Manajemen Strategis Keuangan ZISWAF

Teori, Tata Kelola, dan Praktik Berkelanjutan

Dewi Mezaluna BS

Dr. Busriadi, M.E.Sy.

Ujang Ruhyat Syamsoni, S.Sy., M.Ag.





BRANDED
TECH
PUBLISHER

Dewi Mezaluna BS
Dr. Busriadi, M.E.Sy.
Ujang Ruhyat Syamsoni, S.Sy., M.Ag.

MANAJEMEN STRATEGIS KEUANGAN ZISWAF

TEORI, TATA KELOLA, DAN PRAKTIK BERKELANJUTAN



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Diterbitkan oleh:



BRANDED
TECH
PUBLISHER

MANAJEMEN STRATEGIS KEUANGAN ZISWAF TEORI, TATA KELOLA, DAN PRAKTIK BERKELANJUTAN

Ditulis Oleh: **Dewi Mezaluna BS**
Dr. Busriadi, M.E.Sy.
Ujang Ruhyat Syamsoni, S.Sy., M.Ag.

ISBN: Dalam proses pengajuan
Jumlah halaman: viii + 172 halaman; ukuran: 15,5 x 23 cm
Cetakan pertama: Agustus 2026

Editor : Dr. Ir. Moch. Mahsun, S.Kom, MT
Layouter : Cindy Charisma Satriyo
Desain Cover : Branded Tech Publisher

Diterbitkan Pertama Kali Oleh :
Branded Tech Publisher
(Grup Penerbitan CV Branded Tech Indonesia)

Alamat: Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechIndonesia@gmail.com

Anggota IKAPI Nomor: 458/JTI/2025
Tanggal: 1 November 2025

Hak Cipta pada penulis, Isi diluar tanggung jawab percetakan
Copyright © 2026 by Branded Tech Publisher | All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang, dilarang keras menerjemahkan,
memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah Swt. atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga buku Manajemen Strategis Keuangan ZISWAF: Teori, Tata Kelola, dan Praktik Berkelanjutan dapat diselesaikan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad Saw., teladan utama dalam membangun sistem kehidupan yang berlandaskan keadilan, amanah, dan kemaslahatan.

Zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) merupakan instrumen strategis dalam sistem keuangan sosial Islam yang memiliki peran penting dalam mewujudkan pemerataan kesejahteraan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta pembangunan yang berkelanjutan. Di tengah meningkatnya kompleksitas tantangan sosial, ekonomi, dan tata kelola kelembagaan, pengelolaan ZISWAF dituntut tidak hanya berlandaskan prinsip-prinsip syariah, tetapi juga menerapkan pendekatan manajemen strategis yang mampu meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, transparansi, dan daya adaptasi lembaga.

Buku ini disusun untuk memberikan pembahasan yang komprehensif mengenai konsep, landasan syariah, tata kelola, strategi pengelolaan, inovasi kelembagaan, pemanfaatan teknologi digital, hingga evaluasi kinerja lembaga ZISWAF. Pembahasan disajikan secara sistematis dengan mengintegrasikan perspektif konseptual, regulasi, hasil kajian ilmiah, serta praktik pengelolaan yang berkembang dalam ekosistem keuangan sosial Islam. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dalam pengembangan kajian, kebijakan, dan praktik pengelolaan ZISWAF yang profesional dan berkelanjutan.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis menyampaikan

apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penyusunan hingga penerbitan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan sebagai bahan penyempurnaan pada edisi-edisi berikutnya. Besar harapan kami agar buku ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, penguatan tata kelola keuangan sosial Islam, serta menjadi referensi yang bernilai bagi akademisi, peneliti, praktisi, regulator, dan seluruh pihak yang memiliki perhatian terhadap pengembangan ZISWAF.

Bungo, Agustus 2026



Penulis
BRANDED
TECH
PUBLISHER

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	V
DAFTAR ISI	VII
BAB I	1
PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR ZISWAF	1
A. DEFINISI ZISWAF	1
B. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN ZISWAF	7
C. FUNGSI DAN PERAN ZISWAF DALAM MASYARAKAT	10
D. KOMPONEN UTAMA ZISWAF (ZAKAT, INFAK, SEDEKAH, DAN WAKAF).....	13
BAB II.....	19
PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR ZISWAF	19
A. LANDASAN AL-QUR'AN DAN HADIS.....	19
B. FILOSOFI EKONOMI ISLAM DALAM ZISWAF.....	21
C. PRINSIP-PRINSIP SYARIAH PENGELOLAAN ZISWAF	24
D. ETIKA DAN KEJUJURAN DALAM PENGELOLAAN DANA ZISWAF.....	28
E. OPTIMALISASI PENGELOLAAN ZISWAF.....	32
BAB III.....	35
TEORI MANAJEMEN STRATEGI PADA LEMBAGA ZISWAF	35
A. KONSEP MANAJEMEN STRATEGI	35
B. MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI	38
C. PENERAPAN TEORI MANAJEMEN DI LEMBAGA SOSIAL (PENDALAMAN)	42
D. PERAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN ZISWAF	46
BAB IV	51
STRATEGI PENGELOLAAN ZISWAF	51
A. LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL	51
B. STRATEGI PENGHIMPUNAN DANA ZISWAF	57
C. STRATEGI DISTRIBUSI DAN PEMANFAATAN DANA ZISWAF..	60
BAB V	67
PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGI PADA LEMBAGA ZISWAF MODERN	67
A. KARAKTER LEMBAGA ZISWAF DI INDONESIA.....	67
B. PRAKTIK TERBAIK PENGELOLAAN DANA ZISWAF.....	68
C. KOLABORASI PEMERINTAH DAN SWASTA	69
D. PENGELOLAAN RISIKO DAN KONTROL INTERNAL.....	70
BAB VI	72

TANTANGAN DAN SOLUSI DALAM PENGELOAAN ZISWAF	72
A. DINAMIKA REGULASI DAN KEBIJAKAN	72
B. TANTANGAN SOSIAL DAN KULTURAL	80
C. DINAMIKA TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS	87
D. STRATEGI SOSIAL DAN INOVASI PENGELOLAAN	92
BAB VII	100
INOVASI DAN PENGEMBANGAN LEMBAGA ZISWAF BERBASIS	
TEKNOLOGI.....	100
A. PEMANFAATAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PERHIMPUNAN	
100	
B. SISTEM INFORMASI DAN PELAPORAN ELEKTRONIK	107
BAB VIII	115
EVALUASI DAN PENGAWASAN KINERJA LEMBAGA ZISWAF	115
A. EVALUASI.....	115
B. CARA MENGUKUR KEBERHASILAN LEMBAGA	120
C. BAGAIMANA MELAKUKAN PENGAWASAN INTERNAL	126
D. MENINGKATKAN TRANSPARANSI DAN KEPERCAYAAN	
DONATUR	133
GLOSARIUM	140
DAFTAR PUSTAKA.....	144
PROFIL PENULIS.....	155

BAB I

PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR ZISWAF

A. DEFINISI ZISWAF

ZISWAF mencakup zakat, infak, sedekah, dan wakaf sebagai perangkat keuangan sosial Islam. Keempatnya memiliki ketentuan dan mekanisme yang berbeda, tetapi bekerja menuju tujuan yang sama, yaitu memperluas kemaslahatan dan mengurangi kesenjangan. ZISWAF karena itu tidak tepat dipahami hanya sebagai pemberian personal. Dalam praktiknya, ia menghubungkan tanggung jawab kepada Allah SWT dengan kepedulian kepada sesama, sekaligus membuka jalan bagi distribusi harta yang lebih adil dan tertata. (Hasan & Lewis, 2020; Huda et al., 2022).

Karena itu, praktik ZISWAF tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai tauhid, keadilan, dan kepedulian sosial yang menjadi fondasi utama dalam sistem ekonomi Islam. Dalam Al-Qur'an, perintah untuk menunaikan zakat sering kali disandingkan dengan perintah salat. Kenyataan ini menunjukkan bahwa Islam menempatkan dimensi sosial sebagai bagian penting dari keimanan seseorang. Allah SWT berfirman:

وَأَقِمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاٰكِعِيْنَ

Artinya: *“Dan laksanakanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk.”* (QS. Al-Baqarah: 43)

Ayat ini memberikan penegasan bahwa zakat memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam Islam. Para sarjana ekonomi Islam modern menjelaskan bahwa pengulangan perintah salat dan zakat dalam Al-Qur'an mencerminkan integrasi antara ibadah spiritual dan tanggung jawab sosial. Zakat tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ritual, tetapi juga sebagai instrumen distribusi kekayaan yang dirancang untuk menjaga keseimbangan dalam masyarakat (Huda & Sawarjuwono, 2021).

Secara terminologis, zakat adalah kewajiban mengeluarkan sebagian harta dengan ketentuan tertentu yang telah ditetapkan oleh syariat, baik dari segi jumlah, waktu, maupun penerimanya (*asnaf*). Sementara itu, infak diartikan sebagai pengeluaran harta di jalan Allah yang tidak dibatasi oleh jumlah tertentu dan dapat dilakukan kapan saja. Sedekah memiliki cakupan yang lebih luas, karena tidak hanya berbentuk materi, tetapi juga mencakup segala bentuk kebaikan, baik berupa tenaga, pikiran, maupun tindakan. Adapun wakaf merupakan penyerahan hak milik atas suatu harta untuk dimanfaatkan secara berkelanjutan demi kepentingan umum. Lebih lanjut, konsep ZISWAF juga memiliki dimensi penyucian harta dan jiwa sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ۚ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Ambilah zakat dari harta mereka, guna membersihkan dan menyucikan mereka, dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doamu itu (menumbuhkan) ketenteraman jiwa bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui” (QS. At-Taubah: 103)

Ayat ini menunjukkan bahwa zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga memiliki

dimensi spiritual yang mendalam. Dalam kajian kontemporer, konsep *tazkiyah* (penyucian) ini dipahami sebagai proses transformasi individu, baik secara moral maupun sosial. Dengan kata lain, ZISWAF tidak hanya bertujuan mengurangi kemiskinan, tetapi juga membentuk karakter individu yang lebih peduli dan bertanggung jawab terhadap sesama (Auda, 2021).

Selain itu, Al-Qur'an juga menegaskan bahwa dalam setiap harta yang dimiliki seseorang terdapat hak orang lain. Hal ini tercermin dalam firman Allah SWT:

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian.” (QS. Adz-Dzariyat: 19)

Pesan ayat tersebut menegaskan bahwa peredaran harta tidak boleh berhenti pada kelompok yang telah kuat secara ekonomi. ZISWAF menghadirkan tanggung jawab moral, sosial, dan kelembagaan agar kekayaan dapat memberi manfaat yang lebih luas. Pada masa awal Islam, pengelolaannya berlangsung sederhana dan dekat dengan kehidupan masyarakat. Kini, zakat dan wakaf dikelola pula oleh lembaga resmi dengan prosedur penghimpunan, penyaluran, pelaporan, dan pengawasan yang semakin tertata. Perubahan ini membuat nilai ibadah tetap terjaga, sementara manfaat sosialnya dapat direncanakan secara lebih berkelanjutan.

Pengelolaan ZISWAF yang dilakukan secara profesional dapat memberi dampak yang besar terhadap pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Bahkan, dalam beberapa kajian ekonomi Islam, ZISWAF disebut sebagai salah satu instrumen strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis keadilan sosial. Lebih dari itu, perkembangan teknologi digital juga turut

mendorong optimalisasi pengelolaan ZISWAF. Platform digital memungkinkan proses penghimpunan dan penyaluran dana menjadi lebih cepat, efisien, dan transparan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa konsep ZISWAF bersifat fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa meninggalkan nilai-nilai dasar syariah (Beik, 2021).

ZISWAF merupakan sistem keuangan sosial Islam yang memiliki dimensi multidimensional, yaitu spiritual, sosial, dan ekonomi. Keberadaannya tidak hanya bertujuan sebagai bentuk ibadah, tetapi juga sebagai instrumen untuk menciptakan keadilan, pemerataan, dan kesejahteraan dalam masyarakat secara berkelanjutan.

Jika ditinjau dari perspektif ekonomi Islam yang lebih luas, ZISWAF dapat dipahami sebagai bagian dari sistem *Islamic social finance* yang berfungsi untuk memperkuat stabilitas sosial dan ekonomi umat. Dalam kerangka ini, ZISWAF tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan instrumen lain seperti keuangan mikro syariah, *qardhul hasan*, serta pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas. Secara teoritis, keberadaan ZISWAF juga berkaitan erat dengan tujuan utama syariah (*maqashid al-shariah*), khususnya dalam menjaga harta (*hifz al-mal*) dan menjaga kehidupan sosial (*hifz al-nafs* dan *hifz al-ummah*). Pengelolaan ZISWAF tidak hanya bertujuan untuk distribusi kekayaan, tetapi juga untuk menjaga keberlangsungan kehidupan sosial yang adil dan harmonis (Ascarya & Yumanita, 2023; Hasan & Lewis, 2020).

Dalam distribusi ekonomi, ZISWAF berperan sebagai mekanisme korektif terhadap ketimpangan yang dihasilkan oleh aktivitas pasar. Sistem ekonomi modern sering kali menghasilkan kesenjangan akibat distribusi yang tidak merata. Karena itu, Islam menghadirkan ZISWAF sebagai instrumen yang mampu menyeimbangkan distribusi tersebut secara etis dan berkeadilan.

Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Hasyr ayat 7:

مَا آفَاءَ اللَّهِ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ
وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۚ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ
مِنْكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا
اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “Harta rampasan (fai') yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya yang berasal dari penduduk beberapa negeri adalah untuk Allah, Rasul, kerabat Rasul, anak-anak yatim, orang-orang miskin, dan orang-orang yang dalam perjalanan (ibnus sabil), agar harta itu tidak hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya bagimu maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah sangat keras hukuman-Nya” (QS. Al-Hasyr ayat 7)

Ayat ini menunjukkan bahwa Islam secara tegas menolak terjadinya konsentrasi kekayaan pada kelompok tertentu. Dalam hal ini, ZISWAF berfungsi sebagai instrumen redistribusi yang memastikan bahwa kekayaan dapat mengalir kepada kelompok yang lebih membutuhkan. Selain fungsi distribusi, ZISWAF juga memiliki dimensi pembangunan (developmental function). Dalam pendekatan modern, zakat dan wakaf mulai diarahkan pada program-program produktif, seperti pembiayaan usaha mikro, pelatihan keterampilan, serta pengembangan pendidikan dan kesehatan. Pendekatan ini menandai pergeseran paradigma dari sekadar bantuan konsumtif menuju pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan (Beik, 2021; Chapra, 2021).

Lebih dari itu, wakaf sebagai salah satu komponen ZISWAF mempunyai ciri unik karena bersifat jangka panjang.

Wakaf tidak hanya memberikan manfaat sesaat, tetapi juga menciptakan sumber daya yang dapat dimanfaatkan secara terus-menerus. Dalam sejarah Islam, wakaf telah digunakan untuk membangun berbagai fasilitas publik seperti masjid, sekolah, rumah sakit, dan sarana umum lainnya.

Dalam hadis Nabi SAW juga ditegaskan:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ:
"إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ
بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ"

Artinya: *"Apabila seseorang meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali tiga perkara: sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat, atau anak saleh yang mendoakannya."* (HR. Muslim)

Hadis ini menjadi landasan utama konsep wakaf dalam Islam. Para akademisi modern menafsirkan sedekah jariyah sebagai bentuk investasi sosial jangka panjang yang manfaatnya dapat dirasakan lintas generasi. Di sisi lain, perkembangan teknologi digital juga membawa perubahan signifikan dalam praktik ZISWAF. Saat ini, penghimpunan zakat dan sedekah dapat dilakukan melalui platform digital, aplikasi mobile, hingga sistem pembayaran online. Inovasi ini tidak hanya mempermudah masyarakat dalam berkontribusi, tetapi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana. Di sisi lain, tantangan utama dalam pelaksanaan ZISWAF tetap terletak pada aspek manajemen dan tata kelola. Tanpa pengelolaan yang profesional, potensi besar ZISWAF tidak akan optimal. Karena itu, diperlukan sinergi antara nilai-nilai syariah dan praktik manajemen modern agar ZISWAF dapat memberikan dampak yang maksimal bagi kesejahteraan umat (IRTI-IsDB, 2023; Kahf, 2020b).

B. SEJARAH DAN PERKEMBANGAN ZISWAF

ZISWAF bukan gagasan yang baru muncul dalam masyarakat Muslim. Sejak masa awal Islam, zakat, infak, sedekah, dan wakaf telah menjadi bagian dari ikhtiar bersama untuk menolong yang lemah, memperkuat ketahanan sosial, dan membiayai kepentingan umum. Dalam lintasan sejarahnya, keempat instrumen ini tumbuh bersama pembentukan masyarakat Islam. Karena itu, pembahasan ZISWAF perlu ditempatkan bukan hanya sebagai ajaran tentang kedermawanan, tetapi juga sebagai bagian dari tradisi membangun tata kehidupan yang adil dan saling menopang.

Pada masa Rasulullah SAW, zakat telah ditetapkan sebagai kewajiban yang memiliki dimensi ibadah sekaligus sosial. Zakat tidak hanya dipahami sebagai bentuk ketaatan individu kepada Allah SWT, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan yang bertujuan mengurangi kesenjangan sosial. Dalam praktiknya, Rasulullah SAW tidak hanya memerintahkan umat untuk menunaikan zakat, tetapi juga membentuk sistem pengelolaan yang terorganisir melalui penunjukan amil zakat. Kenyataan ini menunjukkan bahwa sejak awal, zakat telah memiliki dimensi kelembagaan yang cukup kuat.

Selain zakat, praktik infak dan sedekah juga berkembang secara luas pada masa tersebut. Berbeda dengan zakat yang bersifat wajib, infak dan sedekah lebih menekankan pada kesadaran moral dan keikhlasan individu. Dalam kehidupan masyarakat Madinah, budaya berbagi menjadi karakter yang sangat menonjol. Para sahabat berlomba-lomba memberikan sebagian harta mereka untuk membantu kaum fakir, miskin, dan kebutuhan dakwah Islam. Fenomena ini menunjukkan bahwa solidaritas sosial telah menjadi bagian dari budaya kolektif umat sejak masa awal Islam.

Sementara itu, wakaf mulai dikenal sebagai bentuk filantropi yang memiliki nilai keberlanjutan (*sustainability*).

Salah satu contoh wakaf yang terkenal adalah wakaf tanah oleh Umar bin Khattab di Khaibar, yang kemudian dijadikan rujukan utama dalam pengembangan konsep wakaf produktif. Dalam praktik tersebut, aset pokok tidak boleh dijual atau diwariskan, sementara manfaatnya terus disalurkan kepada masyarakat. Model ini menjadi dasar bagi pengembangan wakaf sebagai instrumen ekonomi jangka panjang dalam Islam (Kahf, 2020b).

Memasuki masa Khulafaur Rasyidin, sistem ZISWAF mengalami penguatan secara administratif. Pada masa Khalifah Abu Bakar, zakat bahkan menjadi isu politik dan sosial yang sangat penting, hingga terjadi perang terhadap kelompok yang menolak membayar zakat (Perang *Riddah*). Hal ini menunjukkan bahwa zakat bukan sekadar ibadah personal, tetapi juga bagian dari sistem kenegaraan yang harus ditegakkan.

Pada masa Khalifah Umar bin Khattab, pengelolaan zakat semakin berkembang dengan adanya pencatatan administrasi yang lebih rapi serta distribusi yang lebih sistematis. Umar juga dikenal melakukan inovasi dalam kebijakan sosial, termasuk dalam hal distribusi bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan. Sementara pada masa Utsman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib, sistem ini terus dilanjutkan dengan penyesuaian terhadap kondisi masyarakat yang semakin kompleks.

Dalam perkembangan selanjutnya, khususnya pada masa dinasti Islam seperti Umayyah dan Abbasiyah, praktik ZISWAF mengalami perluasan yang signifikan. Wakaf menjadi instrumen yang sangat dominan dalam pembangunan fasilitas publik seperti masjid, sekolah, rumah sakit, dan sarana umum lainnya. Banyak institusi pendidikan dan layanan sosial pada masa itu berdiri dan bertahan berkat dana wakaf. Kenyataan ini menunjukkan bahwa wakaf tidak hanya

berfungsi sebagai amal ibadah, tetapi juga sebagai fondasi pembangunan peradaban Islam.

Memasuki era modern, konsep ZISWAF mengalami transformasi yang cukup nyata. Perubahan ini dipengaruhi oleh perkembangan sistem ekonomi, teknologi, serta meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat. Zakat, yang sebelumnya dikelola secara tradisional, kini mulai diorganisasi melalui lembaga resmi baik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia, misalnya, pengelolaan zakat dilakukan melalui lembaga seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang memiliki sistem manajemen modern (Bank Indonesia & BAZNAS, 2023; BAZNAS, 2024).

Selain itu, inovasi dalam pengelolaan ZISWAF juga mulai berkembang, seperti zakat produktif, wakaf produktif, hingga digitalisasi filantropi Islam. Zakat tidak lagi hanya disalurkan dalam bentuk bantuan konsumtif, tetapi juga dalam bentuk program pemberdayaan ekonomi seperti modal usaha, pelatihan keterampilan, dan pengembangan UMKM. Sementara wakaf mulai diarahkan pada sektor produktif seperti pembangunan rumah sakit, sekolah, bahkan investasi berbasis syariah yang hasilnya digunakan untuk kepentingan sosial.

Perkembangan teknologi juga turut mendorong transformasi ZISWAF. Saat ini, penghimpunan dana dapat dilakukan secara digital melalui aplikasi dan platform online, sehingga memudahkan masyarakat dalam berpartisipasi. Transparansi dan akuntabilitas pun semakin meningkat dengan adanya sistem pelaporan berbasis teknologi. Kenyataan ini menunjukkan bahwa ZISWAF bersifat dinamis dan mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman tanpa kehilangan nilai-nilai dasarnya (IRTI-IsDB, 2023; Kasri, 2022).

C. FUNGSI DAN PERAN ZISWAF DALAM MASYARAKAT

ZISWAF menempati posisi penting dalam pembentukan kesejahteraan masyarakat. Zakat, infak, sedekah, dan wakaf bukan sekadar wujud kesalehan pribadi, melainkan sarana bersama untuk memperkuat solidaritas, memperluas akses kelompok rentan, dan menumbuhkan kemandirian ekonomi. Jika dikelola dengan baik, keempat instrumen tersebut membentuk ekosistem keuangan sosial Islam yang menyatukan nilai ibadah dengan tujuan kemanusiaan. Cara pandang ini membantu lembaga pengelola untuk tidak berhenti pada besarnya dana yang terkumpul, melainkan menilai perubahan nyata yang dirasakan penerima manfaat. (Hasan & Lewis, 2020; Huda et al., 2022).

Salah satu fungsi utama ZISWAF adalah sebagai instrumen redistribusi kekayaan dalam masyarakat. Dalam sistem ekonomi konvensional, distribusi kekayaan sering kali tidak merata, sehingga memunculkan kesenjangan antara kelompok kaya dan miskin. ZISWAF hadir sebagai mekanisme korektif terhadap ketimpangan tersebut. Zakat, sebagai instrumen wajib, memastikan adanya aliran dana yang secara terarah berpindah dari kelompok yang mampu kepada mereka yang membutuhkan. Sementara infak dan sedekah memperkuat mekanisme ini melalui partisipasi sukarela masyarakat (Chapra, 2021).

Dalam praktiknya, redistribusi melalui ZISWAF tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga dapat diarahkan pada program produktif. Penyaluran dana zakat dalam bentuk modal usaha, pelatihan keterampilan, dan pendampingan ekonomi telah terbukti mampu meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik. Dengan pendekatan ini, ZISWAF tidak hanya mengurangi kemiskinan dalam jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada pengentasan kemiskinan secara berkelanjutan (Nugraha & Rusydiana, 2023b).

Selain itu, ZISWAF berfungsi sebagai penguat solidaritas sosial dan kohesi masyarakat. Dalam kehidupan sosial, kesenjangan ekonomi sering kali menjadi sumber konflik dan disintegrasi. Melalui praktik berbagi yang terstruktur, ZISWAF mampu membangun rasa kepedulian dan empati antar individu. Infak dan sedekah, khususnya, memiliki peran penting dalam menumbuhkan budaya tolong-menolong yang menjadi ciri khas masyarakat Islam. Budaya ini pada akhirnya menciptakan hubungan sosial yang lebih harmonis dan saling mendukung.

Fungsi lain yang tidak kalah penting adalah sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi umat. Dalam perkembangan kontemporer, pengelolaan ZISWAF telah mengalami pergeseran paradigma, dari yang sebelumnya bersifat karitatif menuju pendekatan pemberdayaan (*empowerment*). Lembaga pengelola zakat dan wakaf kini tidak hanya menyalurkan bantuan, tetapi juga merancang program-program strategis seperti pembiayaan mikro syariah, pengembangan usaha kecil, serta pelatihan kewirausahaan bagi masyarakat kurang mampu (Beik, 2023a).

Zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) berperan penting dalam mendukung pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat. Zakat berfungsi sebagai instrumen redistribusi kekayaan yang membantu mengurangi kesenjangan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan mustahik. Di sisi lain, infak dan sedekah memberikan fleksibilitas dalam membantu berbagai kebutuhan sosial, baik yang bersifat konsumtif maupun produktif, sehingga dapat memperkuat solidaritas dan kepedulian masyarakat. Pengelolaan zakat, infak, dan sedekah yang efektif mampu mendukung pengentasan kemiskinan serta pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Adapun wakaf memiliki peran yang sangat unik karena bersifat jangka panjang dan berkelanjutan. Aset wakaf yang dikelola secara produktif dapat menjadi sumber pendanaan

yang stabil untuk berbagai sektor, seperti pendidikan, kesehatan, dan layanan sosial lainnya. Banyak studi menunjukkan bahwa wakaf produktif memiliki potensi besar dalam mendukung pembangunan ekonomi berbasis komunitas, terutama jika dikelola secara profesional dan transparan..

Di samping itu, ZISWAF juga berfungsi sebagai instrumen stabilisasi ekonomi sosial. Dalam kondisi krisis, seperti bencana alam atau ketidakstabilan ekonomi, dana ZISWAF dapat menjadi sumber bantuan yang cepat dan fleksibel. Infak dan sedekah, yang tidak terikat oleh ketentuan tertentu seperti zakat, memungkinkan respons yang lebih adaptif terhadap situasi darurat. Hal ini menjadikan ZISWAF sebagai salah satu bentuk jaring pengaman sosial (*social safety net*) dalam masyarakat Islam.

Peran ZISWAF juga dapat dilihat dalam konteks pembangunan sumber daya manusia (SDM). Dana yang dihimpun tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kesehatan masyarakat. Program beasiswa, pembangunan sekolah, layanan kesehatan gratis, hingga pelatihan keterampilan merupakan contoh nyata kontribusi ZISWAF dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Gustiana & Bayu, 2025).

Dalam konteks modern, ZISWAF semakin berkembang sebagai bagian dari ekosistem keuangan sosial Islam yang terintegrasi. Integrasi ini mencakup keterkaitan antara zakat, wakaf, keuangan mikro syariah, serta teknologi digital. Digitalisasi ZISWAF memungkinkan penghimpunan dan penyaluran dana dilakukan secara lebih efisien, transparan, dan menjangkau lebih banyak penerima manfaat. Hal ini menunjukkan bahwa ZISWAF memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perkembangan zaman (Ascarya & Yumanita, 2023; IRTI-IsDB, 2023).

Lebih jauh lagi, ZISWAF juga berperan dalam mendorong keadilan sosial dan inklusi ekonomi. Dengan memastikan bahwa kelompok rentan memiliki akses terhadap sumber daya ekonomi, ZISWAF membantu menciptakan masyarakat yang lebih inklusif. Prinsip ini sejalan dengan tujuan utama ekonomi Islam, yaitu menciptakan kesejahteraan yang merata tanpa mengabaikan nilai-nilai moral dan spiritual (Chapra, 2021).

Di sisi lain, optimalisasi fungsi dan peran ZISWAF sangat bergantung pada kualitas pengelolaannya. Tanpa manajemen yang profesional, transparan, dan akuntabel, potensi besar ZISWAF tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Karena itu, penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas ZISWAF di masa depan.

D. KOMPONEN UTAMA ZISWAF (ZAKAT, INFAK, SEDEKAH, DAN WAKAF)

ZISWAF terdiri atas empat instrumen yang saling melengkapi: zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Setiap instrumen memiliki dasar hukum, karakter dana, serta tujuan penyaluran yang khas. Zakat memiliki ketentuan penerima dan kewajiban yang lebih tegas; infak dan sedekah memberi ruang kepedulian yang lebih luas; sedangkan wakaf berorientasi pada kebermanfaatan aset dalam jangka panjang. Perbedaan tersebut bukan alasan untuk memisahkannya secara kaku. Dalam pengelolaan yang terarah, keempatnya dapat dipadukan menjadi ekosistem filantropi Islam yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. (Hafidhuddin, 2022; Qardhawi, 2021).

1. Zakat

Zakat menjadi instrumen utama dalam ZISWAF yang memiliki sifat wajib bagi setiap Muslim yang telah memenuhi syarat tertentu, seperti mencapai nisab dan haul. Pada

dasarnya, zakat tidak hanya dipahami sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan yang telah diatur secara terarah dalam Islam. Zakat memiliki karakter yang unik dibandingkan instrumen lainnya karena:

- a. Bersifat mandatory (wajib)
- b. Memiliki ketentuan jumlah (nisab dan kadar tertentu)
- c. Memiliki sasaran penerima yang telah ditetapkan (*asnaf*)

Dalam praktiknya, zakat berfungsi sebagai instrumen yang dapat menciptakan aliran dana sosial yang relatif stabil. Hal ini karena kewajiban zakat bersifat rutin dan terstruktur. Kini, zakat tidak hanya disalurkan dalam bentuk bantuan konsumtif, tetapi juga diarahkan pada program produktif seperti pembiayaan usaha kecil, pemberdayaan ekonomi, dan pengembangan keterampilan mustahik. Zakat produktif memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan pendapatan masyarakat miskin dan secara bertahap mampu mengubah mustahik menjadi muzaki. Karena itu, zakat tidak hanya berfungsi sebagai alat bantuan sosial, tetapi juga sebagai instrumen transformasi ekonomi umat (Nugraha & Rusydiana, 2023b).

2. Infak

Infak merupakan pengeluaran harta yang dilakukan secara sukarela di jalan Allah tanpa terikat pada jumlah tertentu maupun waktu tertentu. Berbeda dengan zakat, infak tidak memiliki batasan nisab maupun kategori penerima yang spesifik, sehingga lebih fleksibel dalam penggunaannya. Karakteristik utama infak antara lain:

- a. Bersifat sukarela (*voluntary*)
- b. Tidak memiliki batas minimal atau maksimal
- c. Dapat diberikan kepada siapa saja yang membutuhkan

Fleksibilitas ini menjadikan infak sebagai instrumen yang sangat responsif terhadap kebutuhan sosial yang bersifat dinamis. Dalam kondisi darurat, seperti bencana alam atau krisis ekonomi, infak dapat segera disalurkan tanpa harus

menunggu ketentuan tertentu seperti dalam zakat. Dalam pengelolaan lembaga masa kini, infak sering digunakan untuk mendukung program-program sosial seperti bantuan kemanusiaan, pembangunan fasilitas umum, serta kegiatan dakwah. Beberapa studi juga menunjukkan bahwa budaya infak yang kuat dalam masyarakat berkontribusi pada peningkatan solidaritas sosial dan memperkuat kohesi komunitas.

3. Sedekah

Sedekah memiliki cakupan makna yang lebih luas dibandingkan zakat dan infak. Sedekah tidak hanya terbatas pada pemberian materi, tetapi juga mencakup segala bentuk kebaikan yang dilakukan dengan niat ikhlas karena Allah SWT. Dalam ekonomi, sedekah tetap berperan penting sebagai instrumen distribusi kekayaan, meskipun sifatnya tidak terikat. Namun secara konseptual, sedekah memiliki dimensi yang lebih luas, yaitu mencakup aspek spiritual, sosial, dan moral. Karakteristik sedekah meliputi:

- a. Bersifat sangat fleksibel, baik dalam bentuk maupun jumlah
- b. Dapat berupa materi maupun non-materi
- c. Menekankan pada keikhlasan dan nilai ibadah

Dalam praktik modern, sedekah sering diintegrasikan dalam berbagai program sosial seperti bantuan langsung kepada masyarakat, kegiatan kemanusiaan, serta program pemberdayaan berbasis komunitas. Selain itu, konsep sedekah juga berkembang menjadi sedekah produktif yang diarahkan pada kegiatan ekonomi yang berkelanjutan. Literatur kontemporer menunjukkan bahwa sedekah memiliki dampak psikologis dan sosial yang signifikan, baik bagi pemberi maupun penerima. Bagi pemberi, sedekah meningkatkan kepuasan batin dan rasa empati, sementara bagi penerima, sedekah dapat membantu memenuhi kebutuhan dasar sekaligus memberikan harapan untuk kehidupan yang lebih baik (Rusdi et al., 2018).

4. Wakaf

Wakaf merupakan instrumen ZISWAF yang memiliki karakteristik paling berbeda dibandingkan yang lain karena bersifat jangka panjang dan berkelanjutan. Wakaf adalah penahanan harta pokok untuk dimanfaatkan hasilnya bagi kepentingan umum atau ibadah. Karakteristik utama wakaf antara lain:

- a. Bersifat berkelanjutan (*sustainable*)
- b. Aset pokok tidak boleh berkurang atau dijual
- c. Manfaatnya digunakan untuk kepentingan umum

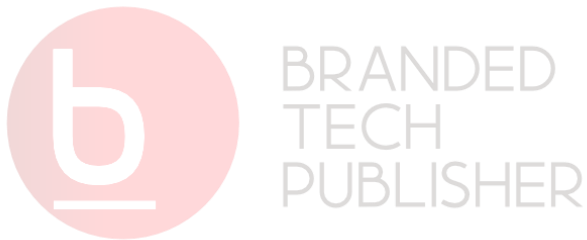
Wakaf memiliki potensi yang sangat besar dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Dalam sejarah Islam, wakaf telah digunakan untuk membangun berbagai fasilitas publik seperti masjid, sekolah, rumah sakit, dan sarana umum lainnya. Kini, wakaf mengalami perkembangan yang cukup nyata, terutama dalam bentuk wakaf produktif. Aset wakaf tidak hanya berupa tanah atau bangunan, tetapi juga dapat berupa uang (wakaf uang) yang kemudian dikelola dalam kegiatan investasi syariah. Hasil dari pengelolaan tersebut digunakan untuk membiayai berbagai program sosial dan ekonomi (Kahf, 2020b; Kementerian Agama RI, 2023).

Wakaf produktif memiliki potensi besar dalam mendukung pembangunan berkelanjutan, terutama jika dikelola secara profesional dan terintegrasi dengan sistem keuangan *syariah*. Wakaf juga dinilai mampu menjadi sumber pendanaan alternatif yang stabil bagi sektor pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Secara keseluruhan, keempat komponen ZISWAF ini membentuk sistem yang saling melengkapi:

- a. Zakat: wajib, terstruktur, dan sistematis
- b. Infak & Sedekah: fleksibel dan responsif
- c. Wakaf: berkelanjutan dan jangka panjang

Kombinasi ini menjadikan ZISWAF sebagai instrumen yang tidak hanya bersifat karitatif, tetapi juga transformatif

dalam membangun kesejahteraan umat. Karena itu, optimalisasi keempat komponen ini secara terintegrasi menjadi kunci dalam pengembangan sistem keuangan sosial Islam yang efektif di era modern.





BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB II

LANDASAN SYARIAH, FILOSOFI, DAN PRINSIP PENGELOLAAN ZISWAF

A. LANDASAN AL-QUR'AN DAN HADIS

Landasan ZISWAF bersumber langsung dari ajaran Islam. Al-Qur'an dan hadis tidak hanya mendorong umat untuk berbagi, tetapi juga membentuk cara pandang tentang harta, amanah, dan tanggung jawab sosial. Harta dipandang sebagai titipan yang penggunaannya harus membawa manfaat, bukan sebagai milik yang boleh berputar pada kelompok tertentu. Karena itu, ZISWAF memiliki dasar etis yang kuat: ibadah ritual perlu beriringan dengan keberpihakan kepada mereka yang membutuhkan. Kerangka inilah yang menjadikan pengelolaan ZISWAF selalu terkait dengan keadilan, kepedulian, dan kemaslahatan. (Huda & Sawarjuwono, 2021).

وَأَقِمْوَا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

Artinya: “Dan dirikanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk. (QS. Al-Baqarah ayat 43)”

Ayat ini sering dipahami para ulama sebagai indikasi kuat bahwa zakat merupakan instrumen sosial yang posisinya sangat strategis dalam Islam. Pengulangan pasangan “*salat* dan *zakat*” dalam Al-Qur'an mencerminkan integrasi antara kesalehan individual dan tanggung jawab sosial-ekonomi umat. Dengan perspektif tersebut, zakat tidak hanya dipahami sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan yang dirancang untuk menjaga keseimbangan sosial. Dalam konteks modern, inilah yang

menjadi fondasi konseptual bagi pengembangan sistem ZISWAF yang lebih terlembaga.

Selain zakat, Al-Qur'an juga memberi dorongan kuat terhadap praktik infak sebagai bentuk kepedulian sukarela. Hal ini ditegaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 195:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: “Dan infakkanlah (hartamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, serta berbuat baiklah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.” (QS. Al-Baqarah ayat 195)

Jika dicermati secara kontekstual, ayat ini mengandung pesan preventif sekaligus produktif. Preventif karena melarang sikap pasif terhadap problem sosial, dan produktif karena mendorong peran aktif umat dalam menciptakan kemaslahatan. Beberapa studi filantropi Islam mutakhir menegaskan bahwa budaya infak yang kuat berkorelasi positif dengan penguatan solidaritas sosial dalam masyarakat Muslim. Lebih jauh lagi, dimensi penyucian dalam praktik zakat ditegaskan dalam QS. At-Taubah ayat 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ۚ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan menyucikan mereka, dan doakanlah mereka. Sesungguhnya doamu itu menjadi ketenteraman bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”

Ayat ini memperlihatkan bahwa zakat memiliki dimensi multidimensi: spiritual, sosial, dan psikologis. Literatur kontemporer menjelaskan bahwa konsep *tazkiyah* dalam ayat

ini menjadi landasan filosofis mengapa pengelolaan zakat tidak boleh hanya berorientasi pada penyaluran dana, tetapi juga pada transformasi kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Jika ketiga ayat tersebut dibaca secara komprehensif, tampak bahwa Al-Qur'an telah merancang ekosistem filantropi yang berlapis: ada kewajiban (*zakat*), anjuran sukarela (*infak* dan *sedekah*), serta tujuan penyucian dan pemerataan sosial. Kerangka inilah yang kemudian dikembangkan dalam praktik kelembagaan ZISWAF modern.

B. FILOSOFI EKONOMI ISLAM DALAM ZISWAF

Pembahasan ZISWAF tidak cukup berhenti pada dasar normatifnya. Ia juga perlu dipahami melalui filosofi ekonomi Islam yang menempatkan aktivitas ekonomi sebagai jalan untuk menghadirkan kemanfaatan bersama. Dua gagasan penting dalam kerangka ini ialah *maslahah*, yaitu kemanfaatan yang luas bagi masyarakat, dan *falah*, yaitu keberhasilan hidup yang mencakup dimensi material serta spiritual. Dengan sudut pandang tersebut, pertumbuhan ekonomi bukan tujuan akhir. Pertumbuhan baru bernilai ketika memperluas keadilan, menjaga martabat manusia, dan memperkuat kemampuan masyarakat untuk menjalani kehidupan yang layak. (Auda, 2021; Chapra, 2021).

Dalam perspektif Al-Qur'an, orientasi distribusi kekayaan sudah ditegaskan secara eksplisit. Salah satu ayat yang sering dijadikan rujukan adalah QS. Al-Hasyr ayat 7:

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ

Artinya:

...“agar harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu”...

Ayat ini, jika dibaca dalam konteks ekonomi modern, mengandung pesan distributif yang sangat kuat. Banyak ekonom Islam kontemporer menilai bahwa ayat tersebut merupakan basis normatif bagi kebijakan pemerataan dalam Islam. Dalam praktik ZISWAF, pesan ini menjadi justifikasi filosofis mengapa instrumen seperti zakat dan wakaf harus dikelola secara terarah. Berbeda dengan sistem ekonomi kapitalistik yang cenderung memberi ruang luas bagi akumulasi tanpa batas, ekonomi Islam mengakui kepemilikan pribadi tetapi sekaligus memberi pagar etis (Chapra, 2021; Huda & Sawarjuwono, 2021).

Harta dipandang sebagai amanah dari Allah SWT yang di dalamnya terdapat hak orang lain. Prinsip ini sejalan dengan firman Allah dalam(QS. Adz-Dzariyat ayat 19:)

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya: *"Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian"*

Ayat ini memperkuat gagasan bahwa distribusi dalam Islam bukan sekadar tindakan sukarela, tetapi memiliki dimensi kewajiban moral bahkan struktural. Dari sinilah ZISWAF memperoleh legitimasi filosofis sebagai mekanisme korektif terhadap ketimpangan. Jika ditarik ke ranah yang lebih operasional, ZISWAF bekerja melalui beberapa lapisan instrumen. Zakat bersifat wajib sehingga menciptakan aliran dana sosial yang relatif stabil. Infak dan sedekah bersifat sukarela namun fleksibel, sehingga mampu merespons kebutuhan sosial yang lebih dinamis. Sementara wakaf menghadirkan dimensi keberlanjutan karena pokok asetnya ditahan dan manfaatnya terus mengalir. Dalam hadis Nabi SAW juga terdapat penegasan tentang pentingnya keberlanjutan manfaat sosial. Rasulullah bersabda:

إِذَا مَاتَ ابْنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ: صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ
عِلْمٍ يَنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ

Artinya: “Apabila anak Adam meninggal dunia, maka terputuslah amalnya kecuali tiga perkara: sedekah jariyah, ilmu yang bermanfaat, dan anak saleh yang mendoakannya (HR. Imam Muslim).”

Hadis ini sering dijadikan landasan konseptual wakaf dalam ekonomi Islam. Para peneliti mutakhir melihat bahwa konsep sedekah jariyah sebenarnya sangat selaras dengan pendekatan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Dengan kata lain, filosofi ZISWAF sudah mengandung semangat sustainability jauh sebelum konsep tersebut populer dalam ekonomi modern. Selain itu, ekonomi Islam juga menekankan prinsip *tawazun* (keseimbangan). Keseimbangan ini mencakup beberapa dimensi: antara individu dan masyarakat, antara dunia dan akhirat, serta antara pertumbuhan dan pemerataan. Dalam kerangka ini, ZISWAF berfungsi sebagai instrumen penyeimbang agar dinamika pasar tidak menimbulkan kesenjangan ekstrem.

Sejumlah studi empiris di Indonesia menunjukkan bahwa program zakat produktif dan wakaf produktif dapat meningkatkan pendapatan mustahik secara signifikan ketika dikelola dengan pendekatan pemberdayaan, bukan sekadar bantuan konsumtif. Temuan ini memperkuat argumen bahwa ZISWAF memiliki potensi transformatif, bukan hanya karitatif. Lebih dari itu, dalam perkembangan ekonomi syariah kontemporer, ZISWAF mulai ditempatkan sebagai bagian dari Islamic social finance ecosystem. Integrasi ini mencakup keterkaitan ZISWAF dengan keuangan mikro syariah, program pemberdayaan UMKM, hingga inovasi digital filantropi. Pendekatan ekosistem ini menunjukkan bahwa filosofi ZISWAF bersifat adaptif dan terus relevan dengan kebutuhan zaman.

Di sisi lain, perlu dicatat bahwa kekuatan filosofis saja tidak cukup. Tantangan terbesar justru terletak pada bagaimana menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam tata kelola yang profesional dan akuntabel. Tanpa manajemen yang baik, potensi besar ZISWAF berisiko berhenti pada level normatif.

C. PRINSIP-PRINSIP SYARIAH PENGELOLAAN ZISWAF

Pengelolaan ZISWAF harus berpegang pada prinsip syariah karena dana yang dikelola berkaitan dengan ibadah harta sekaligus hak masyarakat. Prinsip itu menjadi batas etis dan operasional bagi lembaga, mulai dari penghimpunan, pencatatan, pengembangan dana, hingga penyalurannya. Kepatuhan syariah tidak cukup dibuktikan melalui dokumen atau istilah formal. Ia perlu tercermin dalam keputusan yang adil, penggunaan dana yang tepat, informasi yang terbuka, dan perlakuan yang menghormati martabat penerima manfaat. Konsistensi inilah yang membangun kepercayaan publik terhadap amil zakat dan nazhir wakaf. (Ascarya, 2021; Auda, 2021).

1. Prinsip Akuntabilitas (*Amanah*)

Amanah merupakan prinsip paling fundamental dalam pengelolaan ZISWAF. Dana yang dihimpun oleh lembaga pengelola pada hakikatnya adalah titipan umat yang harus dikelola secara bertanggung jawab. Dalam Al-Qur'an ditegaskan:

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْفِرُ أَنْ يُشْرَكَ بِهِ ۖ وَيَغْفِرُ مَا دُونَ ذَلِكَ لِمَنْ يَشَاءُ ۚ
وَمَنْ يُشْرِكْ بِاللَّهِ فَقَدْ افْتَرَىٰ إِثْمًا عَظِيمًا

“Artinya: " Sesungguhnya Allah tidak akan mengampuni dosa syirik, dan Dia mengampuni segala dosa yang selain dari

(syirik) itu, bagi siapa yang dikehendaki-Nya. Barangsiapa yang mempersekutukan Allah, maka sungguh ia telah berbuat dosa yang besar.”... (QS. An-Nisa: 58)

Ayat ini memberikan pesan moral yang sangat kuat bahwa setiap bentuk amanah, termasuk pengelolaan dana zakat dan wakaf, harus dijalankan dengan integritas tinggi. Dalam praktiknya, amanah tercermin melalui laporan keuangan yang akuntabel, sistem pengawasan yang baik, serta komitmen untuk menyalurkan dana sesuai ketentuan syariah. Sementara tingkat kepercayaan muzaki sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap akuntabilitas lembaga zakat. Artinya, prinsip amanah bukan hanya kewajiban religius, tetapi juga faktor strategis dalam meningkatkan penghimpunan dana ZISWAF (Ascarya, 2021).

2. Prinsip Keadilan (Al-‘Adl)

Prinsip keadilan menuntut agar distribusi dana ZISWAF dilakukan secara proporsional dan tepat sasaran. Islam telah memberikan panduan yang jelas mengenai penerima zakat (asnaf), sebagaimana firman Allah SWT:

انَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۚ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۚ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

Artinya:”... Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berutang, untuk jalan Allah (sabilillah), dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan (ibnu sabil) sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana”... (QS. At-Taubah: 60)

Ayat ini menunjukkan bahwa distribusi zakat tidak boleh dilakukan secara serampangan atau hanya berdasarkan pertimbangan subjektif lembaga. Keadilan dalam konteks ZISWAF juga berarti memastikan bahwa bantuan benar-benar menjangkau kelompok yang paling membutuhkan. Dalam perkembangan masa kini, konsep keadilan distributif dalam ZISWAF juga diarahkan pada program pemberdayaan. Tidak cukup hanya memberi bantuan konsumtif, tetapi juga harus membuka akses ekonomi bagi mustahik agar mereka dapat keluar dari lingkaran kemiskinan (Huda, 2021).

3. Prinsip Transparansi (*Al-Shidq wa Al-Wudhuh*)

Transparansi menjadi prinsip yang semakin krusial dalam tata kelola ZISWAF modern. Lembaga pengelola dituntut untuk terbuka dalam proses penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana. Keterbukaan ini penting untuk menjaga trust publik di tengah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap akuntabilitas lembaga sosial. Nilai transparansi sejalan dengan ajaran kejujuran dalam Islam. Rasulullah SAW bersabda:

التَّاجِرُ الصَّدُوقُ الْأَمِينُ مَعَ النَّبِيِّ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ

“Pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, orang-orang benar, dan para syuhada.”(HR. Tirmidzi)

Hadis ini mengandung pesan universal bahwa kejujuran dan keterbukaan merupakan nilai luhur dalam aktivitas muamalah, termasuk pengelolaan dana sosial Islam. Dalam praktik kelembagaan, transparansi dapat diwujudkan melalui publikasi laporan tahunan, audit syariah, serta pemanfaatan teknologi digital untuk pelaporan real-time. Studi empiris terbaru juga menemukan bahwa transparansi digital melalui platform online dapat meningkatkan partisipasi muzaki secara signifikan (Nurhasanah, 2022).

4. Prinsip Profesionalitas (*Al-Kifayah wa Al-Itqan*)

Profesionalitas menuntut agar pengelolaan ZISWAF dilakukan oleh sumber daya manusia yang kompeten, memiliki integritas, serta memahami aspek fikih dan manajerial. Islam sendiri memberikan isyarat pentingnya kompetensi dalam pengelolaan amanah.

Allah SWT berfirman:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: “Sesungguhnya orang terbaik yang engkau ambil bekerja adalah yang kuat lagi terpercaya.” (QS. Al-Qashash: 26)

Ayat ini menegaskan dua kriteria utama pengelola: kapabel (kuat/kompeten) dan amanah (terpercaya). Dalam konteks kelembagaan ZISWAF, profesionalitas mencakup:

1. Kemampuan manajemen keuangan
2. Pemahaman fikih zakat dan wakaf
3. Kemampuan pemberdayaan masyarakat
4. Kata kelola berbasis teknologi

Literatur ekonomi Islam kontemporer menekankan bahwa profesionalisasi amil dan nazhir merupakan kunci transformasi ZISWAF dari pola karitatif menuju pemberdayaan ekonomi umat.

5. Prinsip Kemanfaatan (*Maslahah*)

Prinsip *maslahah* menempatkan kemanfaatan umat sebagai tujuan utama pengelolaan ZISWAF. Dana yang dihimpun harus memberikan dampak nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, paradigma pengelolaan ZISWAF modern mulai bergeser dari sekadar *charity* menuju *empowerment*. Pendekatan berbasis *maslahah* mendorong program seperti:

1. Zakat produktif
2. Wakaf produktif
3. Pembiayaan mikro syariah

4. Program UMKM mustahik

Berbagai studi dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa model zakat produktif lebih efektif dalam meningkatkan pendapatan mustahik dibandingkan bantuan konsumtif semata. Kenyataan ini menunjukkan bahwa orientasi kemanfaatan harus menjadi pertimbangan utama dalam desain program ZISWAF (Nugraha & Rusydiana, 2023b).

6. Prinsip Kepatuhan Syariah (*Sharia Compliance*)

Prinsip terakhir yang tidak kalah penting adalah kepatuhan penuh terhadap ketentuan syariah. Seluruh proses mulai dari penghimpunan, pengelolaan dana, investasi, hingga distribusi harus bebas dari unsur:

1. *Riba*
2. *Gharar*
3. *Maisir*
4. Praktik non-halal lainnya

Kepatuhan syariah juga mencakup adanya pengawasan oleh dewan pengawas syariah serta penerapan standar akuntansi syariah. Dalam konteks modern, *sharia compliance* menjadi faktor penting dalam menjaga legitimasi lembaga ZISWAF di mata masyarakat Muslim.

D. ETIKA DAN KEJUJURAN DALAM PENGELOLAAN DANA ZISWAF

Etika dan kejujuran adalah inti pengelolaan ZISWAF. Aturan syariah memberi arah, sedangkan etika memastikan arah tersebut dijalankan dengan niat yang benar dan cara yang patut. Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf lahir dari kepercayaan masyarakat; karena itu, setiap keputusan pengelola membawa tanggung jawab yang besar. Lembaga tidak cukup hanya memenuhi prosedur administratif. Pengelola juga perlu menunjukkan sikap amanah, menjaga informasi, menghindari konflik kepentingan, dan berani mempertanggungjawabkan setiap penggunaan dana. Dengan

begitu, tata kelola tidak kehilangan ruh ibadah dan keberpihakan sosialnya. (Huda & Sawarjuwono, 2021).

1. Kejujuran (*Al-Shidq*) sebagai Pilar Utama

Kejujuran merupakan fondasi paling mendasar dalam etika pengelolaan ZISWAF. Islam menempatkan shidq sebagai karakter utama seorang mukmin dalam seluruh aktivitas muamalah. Allah SWT berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

“Artinya:” *Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang jujur.*” (QS. At-Taubah: 119)

Ayat ini memberi pesan yang sangat jelas bahwa kejujuran bukan pilihan etis yang bersifat opsional, tetapi perintah normatif yang melekat pada identitas keimanan. Dalam praktik pengelolaan ZISWAF, nilai shidq harus tampak dalam setiap tahapan, mulai dari penghimpunan dana, pencatatan transaksi, hingga pelaporan kepada publik.

Rasulullah SAW juga menegaskan:

عَلَيْكُمْ بِالصَّدْقِ فَإِنَّ الصَّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ، وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ

“Hendaklah kalian berlaku jujur, karena kejujuran membawa kepada kebaikan, dan kebaikan membawa ke surga.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis ini memberikan dimensi spiritual yang kuat: kejujuran dalam mengelola dana umat bukan hanya berdampak pada reputasi lembaga, tetapi juga bernilai ibadah yang berimplikasi *ukhrawi*. Dalam konteks modern, kejujuran juga berkaitan erat dengan integritas data dan pelaporan keuangan. Lembaga ZISWAF dituntut menghindari praktik manipulasi laporan, *overclaim* program, maupun

penyembunyian informasi yang seharusnya diketahui publik (Aini & Tarmizi, 2022a).

2. Etika Amanah dan Tanggung Jawab Moral

Selain kejujuran, etika amanah menjadi karakter yang tidak terpisahkan dari pengelolaan ZISWAF. Amanah dalam konteks ini tidak hanya berarti tidak menyelewengkan dana, tetapi juga mencakup kesungguhan dalam mengoptimalkan manfaat dana bagi mustahik.

Allah SWT menegaskan:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya”...(QS. An-Nisa: 58)

Ayat ini memberi tekanan bahwa amanah memiliki dua dimensi:

1. Menjaga dana dari penyalahgunaan

2. Menyalurkan kepada pihak yang benar-benar berhak

Sering kali lembaga telah aman secara administratif, tetapi belum optimal dalam memastikan kebermanfaatan program. Di sinilah etika amanah menuntut lebih dari sekadar kepatuhan proseduran. Lembaga zakat yang mengedepankan pendekatan pendampingan mustahik berbasis amanah sosial dapat meningkatkan kemandirian penerima manfaat secara lebih signifikan (Hafidhuddin & Beik, 2022).

3. Integritas dan Pencegahan Moral Hazard

Dalam pengelolaan dana publik, potensi moral hazard selalu ada. Karena itu, etika ZISWAF harus disertai dengan budaya integritas yang kuat. Islam secara tegas melarang praktik pengambilan harta secara batil (Ascarya, 2021).

Allah SWT berfirman:

وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ

“Artinya:”Dan janganlah kamu memakan harta di antara kamu dengan jalan yang batil”...(QS. Al-Baqarah: 188)

Ayat ini sangat relevan dengan konteks modern, di mana penyimpanan tidak selalu berbentuk penggelapan langsung, tetapi bisa muncul dalam bentuk yang lebih halus, seperti:

- a. Konflik kepentingan dalam penentuan program
- b. Inefisiensi yang disengaja
- c. Mark-up biaya operasional
- d. Distribusi yang bias kepentingan

Karena itu, penguatan sistem pengendalian internal, audit syariah, dan good amil governance menjadi kebutuhan mendesak dalam tata kelola ZISWAF kontemporer.

4. Etika Profesional dalam Lembaga ZISWAF Modern

Seiring perkembangan kelembagaan, pengelolaan ZISWAF tidak lagi bersifat tradisional, melainkan telah menjadi institusi profesional. Namun profesionalitas dalam perspektif Islam harus selalu dibingkai oleh etika. Konsep itqan (bekerja secara sungguh-sungguh dan berkualitas) menjadi nilai penting. Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ

“Artinya:” Sesungguhnya Allah mencintai jika salah seorang dari kalian melakukan pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (profesional).” (HR. Baihaqi)

Hadis ini memberikan landasan bahwa profesionalitas adalah bagian dari etika Islam. Dalam praktik ZISWAF, etika profesional tercermin melalui:

1. Perencanaan program berbasis kebutuhan mustahik
2. Monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan
3. Penggunaan teknologi untuk efisiensi dan transparansi
4. Peningkatan kapasitas SDM amil dan nazhir

Literatur mutakhir menegaskan bahwa integrasi antara profesionalisme dan etika Islam dapat meningkatkan efektivitas program pemberdayaan berbasis zakat dan wakaf (Beik & Arsyianti, 2021).

5. Membangun dan Menjaga Kepercayaan Publik

Ujung dari seluruh etika pengelolaan ZISWAF adalah terbentuknya kepercayaan publik (public trust). Dalam praktiknya, trust merupakan modal sosial yang sangat menentukan keberlanjutan lembaga. Muzaki saat ini semakin rasional dan selektif dalam menyalurkan dana. Mereka tidak hanya melihat aspek religius, tetapi juga menilai kredibilitas lembaga. Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa variabel yang paling kuat memengaruhi keputusan muzaki adalah persepsi terhadap integritas, transparansi, dan reputasi etis lembaga (Aini & Tarmizi, 2022a).

E. OPTIMALISASI PENGELOLAAN ZISWAF

Pengelolaan ZISWAF tidak berhenti ketika dana berhasil dihimpun. Amanah justru berlanjut pada kemampuan lembaga menerjemahkan dana tersebut menjadi program yang tepat sasaran, terukur, dan memberi manfaat jangka panjang. Untuk itu, lembaga perlu memadukan disiplin manajemen dengan nilai amanah, transparansi, serta kemaslahatan. Perencanaan program, pemetaan penerima manfaat, pembagian peran, pengendalian risiko, dan evaluasi perlu disusun sebagai satu kesatuan. Pendekatan semacam ini membantu lembaga bekerja lebih profesional tanpa melepaskan jati dirinya sebagai pengelola dana sosial Islam. (Grant, 2022; Hafidhuddin & Beik, 2022).

Secara normatif, Al-Qur'an memberikan landasan kuat mengenai pentingnya distribusi harta secara produktif dan tepat sasaran. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah: 177.

لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ
 مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى
 الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ
 وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ

Artinya : “Bukanlah kebajikan itu menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat, tetapi kebajikan itu ialah orang yang beriman kepada Allah, hari kemudian, para malaikat, kitab-kitab, dan para nabi, serta memberikan harta yang dicintainya kepada kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan), orang-orang yang meminta-minta, dan untuk memerdekakan hamba sahaya.” (QS. Al-Baqarah: 177)

Ayat tersebut menegaskan bahwa kebajikan sejati tidak hanya bersifat ritual, tetapi juga sosial, salah satunya melalui penyaluran harta kepada pihak yang berhak. Ini menjadi legitimasi teologis bahwa pengelolaan ZISWAF harus diarahkan untuk pemberdayaan kelompok rentan secara nyata. Dalam pelaksanaan masa kini, para ahli ekonomi syariah menekankan bahwa dana ZISWAF seharusnya tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga produktif. Menurut beberapa kajian dalam literatur ekonomi Islam, pengelolaan zakat produktif terbukti dapat meningkatkan kemandirian mustahik dan secara bertahap mengubah mereka menjadi muzaki. Pandangan ini juga diperkuat oleh fakta-fakta dalam berbagai kajian ekonomi syariah yang menunjukkan bahwa program pemberdayaan berbasis zakat memiliki dampak signifikan terhadap pengurangan kemiskinan apabila dikelola secara profesional. Lebih dari itu, Rasulullah SAW memberikan teladan mengenai pentingnya pengelolaan harta sosial secara bijak melalui hadis riwayat Muslim tentang keutamaan sedekah (Hafidhuddin, 2022; Qardhawi, 2021).

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ قَالَ: مَا نَقَصَتْ صَدَقَةٌ مِنْ مَالٍ

Artinya : “*Sedekah tidak akan mengurangi harta.*” (HR. Muslim)

Sejalan dengan itu, literatur manajemen strategis dalam ekonomi Islam menegaskan bahwa keberhasilan lembaga ZISWAF sangat bergantung pada tiga pilar utama: profesionalitas amil, sistem yang transparan, dan inovasi program yang adaptif terhadap perkembangan zaman.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB III

TEORI MANAJEMEN STRATEGI PADA LEMBAGA ZISWAF

A. KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

Jika ditelaah secara lebih mendalam, konsep manajemen strategi pada lembaga ZISWAF dewasa ini tidak dapat dipisahkan dari transformasi besar dalam tata kelola filantropi Islam yang terjadi sekitar dua dekade terakhir. Pada periode awal perkembangannya, sebagian besar lembaga zakat masih bergerak dalam kerangka kerja administratif yang bersifat rutin, yaitu berfokus pada aktivitas penghimpunan dana dan penyaluran kepada mustahik. Pola ini pada masanya memang relevan, namun dalam konteks sosial-ekonomi yang semakin kompleks, pendekatan administratif semata mulai menunjukkan keterbatasannya.

Perubahan sosial, kesenjangan ekonomi, dan tuntutan publik terhadap akuntabilitas membuat lembaga ZISWAF perlu bekerja dengan arah yang jelas. Strategi bukan dokumen yang disusun sekali lalu disimpan, melainkan kebiasaan organisasi dalam memilih prioritas, membaca perubahan, dan mengambil keputusan secara konsisten. Dengan strategi yang hidup, lembaga dapat menghubungkan misi sosialnya dengan langkah operasional sehari-hari, dari penetapan sasaran program sampai cara membangun kepercayaan para donatur. (Grant, 2022).

Lebih lanjut, manajemen strategi juga menuntut adanya kesesuaian (*strategic fit*) antara kapasitas internal organisasi dengan tuntutan eksternal yang terus berubah. Banyak lembaga ZISWAF di Indonesia sebenarnya memiliki potensi

penghimpunan dana yang sangat besar, didukung oleh populasi Muslim yang dominan. Namun, potensi tersebut belum sepenuhnya termanfaatkan secara optimal karena masih ditemukannya kelemahan pada aspek perencanaan strategis, penguatan sumber daya manusia, maupun pemanfaatan teknologi informasi. Oleh karena itu, analisis internal menjadi langkah krusial, terutama dalam menilai kompetensi amil, kesiapan sistem digital, serta kekuatan tata kelola kelembagaan.

Dari sisi eksternal, tantangan yang dihadapi lembaga ZISWAF juga semakin dinamis. Perubahan perilaku *muzaki*, khususnya dari generasi milenial dan Gen Z, menunjukkan kecenderungan yang semakin *digital-savvy*. Mereka lebih selektif dalam memilih lembaga, dengan mempertimbangkan faktor transparansi, kemudahan akses, kecepatan layanan, serta dampak program yang terukur. Kondisi ini menuntut lembaga ZISWAF untuk tidak hanya adaptif secara teknologi, tetapi juga mampu membangun kepercayaan publik melalui strategi komunikasi dan pelaporan yang kredibel.

Selain dimensi manajerial, manajemen strategi dalam lembaga ZISWAF memiliki karakteristik khas berupa dimensi nilai (*value-driven strategy*). Artinya, orientasi strategi tidak boleh semata-mata diarahkan pada peningkatan volume dana, tetapi harus selaras dengan tujuan syariah (*maqāṣid al-syarī'ah*). Dalam konteks ini, perlindungan harta (*ḥifẓ al-māl*) dan perlindungan jiwa (*ḥifẓ al-nafs*) menjadi indikator penting keberhasilan program pemberdayaan *mustahik*. Pendekatan strategis yang mengabaikan dimensi *maqashid* berpotensi menggeser ruh filantropi Islam menjadi sekadar aktivitas finansial.

Landasan normatif ini sejalan dengan firman Allah SWT.:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ۚ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Ambilah zakat dari harta mereka, guna membersihkan dan menyucikan mereka, dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doamu itu (menumbuhkan) ketenteraman jiwa bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah: 103)

Ayat tersebut menegaskan bahwa pengelolaan zakat bukan hanya aktivitas distribusi materi, tetapi juga proses *tazkiyah* (penyucian) yang memiliki dimensi spiritual dan sosial sekaligus.

Dalam hadis Nabi juga ditegaskan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ

Artinya : “Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang di antara kalian melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya secara itqan (profesional dan tuntas).” (HR. al-Baihaqi)

Hadis ini memberikan legitimasi normatif bahwa profesionalisme dan perencanaan yang matang menjadi bagian dari nilai Islam yang harus diinternalisasikan dalam pengelolaan ZISWAF.

Dalam praktik kelembagaan, kematangan manajemen strategi umumnya tercermin dari beberapa indikator, antara lain: tersusunnya dokumen rencana strategis (renstra) lima tahunan yang realistis, adanya indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang terukur, serta tersedianya mekanisme monitoring dan evaluasi yang berjalan secara berkala. Di sisi lain, berbagai studi mutakhir menunjukkan bahwa persoalan utama bukan terletak pada penyusunan dokumen strategis, melainkan pada konsistensi implementasi di lapangan.

Kegagalan strategi pada lembaga sosial, termasuk ZISWAF, sering kali dipicu oleh lemahnya *alignment* antara level pimpinan strategis dan pelaksana operasional. Tidak jarang strategi berhenti sebagai dokumen formal yang tidak sepenuhnya dipahami oleh seluruh elemen organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen strategi tidak cukup dipahami sebagai proses teknokratis, tetapi juga sebagai proses kultural yang membutuhkan internalisasi nilai dan komitmen bersama.

Oleh karena itu, penguatan manajemen strategi pada lembaga ZISWAF ke depan perlu diarahkan pada pembangunan budaya strategis (*strategic culture*). Budaya ini mencakup kebiasaan berpikir jangka panjang, pengambilan keputusan berbasis data, keterbukaan terhadap evaluasi, serta orientasi kuat pada dampak sosial. Ketika budaya strategis telah mengakar, maka dokumen renstra tidak lagi menjadi sekadar arsip administratif, melainkan benar-benar menjadi panduan hidup organisasi dalam mewujudkan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

B. MODEL PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI

Dalam praktik pengelolaan lembaga ZISWAF modern, pemilihan model manajemen strategi yang tepat menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan kualitas kinerja kelembagaan. Hal ini karena karakter lembaga filantropi Islam memiliki kekhasan tersendiri yang tidak sepenuhnya identik dengan organisasi bisnis profit. Orientasi utama lembaga ZISWAF adalah penciptaan kemaslahatan dan pemberdayaan mustahik secara berkelanjutan, sehingga pendekatan strategis yang digunakan harus mampu mengakomodasi dimensi sosial, spiritual, sekaligus manajerial.

Kerangka manajemen yang berhasil di perusahaan tidak selalu dapat dipindahkan begitu saja ke lembaga filantropi. Lembaga ZISWAF memiliki misi ibadah, relasi amanah dengan masyarakat, serta ukuran keberhasilan yang tidak

semata-mata bersifat finansial. Karena itu, manajemen strategi perlu disesuaikan dengan karakter lembaga. Penyesuaian tersebut memungkinkan lembaga memakai disiplin perencanaan, pengukuran kinerja, dan pengelolaan sumber daya modern tanpa mengurangi orientasinya pada pelayanan, keadilan, dan kemaslahatan. (Grant, 2022).

Model perencanaan strategis klasik (*classical strategic planning*) hingga saat ini masih relevan digunakan sebagai fondasi awal karena menyediakan kerangka berpikir yang sistematis dan terstruktur. Melalui tahapan analisis lingkungan, perumusan visi-misi, penetapan tujuan strategis, hingga penyusunan program kerja, model klasik membantu organisasi memiliki arah yang jelas. Di sisi lain, dalam konteks dinamika filantropi yang semakin cepat berubah, pendekatan ini tidak lagi cukup jika diterapkan secara kaku (Grant, 2022).

Lembaga ZISWAF perlu menambahkan unsur fleksibilitas agar tetap responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, perubahan perilaku muzaki, maupun dinamika regulasi. Beberapa lembaga zakat skala nasional bahkan mulai mengombinasikan pendekatan perencanaan klasik dengan metode *agile planning*. Pendekatan *agile* memungkinkan proses perencanaan dilakukan secara literatif, adaptif, dan berbasis umpan balik lapangan, sehingga strategi tidak bersifat statis tetapi terus berkembang sesuai kebutuhan.

Selain model klasik dan agile, pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) juga menunjukkan potensi yang cukup besar ketika diadaptasi secara tepat dalam konteks ZISWAF. Keunggulan utama BSC terletak pada kemampuannya menerjemahkan visi besar lembaga ke dalam indikator operasional yang terukur dan seimbang. Dalam konteks lembaga ZISWAF, perspektif BSC dapat dimodifikasi, misalnya:

1. Pertumbuhan jumlah *muzaki* aktif

2. Rasio penyaluran dana produktif
3. Tingkat keberhasilan program pemberdayaan *mustahik*
4. Indeks kepuasan dan loyalitas *muzaki*

Dengan indikator yang terukur, lembaga dapat memonitor kinerja secara lebih objektif dan berbasis data. Lembaga zakat yang mengadopsi kerangka BSC cenderung memiliki sistem *monitoring* yang lebih rapi, koordinasi internal yang lebih jelas, serta kualitas pengambilan keputusan yang lebih *evidence-based*. Di sisi lain, perkembangan paling signifikan dalam beberapa tahun terakhir adalah menguatnya pendekatan *impact-based management* dalam pengelolaan filantropi Islam. Pendekatan ini muncul sebagai respons kritis terhadap praktik filantropi tradisional yang terlalu menekankan pada besarnya dana yang disalurkan, tetapi kurang memperhatikan perubahan nyata yang terjadi pada *mustahik* (Aini & Tarmizi, 2022c).

Dalam kerangka *impact-based management*, lembaga didorong untuk membangun *theory of change* yang eksplisit. Artinya, setiap program harus memiliki alur logis yang jelas mulai dari:

input → output → outcome → impact

Melalui kerangka ini, lembaga dapat menilai secara lebih mendalam apakah intervensi yang dilakukan benar-benar efektif dalam mengurangi kemiskinan, meningkatkan kemandirian ekonomi *mustahik*, atau memperbaiki kualitas hidup penerima manfaat. Pendekatan ini juga mendorong lembaga untuk lebih berhati-hati dalam merancang program agar tidak berhenti pada bantuan konsumtif semata. Penguatan orientasi dampak ini sejalan dengan nilai Islam yang menekankan kemanfaatan nyata bagi masyarakat. Allah SWT. berfirman:

اَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تُحْلُوْا شَعَاۤىِٕرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ
وَلَا الْقُلُلَآىِٕ ۚ وَلَاۤ اٰمِيْنَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّخِذُوْنَ فَضُلًا مِّنْ رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا

قُلْ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ
 الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا ۚ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا
 عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya: “yat ini menegaskan larangan melanggar syiar Allah, bulan haram, hewan kurban, serta kehormatan peziarah Baitulharam. Diperbolehkan berburu setelah tahalul, serta dilarang melampaui batas karena kebencian. Umat Islam diperintahkan tolong-menolong dalam kebajikan, bukan dosa, serta bertakwa kepada Allah.”(QS. Al-Mā'idah: 2)

Ayat ini memberi landasan bahwa aktivitas filantropi harus diarahkan pada kolaborasi kebaikan yang menghasilkan manfaat nyata, bukan sekadar aktivitas simbolik. Rasulullah juga bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ
 Artinya: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.”(HR. Ahmad)

Hadis tersebut memperkuat bahwa ukuran keberhasilan lembaga sosial dalam perspektif Islam sangat berkaitan dengan tingkat kemanfaatan yang dihasilkan. Disisi lain, akselerasi digital turut melahirkan kebutuhan baru berupa *strategic agility*. Lembaga ZISWAF yang lambat beradaptasi dengan teknologi digital umumnya mengalami penurunan tingkat *engagement*, khususnya dari kelompok muzaki muda yang terbiasa dengan layanan serba cepat dan transparan. Sebaliknya, lembaga yang proaktif mengembangkan *digital fundraising*, *dashboard* transparansi, integrasi *payment gateway*, serta pelaporan real-time cenderung menunjukkan pertumbuhan penghimpunan yang lebih stabil.

Meskipun demikian, transformasi digital tidak boleh dipahami sekadar sebagai adopsi teknologi. Yang lebih penting adalah perubahan pola pikir organisasi menuju budaya kerja yang berbasis data, responsif, dan kolaboratif. Tanpa perubahan budaya, digitalisasi berisiko hanya menjadi proyek teknis yang tidak berdampak signifikan terhadap kinerja lembaga. Dengan mempertimbangkan seluruh dinamika tersebut, model manajemen strategi pada lembaga ZISWAF idealnya bersifat hybrid dan integratif. Artinya, lembaga tetap memerlukan struktur perencanaan yang sistematis sebagai fondasi, tetapi harus diperkaya dengan fleksibilitas adaptif ala *agile*, pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, serta orientasi dampak yang kuat melalui *impact-based management*. Pendekatan hibrida inilah yang paling potensial mendorong lembaga ZISWAF menjadi lebih profesional, adaptif terhadap perubahan zaman, sekaligus tetap menjaga ruh sosial-keagamaan yang menjadi identitas utamanya.

C. PENERAPAN TEORI MANAJEMEN DI LEMBAGA SOSIAL (PENDALAMAN)

Penerapan teori manajemen dalam lembaga sosial seperti ZISWAF menuntut tingkat sensitivitas kontekstual yang lebih tinggi dibandingkan organisasi bisnis pada umumnya. Hal ini disebabkan oleh perbedaan orientasi dasar lembaga: jika perusahaan berfokus pada penciptaan profit, maka lembaga ZISWAF berorientasi pada kemaslahatan umat dan dampak sosial yang berkelanjutan. Konsekuensinya, indikator keberhasilan lembaga sosial menjadi jauh lebih kompleks karena tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari sejauh mana program mampu meningkatkan kesejahteraan *mustahik* secara nyata.

Dalam perspektif fungsi perencanaan (*planning*), lembaga ZISWAF tidak cukup hanya menetapkan target nominal penghimpunan dana setiap tahun. Perencanaan yang efektif seharusnya dimulai dari perumusan arah perubahan

sosial (*social impact direction*) yang ingin dicapai. Pertanyaan mendasar seperti: *masalah kemiskinan apa yang ingin diintervensi? siapa kelompok prioritas? dan bagaimana indikator keberhasilannya?* perlu dijawab secara sistematis. Tanpa kejelasan orientasi dampak, program berpotensi terjebak dalam pola rutinitas penyaluran yang bersifat karitatif jangka pendek dan kurang menyentuh akar persoalan.

Perencanaan strategis yang baik berangkat dari bukti, bukan semata dari intuisi. Lembaga perlu mengenali kebutuhan mustahik, memahami pola kemiskinan setempat, memeriksa hasil program sebelumnya, lalu menggunakan temuan itu untuk menentukan prioritas. Pemanfaatan data digital dapat mempercepat proses tersebut, tetapi keputusan tetap harus mempertimbangkan konteks sosial yang dihadapi penerima manfaat. Dalam pengorganisasian, lembaga ZISWAF juga perlu mengelola tenaga profesional dan relawan secara proporsional. Relawan memperluas jangkauan layanan, sedangkan tenaga profesional menjaga kesinambungan kerja dan mutu pengendalian. Struktur organisasi harus cukup lincah untuk merespons kebutuhan lapangan, namun cukup jelas agar tanggung jawab, kewenangan, dan pertanggungjawaban tidak saling tumpang tindih. (Grant, 2022).

Model struktur hibrida sering direkomendasikan dalam literatur manajemen lembaga sosial, yaitu memadukan garis komando yang jelas dengan ruang kolaborasi yang fleksibel. Dengan pendekatan ini, fungsi-fungsi inti seperti keuangan, kepatuhan syariah, dan manajemen program tetap berada dalam kontrol formal, sementara aktivitas penghimpunan dan pemberdayaan lapangan dapat dikelola secara lebih partisipatif. Memasuki tahap pelaksanaan (*actuating*), faktor kepemimpinan menjadi variabel yang sangat menentukan. Lembaga ZISWAF membutuhkan figur pemimpin yang tidak hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga memiliki integritas moral dan sensitivitas sosial yang tinggi. Literatur

terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif terhadap peningkatan kinerja lembaga filantropi, terutama dalam membangun komitmen tim, memperkuat budaya organisasi, serta meningkatkan kualitas layanan kepada *mustahik*. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi, memberi teladan, sekaligus mendorong inovasi program secara berkelanjutan (Grant, 2022).

Nilai kepemimpinan dalam Islam juga memberikan landasan normatif yang kuat. Allah SWT. berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعٌ بَصِيرٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat..” (QS. An-Nisā’: 58)

Ayat ini menegaskan bahwa pengelolaan amanah—termasuk dana ZISWAF—harus dilakukan secara profesional dan penuh tanggung jawab.

Rasulullah juga bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas yang disampingnya” (HR. al-Bukhari dan Muslim)

Hadis ini memperkuat bahwa dimensi kepemimpinan dalam lembaga ZISWAF tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dan spiritual. Sementara fungsi pengawasan (*controlling*), cakupan pengendalian di lembaga ZISWAF relatif lebih luas dibandingkan organisasi profit. Pengawasan tidak hanya mencakup audit keuangan, tetapi juga audit kepatuhan syariah (*sharia compliance*) serta evaluasi efektivitas program pemberdayaan. Dalam konteks meningkatnya tuntutan transparansi publik, sistem pengawasan yang lemah berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan muzaki secara signifikan. Oleh sebab itu, integrasi antara audit internal, audit syariah, dan pelaporan kinerja berbasis dampak menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawar.

Digitalisasi juga membawa tantangan baru, seperti kebutuhan peningkatan literasi digital amil, keamanan data, serta investasi infrastruktur teknologi yang tidak sedikit. Karena itu, transformasi digital perlu direncanakan secara bertahap dan selaras dengan kapasitas kelembagaan.

Dengan mempertimbangkan berbagai dinamika tersebut, penerapan teori manajemen di lembaga ZISWAF idealnya bersifat integratif. Pendekatan yang hanya menekankan aspek manajemen modern tanpa memperhatikan nilai syariah berisiko kehilangan *ruh* filantropi Islam. Sebaliknya, pendekatan yang terlalu normatif tanpa dukungan sistem manajerial yang kuat juga akan sulit mencapai dampak yang optimal. Integrasi antara profesionalisme manajemen, nilai *maqāṣid al-syari'ah*, dan pemanfaatan teknologi digital merupakan jalan tengah yang paling relevan untuk mendorong lembaga ZISWAF menjadi lebih adaptif, kredibel, dan berdampak luas bagi masyarakat. Aspek lain yang semakin penting dalam penerapan teori manajemen pada lembaga sosial adalah adaptasi terhadap transformasi digital. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara

lembaga ZISWAF menghimpun dana, mengelola data mustahik, hingga melaporkan kinerja program. Implementasi sistem manajemen berbasis data (*data-driven management*) memungkinkan proses monitoring berlangsung secara real time, meningkatkan akurasi pengambilan keputusan, serta memperkuat transparansi kepada publik.

D. PERAN MANAJEMEN STRATEGI DALAM PENGELOLAAN ZISWAF

Manajemen strategi bukan pelengkap administratif bagi lembaga ZISWAF. Ia menjadi cara lembaga menjaga arah ketika kebutuhan masyarakat berubah, persaingan penghimpunan dana meningkat, dan harapan terhadap transparansi semakin tinggi. Tanpa arah yang jelas, potensi dana sosial umat dapat tersebar ke banyak kegiatan tetapi tidak menghasilkan perubahan yang berarti. Sebaliknya, lembaga yang memiliki strategi dapat memilih prioritas, mengatur sumber daya, membangun kemitraan, serta mengevaluasi dampak program secara berkelanjutan. Dengan demikian, amanah masyarakat dikelola secara lebih terukur dan berorientasi pada hasil. (Grant, 2022).

Pada dasarnya, peran utama manajemen strategi dalam lembaga ZISWAF adalah memastikan adanya keterpaduan antara visi normatif syariah dengan praktik operasional kelembagaan. Lembaga tidak cukup hanya memiliki niat baik dan program yang banyak, tetapi perlu memastikan bahwa seluruh aktivitas berjalan dalam satu arah strategis yang jelas. Dalam literatur manajemen lembaga sosial mutakhir, organisasi yang mampu menyelaraskan arah strategis dengan kapasitas internal terbukti lebih konsisten dalam mencapai dampak sosial yang signifikan (Grant, 2022).

Salah satu peran penting manajemen strategi adalah memberikan arah prioritas program. Lembaga ZISWAF sering kali dihadapkan pada banyaknya kebutuhan mustahik di lapangan, sementara sumber daya yang tersedia tetap terbatas.

Melalui proses perencanaan strategis, lembaga dapat menentukan sektor intervensi yang paling mendesak dan memiliki leverage dampak terbesar, misalnya penguatan ekonomi produktif, pendidikan mustahik, atau program kesehatan berbasis komunitas. Pendekatan ini membantu lembaga menghindari penyebaran program yang terlalu luas tetapi dangkal dampaknya.

Selain itu, manajemen strategi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas penghimpunan dana. Dalam praktik kontemporer, keberhasilan fundraising tidak hanya ditentukan oleh intensitas kampanye, tetapi juga oleh kejelasan positioning lembaga di mata publik. Lembaga yang memiliki narasi strategis yang kuat, transparansi yang baik, serta diferensiasi program yang jelas cenderung lebih dipercaya oleh *muzaki*. Oleh karena itu, strategi komunikasi dan branding menjadi bagian integral dari manajemen strategi ZISWAF.

Peran berikutnya adalah memperkuat tata kelola (*good governance*) lembaga. Implementasi manajemen strategi mendorong lembaga untuk memiliki indikator kinerja yang terukur, sistem monitoring yang berkelanjutan, serta mekanisme evaluasi berbasis data. Dalam konteks meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, penguatan tata kelola bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mendasar. Studi terbaru menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan muzaki sangat dipengaruhi oleh kualitas transparansi dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat.

Di samping itu, manajemen strategi berfungsi sebagai alat navigasi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Perubahan regulasi, disrupsi teknologi, hingga dinamika sosial-ekonomi dapat memengaruhi kinerja lembaga ZISWAF secara signifikan. Melalui analisis lingkungan yang sistematis—baik internal maupun eksternal—lembaga dapat mengantisipasi risiko sekaligus menangkap peluang baru,

seperti pengembangan digital fundraising atau kolaborasi lintas sektor.

Dimensi penting lain dari peran manajemen strategi adalah mendorong orientasi pada dampak (*impact orientation*). Paradigma filantropi Islam kontemporer mulai bergeser dari sekadar *charity-based approach* menuju *empowerment-based approach*. Dalam kerangka ini, keberhasilan lembaga tidak lagi diukur hanya dari besarnya dana yang tersalurkan, tetapi dari sejauh mana program mampu mengubah kondisi mustahik menjadi lebih mandiri. Manajemen strategi membantu memastikan bahwa setiap program memiliki indikator outcome dan impact yang jelas, sehingga lembaga dapat melakukan perbaikan berkelanjutan.

Nilai strategis ini sejalan dengan prinsip Islam yang menekankan pentingnya perencanaan dan kesungguhan dalam bekerja. Allah SWT. berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah dipersiapkannya untuk hari esok.” (QS. Al-Hasyr: 18)

Ayat ini memberikan isyarat kuat tentang pentingnya orientasi masa depan dan perencanaan yang matang—nilai yang sangat relevan dengan konsep manajemen strategi. Rasulullah juga bersabda:

الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ

Artinya: “Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada mukmin yang lemah.” (HR. Muslim)

Dalam konteks kelembagaan, “kekuatan” dapat dimaknai sebagai kapasitas organisasi yang profesional, terencana, dan mampu memberi manfaat luas bagi umat. Lebih jauh, peran manajemen strategi juga tampak dalam upaya mendorong transformasi digital lembaga ZISWAF. Saat ini, integrasi teknologi informasi bukan lagi sekadar inovasi tambahan, melainkan kebutuhan strategis. Lembaga yang mampu memanfaatkan big data *muzaki*, sistem pelaporan real-time, serta *platform* pembayaran digital terbukti memiliki tingkat engagement yang lebih tinggi, khususnya dari segmen generasi muda. Namun, digitalisasi tetap harus diiringi dengan penguatan kapasitas SDM dan tata kelola data agar tidak menimbulkan risiko baru.

Pada akhirnya, dapat dipahami bahwa manajemen strategi berperan sebagai kerangka pengarah sekaligus penguat kinerja lembaga ZISWAF secara menyeluruh. Ia tidak hanya membantu lembaga menjadi lebih terstruktur dan profesional, tetapi juga memastikan bahwa pengelolaan dana umat tetap berada dalam koridor *maqāsid al-syarī'ah*. Dengan implementasi yang konsisten dan berbasis budaya organisasi yang kuat, manajemen strategi berpotensi besar menjadikan lembaga ZISWAF lebih kredibel, adaptif, dan berdampak nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB IV

STRATEGI PENGELOLAAN ZISWAF

A. LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Strategi pengelolaan ZISWAF perlu disusun melalui pembacaan yang jujur terhadap kemampuan lembaga dan perubahan di sekitarnya. Lembaga perlu memahami kekuatan sumber daya, mutu layanan, kapasitas tim, dan data penerima manfaat; pada saat yang sama, lembaga perlu mencermati regulasi, perkembangan teknologi, perilaku donatur, serta masalah sosial yang berkembang. Analisis tersebut bukan latihan administratif. Hasilnya menjadi dasar untuk menetapkan pilihan program, menentukan risiko yang perlu diantisipasi, dan memastikan dana umat disalurkan secara tepat. Sikap amanah menuntut setiap pilihan itu dibuat dengan cermat dan dapat dipertanggungjawabkan. (Grant, 2022).

Hal ini ditegaskan dalam firman Allah SWT:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَوَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya*”...(QS. An-Nisa: 58)

Ayat ini menunjukkan bahwa pengelolaan ZISWAF bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, transparansi, dan profesionalitas.

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup seluruh aspek yang berada dalam kendali lembaga pengelola ZISWAF, yang meliputi sumber daya manusia, sistem manajemen, keuangan, teknologi, serta budaya organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan

(*weaknesses*) yang dimiliki lembaga. Sumber daya manusia merupakan elemen utama dalam pengelolaan ZISWAF. Kompetensi amil zakat tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga integritas moral, pemahaman syariah, serta komitmen terhadap nilai-nilai keislaman. Dalam hal ini, profesionalisme menjadi kunci keberhasilan lembaga (Grant, 2022).

Rasulullah SAW bersabda:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya:”Apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya.”(HR. Bukhari)

Hadis ini menegaskan pentingnya penempatan SDM yang tepat dalam pengelolaan ZISWAF. Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan dan menurunnya kepercayaan masyarakat. Selain SDM, sistem manajemen internal juga menjadi faktor penting. Lembaga ZISWAF perlu memiliki sistem yang terstruktur mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan. Sistem yang baik akan mendukung akuntabilitas dan efisiensi dalam pengelolaan dana.

Pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi bagian dari kekuatan internal. Digitalisasi dalam pengelolaan ZISWAF memungkinkan proses penghimpunan dan distribusi dana dilakukan secara lebih cepat, transparan, dan terukur. Hal ini juga mendukung peningkatan kepercayaan publik terhadap Lembaga. Budaya organisasi berbasis nilai Islam seperti amanah, jujur, disiplin, dan ihsan juga menjadi faktor penting yang membentuk karakter lembaga. Budaya ini akan menjadi fondasi dalam menjaga konsistensi kinerja lembaga dalam jangka panjang.

2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mencakup berbagai faktor di luar lembaga yang dapat memengaruhi kinerja pengelolaan ZISWAF, seperti kondisi sosial, ekonomi, regulasi, teknologi, dan tingkat kepercayaan masyarakat. Secara sosial, tingkat kesadaran masyarakat terhadap kewajiban zakat dan pentingnya wakaf sangat memengaruhi potensi penghimpunan dana. Edukasi dan literasi ZISWAF menjadi faktor penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat (Grant, 2022).

Dari aspek ekonomi, kondisi kesejahteraan masyarakat berpengaruh terhadap kemampuan mereka dalam menunaikan zakat dan infak. Dalam kondisi ekonomi yang baik, potensi zakat meningkat, sedangkan dalam kondisi krisis, peran ZISWAF sebagai instrumen sosial menjadi semakin vital. Dalam aspek regulasi, dukungan pemerintah terhadap pengelolaan ZISWAF melalui kebijakan dan peraturan perundang-undangan memberikan legitimasi serta arah yang jelas bagi lembaga dalam menjalankan operasionalnya. Perkembangan teknologi digital juga menjadi peluang besar dalam pengelolaan ZISWAF. Platform digital memungkinkan penghimpunan dana dilakukan secara luas tanpa batas geografis, serta memudahkan pelaporan yang transparan kepada publik. Selain itu, tingkat kepercayaan masyarakat menjadi faktor eksternal yang sangat menentukan. Kepercayaan ini tidak muncul secara instan, melainkan dibangun melalui kinerja yang konsisten, transparansi laporan, serta profesionalisme dalam pelayanan.

Dalam Al-Qur'an, prinsip kerja sama dan kepedulian sosial ditegaskan sebagai berikut:

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا
تَحْلُوا شَعَائِ رَ اللَّهِ وَلَا الشَّهَرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِ ۖ
وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّعُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۖ وَإِذَا حَلَلْتُمْ

فَاصْطَادُوا ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ
اَنْ تَعْتَدُوْا ۚ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۚ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ
وَالْعُدُوْا ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ

Artinya: "Dan tolong-menolonglah kamu dalam kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam dosa dan permusuhan." (QS. Al-Ma'idah: 2)

Ayat ini menunjukkan bahwa lembaga ZISWAF harus mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan membangun sinergi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang lebih besar, yaitu kesejahteraan umat.

3. Karakter Lingkungan dalam Perumusan Strategi

Lingkungan internal dan eksternal menjadi dasar penting dalam merumuskan strategi pengelolaan ZISWAF. Kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk memanfaatkan peluang eksternal, sementara kelemahan internal perlu diminimalkan agar tidak menjadi hambatan dalam menghadapi ancaman eksternal. Pendekatan ini sejalan dengan konsep analisis SWOT dalam manajemen strategis, yang dalam konteks Islam harus dilandasi oleh nilai-nilai syariah seperti amanah, keadilan, dan kemaslahatan.

a. Penentuan Visi, Misi, dan Tujuan Lembaga

Penentuan visi, misi, dan tujuan merupakan langkah strategis yang penting dalam pengelolaan lembaga ZISWAF. Visi, misi, dan tujuan tidak hanya berfungsi sebagai arah kebijakan organisasi, tetapi juga sebagai pedoman operasional dalam menjalankan seluruh aktivitas kelembagaan secara terarah, terarah, dan berkelanjutan.

Dari sudut pandang manajemen strategis, visi menggambarkan cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai oleh lembaga, misi menjelaskan langkah-langkah umum untuk

mewujudkan visi tersebut, sedangkan tujuan merupakan target konkret yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam ajaran Islam, perumusan visi dan misi harus selaras dengan nilai-nilai syariah, terutama dalam mewujudkan kemaslahatan umat dan meningkatkan kesejahteraan sosial (Grant, 2022).

Hal ini sejalan dengan tujuan penciptaan manusia yang tidak lain adalah untuk beribadah kepada Allah SWT, sebagaimana firman-Nya:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: "Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka beribadah kepada-Ku" (QS. Adz-Dzariyat: 56)

Ayat ini menjadi landasan filosofis bahwa setiap aktivitas kelembagaan, termasuk pengelolaan ZISWAF, harus diarahkan untuk mencapai nilai ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT.

b. Visi Lembaga ZISWAF

Visi merupakan gambaran ideal tentang masa depan lembaga yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Visi harus dirumuskan secara jelas, inspiratif, realistis, dan mencerminkan nilai-nilai Islam serta tujuan sosial lembaga. Dalam praktik ZISWAF, visi biasanya mencerminkan keinginan untuk menjadi lembaga pengelola dana umat yang profesional, amanah, transparan, serta dapat memberi dampak signifikan dalam pemberdayaan masyarakat. Visi yang baik juga harus mampu menjadi motivasi bagi seluruh elemen organisasi untuk bekerja secara terarah dan konsisten dalam mencapai tujuan bersama.

c. Misi Lembaga ZISWAF

Misi merupakan penjabaran dari visi yang berisi langkah-langkah strategis yang akan dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Misi biasanya mencakup aspek

penghimpunan, pengelolaan, distribusi, serta pengembangan program-program sosial dan pemberdayaan umat. Dalam penyusunannya, misi harus mencerminkan nilai-nilai keislaman seperti amanah, profesionalisme, keadilan, dan keberlanjutan. Misi juga harus realistis dan dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Rasulullah SAW bersabda:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (sungguh-sungguh dan profesional).” (HR. Al-Baihaqi)

Hadis ini menunjukkan bahwa setiap misi yang dirumuskan harus diiringi dengan komitmen untuk melaksanakan tugas secara profesional dan optimal.

d. Tujuan Lembaga ZISWAF

Tujuan merupakan sasaran konkret yang ingin dicapai oleh lembaga dalam jangka waktu tertentu sebagai implementasi dari visi dan misi. Tujuan lembaga ZISWAF umumnya mencakup peningkatan penghimpunan dana, optimalisasi distribusi, serta peningkatan kesejahteraan mustahik.

Tujuan juga harus dirumuskan secara terukur (*measurable*), spesifik, dan dapat dievaluasi secara berkala. Dengan adanya tujuan yang jelas, lembaga dapat menilai sejauh mana keberhasilan program yang telah dijalankan. Dalam perspektif Islam, tujuan pengelolaan ZISWAF tidak hanya bersifat material, tetapi juga spiritual, yaitu untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT serta mewujudkan keadilan sosial di tengah masyarakat.

Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۚ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ ۚ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka"... (QS. At-Taubah: 103)

Ayat yang memerintahkan Rasulullah SAW untuk memungut zakat guna membersihkan jiwa dan harta muzaki, serta menegaskan bahwa doa pemberi zakat membawa ketenteraman jiwa.

e. Keterkaitan Visi, Misi, dan Tujuan dalam Strategi ZISWAF

Visi, misi, dan tujuan memiliki hubungan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam perumusan strategi lembaga ZISWAF. Visi berfungsi sebagai arah jangka panjang, misi sebagai strategi umum, dan tujuan sebagai target operasional yang terukur. Keselarasan antara ketiganya akan menghasilkan sistem manajemen yang terarah dan efektif. Sebaliknya, ketidaksinkronan antara visi, misi, dan tujuan dapat menyebabkan ketidakjelasan arah organisasi serta menurunkan efektivitas kinerja lembaga. Dalam manajemen syariah masa kini, perumusan visi dan misi juga harus memperhatikan prinsip maqashid al-shariah, yaitu menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Auda, 2021; Grant, 2022).

B. STRATEGI PENGHIMPUNAN DANA ZISWAF

Penghimpunan dana merupakan pintu awal keberlanjutan program ZISWAF, tetapi keberhasilannya tidak hanya diukur dari nominal yang terkumpul. Lembaga perlu membangun hubungan yang sehat dan tahan lama dengan muzaki, munfik, serta wakif. Hubungan tersebut tumbuh

ketika calon donatur memahami tujuan program, memperoleh layanan yang mudah, dan melihat pertanggungjawaban yang jelas atas dana yang dititipkan. Karena itu, strategi penghimpunan perlu mencakup pemetaan kelompok donatur, komunikasi yang jujur, kanal pembayaran yang aman, dan pengelolaan identitas lembaga yang konsisten. Pendekatan ini membantu lembaga memperluas partisipasi tanpa menjadikan penghimpunan dana sebagai kegiatan yang semata-mata transaksional. (Grant, 2022).

1. Segmentasi dan Identifikasi Donatur

Langkah awal dalam strategi penghimpunan dana adalah melakukan segmentasi terhadap calon donatur. Segmentasi ini dapat dilakukan berdasarkan beberapa indikator seperti tingkat pendapatan, tingkat religiusitas, profesi, lokasi geografis, serta preferensi metode pembayaran. Dengan adanya segmentasi, lembaga dapat menyusun pendekatan komunikasi yang lebih tepat sasaran. Misalnya, donatur individu dapat didekati melalui kampanye edukasi dan dakwah, sementara donatur institusi dapat didekati melalui kerja sama program CSR atau kemitraan strategis. Segmentasi yang tepat akan meningkatkan efektivitas penghimpunan dana karena pesan yang disampaikan menjadi lebih relevan dan sesuai dengan karakteristik target audiens.

2. Strategi Komunikasi dan Edukasi

Komunikasi yang efektif menjadi kunci utama dalam penghimpunan dana ZISWAF. Lembaga perlu membangun komunikasi yang persuasif, informatif, dan transparan kepada masyarakat. Edukasi tentang pentingnya ZISWAF, mekanisme pengelolaan, serta dampak sosial yang dihasilkan menjadi bagian penting dalam strategi ini. Media komunikasi yang digunakan dapat berupa media sosial, website resmi, seminar, kajian keislaman, hingga publikasi laporan tahunan. Penggunaan *storytelling* berbasis dampak juga menjadi

strategi yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan emosional donatur. Selain itu, lembaga juga perlu menjaga konsistensi dalam penyampaian informasi agar kepercayaan publik tetap terjaga. Komunikasi yang tidak transparan atau tidak konsisten dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan berdampak pada penurunan partisipasi masyarakat.

3. Pemanfaatan Teknologi Digital

Perkembangan teknologi digital memberikan peluang besar dalam meningkatkan efektivitas penghimpunan dana ZISWAF. Lembaga dapat memanfaatkan berbagai platform digital seperti aplikasi mobile, website donasi, e-wallet, QRIS, serta media sosial untuk mempermudah proses donasi. Digitalisasi memungkinkan donatur untuk berkontribusi kapan saja dan di mana saja tanpa batasan waktu dan tempat. Selain itu, sistem digital juga memungkinkan pelaporan yang lebih transparan dan real-time kepada para donatur. Implementasi teknologi digital juga mendukung efisiensi operasional lembaga, karena proses pencatatan dan pengelolaan data donatur dapat dilakukan secara otomatis dan terintegrasi. Hal ini juga meminimalkan risiko kesalahan manual dalam pengelolaan data.

4. Branding dan Kepercayaan Lembaga

Branding lembaga ZISWAF berperan penting dalam membangun citra positif di mata masyarakat. Branding tidak hanya berkaitan dengan logo atau identitas visual, tetapi juga mencakup reputasi, kredibilitas, dan kualitas layanan yang diberikan. Kepercayaan masyarakat merupakan faktor utama dalam keberhasilan penghimpunan dana. Karena itu, lembaga harus menjaga integritas, transparansi, serta akuntabilitas dalam setiap aktivitasnya. Publikasi laporan keuangan secara berkala, audit independen, serta dokumentasi program-program yang dijalankan menjadi bagian dari strategi untuk memperkuat kepercayaan publik. Semakin tinggi tingkat

kepercayaan masyarakat, maka semakin besar peluang untuk meningkatkan penghimpunan dana ZISWAF.

5. Kemitraan Strategis dan Kolaborasi

Strategi penghimpunan dana juga dapat diperkuat melalui kemitraan strategis dengan berbagai pihak, seperti perusahaan, lembaga pemerintah, komunitas, maupun organisasi masyarakat. Kolaborasi ini dapat dilakukan melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, kerja sama kampanye sosial, serta program-program pemberdayaan bersama. Dengan adanya kemitraan, lembaga dapat memperluas jaringan penghimpunan dana sekaligus meningkatkan dampak program yang dijalankan. Kemitraan strategis juga memungkinkan adanya sinergi sumber daya yang lebih optimal, baik dalam bentuk dana, tenaga, maupun jaringan distribusi.

6. Monitoring dan Evaluasi Penghimpunan Dana

Strategi penghimpunan dana tidak akan berjalan optimal tanpa adanya sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan. Lembaga perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja penghimpunan dana secara periodik untuk mengidentifikasi keberhasilan maupun kendala yang dihadapi. Indikator yang dapat digunakan dalam evaluasi antara lain jumlah dana yang terkumpul, jumlah donatur aktif, tingkat retensi donatur, serta efektivitas kampanye yang dilakukan.

C. STRATEGI DISTRIBUSI DAN PEMANFAATAN DANA ZISWAF

Distribusi dan pemanfaatan dana menentukan apakah ZISWAF benar-benar mengubah kehidupan penerima manfaat. Penyaluran bukan sekadar memindahkan dana dari lembaga kepada masyarakat, melainkan rangkaian keputusan tentang siapa yang paling membutuhkan, bentuk bantuan yang

paling sesuai, dan hasil apa yang ingin dicapai. Data penerima yang mutakhir, perencanaan program yang realistis, mekanisme penyaluran yang aman, serta evaluasi yang konsisten menjadi fondasinya. Bantuan konsumtif tetap penting dalam keadaan mendesak, tetapi perlu dihubungkan dengan langkah pemberdayaan ketika situasi memungkinkan. Dengan cara ini, dana sosial dapat membantu memenuhi kebutuhan hari ini sekaligus memperkuat kemandirian pada masa mendatang. (Wibisono, 2021).

1. Konsep Strategi Distribusi dalam ZISWAF

Strategi distribusi dalam ZISWAF dapat dipahami sebagai suatu pola perencanaan dan pelaksanaan penyaluran dana yang disusun secara terarah untuk mencapai tujuan sosial dan ekonomi tertentu. Dalam hal ini, distribusi tidak hanya berorientasi pada pemerataan, tetapi juga pada efektivitas penggunaan dana agar mampu menghasilkan dampak yang terukur. Pendekatan strategis dalam distribusi menuntut adanya integrasi antara perencanaan program, pengelolaan data mustahik, serta koordinasi antar pihak yang terlibat dalam lembaga pengelola ZISWAF (Wibisono, 2021).

2. Penguatan Basis Data Mustahik

Salah satu faktor utama dalam keberhasilan distribusi dana ZISWAF adalah tersedianya basis data mustahik yang akurat dan terintegrasi. Data yang valid akan membantu lembaga dalam menentukan siapa yang berhak menerima bantuan, jenis bantuan yang dibutuhkan, serta tingkat prioritas masing-masing mustahik. Penguatan basis data dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei langsung ke lapangan, kerja sama dengan aparat desa atau kelurahan, pemanfaatan data pemerintah, serta penggunaan sistem informasi berbasis digital. Integrasi data ini memungkinkan lembaga untuk menghindari duplikasi bantuan serta meningkatkan efisiensi distribusi. Selain itu, basis data yang

baik juga memungkinkan lembaga untuk melakukan pemetaan kebutuhan mustahik secara lebih komprehensif, sehingga program yang dirancang dapat benar-benar sesuai dengan kondisi riil di lapangan.

3. Diversifikasi Program Distribusi

Strategi distribusi ZISWAF yang efektif harus mampu mengakomodasi berbagai kebutuhan mustahik melalui diversifikasi program. Artinya, distribusi tidak hanya difokuskan pada satu jenis bantuan, tetapi mencakup berbagai bentuk intervensi yang disesuaikan dengan kondisi sosial dan ekonomi penerima manfaat. Diversifikasi program dapat mencakup bantuan langsung untuk kebutuhan dasar, program pendidikan seperti beasiswa, program kesehatan seperti bantuan pengobatan, serta program pemberdayaan ekonomi seperti pelatihan keterampilan dan bantuan modal usaha. Pendekatan ini memungkinkan lembaga untuk menjangkau berbagai segmen mustahik dengan kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga dampak yang dihasilkan menjadi lebih luas dan merata.

4. Integrasi Distribusi Konsumtif dan Produktif

Dalam praktiknya, distribusi dana ZISWAF tidak dapat dilepaskan dari dua pendekatan utama, yaitu konsumtif dan produktif. Distribusi konsumtif diperlukan untuk memenuhi kebutuhan mendesak mustahik, terutama bagi mereka yang berada dalam kondisi rentan dan membutuhkan bantuan segera. Namun, dalam jangka panjang, distribusi produktif menjadi lebih strategis karena dapat menciptakan kemandirian ekonomi bagi mustahik. Melalui program produktif, mustahik tidak hanya menerima bantuan, tetapi juga dibekali dengan kemampuan untuk menghasilkan pendapatan sendiri. Integrasi antara kedua pendekatan ini penting untuk menciptakan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan jangka pendek

dan pembangunan kapasitas jangka panjang (Hafidhuddin & Beik, 2022).

5. Pendekatan Pemberdayaan Berbasis Komunitas

Strategi distribusi modern dalam ZISWAF mulai bergeser dari pendekatan individual menuju pendekatan berbasis komunitas. Pendekatan ini menempatkan kelompok masyarakat sebagai unit utama dalam program pemberdayaan. Melalui pendekatan komunitas, program distribusi dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan berkelanjutan, misalnya dengan membentuk kelompok usaha bersama, koperasi, atau komunitas penerima manfaat yang saling mendukung. Pendekatan ini juga memudahkan lembaga dalam melakukan pendampingan, monitoring, serta evaluasi program, karena interaksi dilakukan dalam kelompok yang terorganisir. Selain itu, pendekatan berbasis komunitas juga mendorong terciptanya solidaritas sosial di antara para *mustahik*.

6. Sistem Monitoring dan Evaluasi Berbasis Kinerja

Monitoring dan evaluasi menjadi bagian penting dalam strategi distribusi dana ZISWAF. Sistem ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap program yang dijalankan berjalan sesuai dengan rencana dan memberikan hasil yang diharapkan. Monitoring dilakukan secara berkala selama program berlangsung, sedangkan evaluasi dilakukan untuk menilai hasil akhir dari program tersebut. Evaluasi tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada outcome dan impact yang dihasilkan. Dengan adanya sistem evaluasi berbasis kinerja, lembaga dapat mengidentifikasi keberhasilan program sekaligus menemukan kendala yang perlu diperbaiki. Hal ini penting untuk meningkatkan kualitas program distribusi di masa mendatang (Rahman, 2022).

7. Transparansi, Akuntabilitas, dan Pelaporan

Transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan ZISWAF, termasuk dalam aspek distribusi. Lembaga harus mampu menyajikan laporan yang jelas, lengkap, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Pelaporan dapat dilakukan dalam bentuk laporan keuangan, laporan program, maupun laporan dampak sosial. Laporan ini disampaikan secara berkala melalui berbagai media, seperti laporan tahunan, website resmi, maupun publikasi digital lainnya. Transparansi yang baik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga, yang pada akhirnya berdampak pada keberlanjutan pengumpulan dana dan keberhasilan program distribusi.

8. Inovasi dan Transformasi Digital dalam Distribusi

Perkembangan teknologi digital memberikan peluang besar bagi lembaga ZISWAF untuk melakukan inovasi dalam distribusi dana. Transformasi digital memungkinkan proses distribusi dilakukan secara lebih cepat, tepat, dan efisien. Contoh inovasi yang dapat diterapkan antara lain penggunaan aplikasi manajemen mustahik, sistem distribusi berbasis digital, penggunaan QR code untuk verifikasi penerima bantuan, serta integrasi data dengan platform nasional. Selain itu, teknologi digital juga memungkinkan lembaga untuk melakukan pemantauan secara real-time terhadap program yang sedang berjalan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih responsif (IRTI-IsDB, 2023).

9. Dampak Sosial dan Keberlanjutan Program

Tujuan akhir dari strategi distribusi ZISWAF adalah terciptanya dampak sosial yang berkelanjutan. Dampak ini tidak hanya diukur dari jumlah bantuan yang disalurkan, tetapi juga dari perubahan kondisi kehidupan mustahik setelah menerima manfaat. Indikator keberhasilan dapat berupa peningkatan pendapatan, peningkatan akses pendidikan, peningkatan kualitas kesehatan, serta perubahan status

ekonomi mustahik menjadi lebih mandiri. Keberlanjutan program menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa manfaat ZISWAF tidak berhenti pada satu periode distribusi, tetapi terus memberikan dampak dalam jangka panjang. Oleh karena itu, setiap program harus dirancang dengan mempertimbangkan aspek *sustainability* sejak awal. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan strategi di masa yang akan datang, sehingga lembaga dapat terus meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB V

PRAKTIK MANAJEMEN STRATEGI PADA LEMBAGA ZISWAF MODERN

A. KARAKTER LEMBAGA ZISWAF DI INDONESIA

Lembaga ZISWAF di Indonesia berkembang dari pola pengelolaan yang banyak bertumpu pada hubungan personal menuju tata kelola yang lebih profesional. BAZNAS dan berbagai LAZ menunjukkan pentingnya perencanaan, layanan donatur, pemetaan mustahik, serta pelaporan yang dapat diperiksa publik. Perubahan ini tidak hanya didorong oleh kebutuhan efisiensi. Masyarakat juga semakin menilai lembaga dari keterbukaan informasi, ketepatan penyaluran, dan kemampuan lembaga menunjukkan dampak program. Transformasi kelembagaan karena itu perlu dipahami sebagai upaya menjaga amanah, bukan sekadar mengikuti tren manajemen. (Bank Indonesia & BAZNAS, 2023; BAZNAS, 2024).

Secara normatif, pengelolaan zakat telah memiliki landasan yang kuat dalam Al-Qur'an, salah satunya dalam QS. At-Taubah ayat 60:

إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا
وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ
فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ۝

Artinya: “*Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, para muallaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai suatu ketetapan yang diwajibkan Allah...*”(QS.At-Taubah Ayat 60)

Ayat ini memberikan kerangka dasar dalam menentukan sasaran distribusi zakat yang kemudian diterjemahkan secara strategis oleh lembaga ZISWAF modern ke dalam berbagai program pemberdayaan. Dalam praktiknya, lembaga ZISWAF di Indonesia telah mengembangkan berbagai model program, seperti zakat produktif, beasiswa pendidikan, layanan kesehatan gratis, serta pemberdayaan UMKM. Pendekatan ini menunjukkan pergeseran paradigma dari *charity* menuju *empowerment*. Sementara zakat produktif yang dikelola secara sistematis mampu meningkatkan pendapatan mustahik hingga lebih dari 30% dalam kurun waktu tertentu.

Selain itu, digitalisasi menjadi bagian penting dalam strategi lembaga ZISWAF modern. Pemanfaatan platform digital untuk penghimpunan dana, seperti aplikasi mobile dan pembayaran online, telah meningkatkan partisipasi masyarakat, khususnya generasi muda. Studi empiris juga menunjukkan bahwa kemudahan akses digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan jumlah *muzaki*.

B. PRAKTIK TERBAIK PENGELOLAAN DANA ZISWAF

Praktik terbaik dalam pengelolaan ZISWAF tampak ketika nilai syariah diterjemahkan menjadi kebiasaan kerja yang dapat diperiksa. Tata kelola yang baik mencakup keterbukaan informasi, pertanggungjawaban yang jelas, pembagian kewenangan yang sehat, kepatuhan pada aturan, dan perlakuan yang adil terhadap seluruh pihak. Prinsip tersebut tidak perlu berhenti dalam kebijakan tertulis. Ia perlu hadir dalam cara lembaga menyusun anggaran, memilih program, menangani keluhan, melaporkan hasil, dan mengawasi penggunaan dana. Ketika dilakukan secara

konsisten, tata kelola yang baik memperkuat kepercayaan publik dan menjaga misi sosial lembaga. (Ascarya, 2021).

Selain itu, inovasi program menjadi faktor kunci dalam optimalisasi dana ZISWAF. Program zakat tidak lagi terbatas pada bantuan konsumtif, tetapi diarahkan pada kegiatan produktif seperti pembiayaan usaha mikro, pelatihan keterampilan, dan pengembangan ekonomi berbasis komunitas. Pendekatan ini terbukti lebih efektif dalam mengurangi kemiskinan secara berkelanjutan. Dari sudut pandang hadis, Rasulullah SAW juga memberikan dorongan terhadap pengelolaan harta yang produktif:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقِنَهُ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (profesional dan sungguh-sungguh).*” (HR. Baihaqi).

Hadis ini menjadi dasar etis bahwa pengelolaan ZISWAF harus dilakukan secara profesional dan tidak asal-asalan. Praktik terbaik lainnya adalah integrasi antara ZISWAF dengan sektor keuangan syariah lainnya, seperti BMT dan bank syariah. Integrasi ini menciptakan ekosistem keuangan sosial Islam yang lebih kuat dan berkelanjutan. Dalam beberapa kasus, sinergi ini dapat meningkatkan efektivitas program pemberdayaan ekonomi hingga dua kali lipat dibandingkan pendekatan konvensional.

C. KOLABORASI PEMERINTAH DAN SWASTA

Dampak ZISWAF akan lebih luas ketika lembaga pengelola bekerja bersama pemerintah, komunitas, perguruan tinggi, dan dunia usaha. Pemerintah dapat menyediakan kepastian regulasi dan dukungan kebijakan; lembaga ZISWAF membawa pengalaman mendampingi masyarakat; sementara sektor usaha dapat memperluas sumber daya melalui program tanggung jawab sosial. Kolaborasi yang baik tidak berarti

mencampuradukkan peran. Setiap pihak perlu memiliki tujuan yang disepakati, pembagian tanggung jawab yang terbuka, serta ukuran keberhasilan yang dapat ditinjau bersama. Dengan pola ini, program sosial dapat menjangkau lebih banyak penerima manfaat dan menghindari tumpang tindih bantuan. (Bank Indonesia & BAZNAS, 2023).

Dalam Al-Qur'an, konsep kerja sama dalam kebaikan ditegaskan dalam QS. Al-Maidah ayat 2:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَائِدَ رَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ
الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَتَّعُونَ فَضْلًا
مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۚ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ
أَن صَدَّقْتُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا ۚ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
وَالتَّقْوَىٰ ۚ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ
الْعِقَابِ

Artinya: “Ayat ini menegaskan larangan melanggar syiar Allah, bulan haram, hewan kurban, serta kehormatan peziarah Baitulharam. Diperbolehkan berburu setelah tahalul, serta dilarang melampaui batas karena kebencian. Umat Islam diperintahkan tolong-menolong dalam kebajikan, bukan dosa, serta bertakwa kepada Allah...”

Ayat ini memberikan legitimasi teologis bahwa kolaborasi dalam pengelolaan ZISWAF menjadi bagian dari implementasi nilai-nilai Islam.

D. PENGELOLAAN RISIKO DAN KONTROL INTERNAL

Pengelolaan risiko merupakan aspek penting dalam manajemen strategis lembaga ZISWAF, terutama karena dana yang dikelola bersifat amanah publik. Risiko yang dihadapi

tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga reputasi, operasional, dan kepatuhan syariah.

Dalam perspektif Islam, prinsip kehati-hatian dalam mengelola harta telah ditegaskan dalam QS. Al-Baqarah ayat 195:

وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ

Artinya: “Dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan...”

Ayat ini mengandung pesan bahwa setiap aktivitas, termasuk pengelolaan dana ZISWAF, harus mempertimbangkan risiko dan menghindari potensi kerugian. Secara praktis, pengelolaan risiko dalam lembaga ZISWAF meliputi:

1. Risiko operasional, seperti kesalahan pencatatan dan distribusi dana
2. Risiko reputasi, akibat kurangnya transparansi atau penyalahgunaan dana
3. Risiko kepatuhan syariah, terkait pelanggaran prinsip-prinsip Islam
4. Risiko strategis, akibat perencanaan program yang tidak tepat

Risiko dalam pengelolaan ZISWAF tidak hanya berkaitan dengan uang. Kesalahan pencatatan, gangguan layanan, kebocoran data, konflik kepentingan, pelanggaran prosedur, atau komunikasi yang buruk dapat mengurangi kepercayaan masyarakat. Karena itu, pengendalian risiko perlu menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari, bukan langkah yang baru dilakukan ketika masalah telah muncul. Lembaga perlu mengenali risiko utama, menetapkan penanggung jawab, membangun prosedur pencegahan, dan menyiapkan langkah penanganan jika terjadi penyimpangan. Pengawasan yang teratur membantu lembaga melindungi dana umat sekaligus menjaga reputasinya. (Ascarya, 2021; Mardiasmo, 2021).

BAB VI

TANTANGAN DAN SOLUSI DALAM PENGELOLAAN ZISWAF

A. DINAMIKA REGULASI DAN KEBIJAKAN

ZISWAF memiliki peran penting dalam ekonomi Islam karena menghubungkan ibadah dengan upaya mengurangi kemiskinan, memperluas kesempatan ekonomi, dan memperkuat solidaritas masyarakat. Potensi tersebut hanya akan memberi manfaat luas apabila dikelola melalui tata kelola yang tertib dan dapat dipercaya. Lembaga perlu memiliki dasar hukum yang jelas, prosedur yang mudah dipahami, serta kemampuan menyalurkan dana sesuai tujuan masing-masing instrumen. Regulasi yang baik bukan sekadar pembatas. Ia memberi kepastian bagi lembaga, melindungi para pihak, dan membantu masyarakat memastikan bahwa dana sosial dikelola secara amanah. (Hafidhuddin, 2022).

Regulasi dalam pengelolaan ZISWAF memiliki kedudukan yang sangat penting karena berfungsi sebagai dasar hukum dalam penghimpunan, pengelolaan, pendistribusian, hingga pengawasan dana umat. Keberadaan regulasi juga menjadi alat untuk menciptakan keteraturan, transparansi, dan perlindungan terhadap hak-hak masyarakat yang terlibat dalam aktivitas filantropi Islam. Di sisi lain, perkembangan pengelolaan ZISWAF di Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan regulasi dan kebijakan yang menyebabkan potensi besar ZISWAF belum dapat dioptimalkan secara maksimal. Hambatan tersebut meliputi lemahnya sinkronisasi kebijakan, birokrasi administrasi yang rumit, ketidaksiapan regulasi menghadapi perkembangan digitalisasi, hingga rendahnya literasi hukum masyarakat mengenai pengelolaan dana sosial Islam (Republik Indonesia, 2004, 2011).

Dalam konteks negara modern, pengelolaan ZISWAF memerlukan sinergi antara pemerintah, lembaga pengelola, dan masyarakat. Akan tetapi, hubungan tersebut belum sepenuhnya berjalan harmonis karena masih adanya tumpang tindih kewenangan antar lembaga serta kurangnya integrasi sistem pengelolaan. Hal ini menyebabkan pelaksanaan program sosial berbasis zakat dan wakaf sering kali berjalan secara parsial dan tidak terkoordinasi dengan baik. Akibatnya, dampak ekonomi dan sosial yang dihasilkan menjadi kurang optimal dibandingkan dengan potensi yang sebenarnya dimiliki oleh ZISWAF.

Salah satu hambatan utama dalam pengelolaan ZISWAF adalah belum terintegrasinya regulasi zakat dan wakaf dalam kerangka pembangunan ekonomi nasional. Saat ini, pengelolaan zakat diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, sedangkan wakaf diatur dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf. Kedua regulasi tersebut sebenarnya telah memberikan dasar hukum yang cukup kuat, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala di lapangan. Pengelolaan zakat dan wakaf cenderung berjalan secara terpisah sehingga program pemberdayaan ekonomi umat belum mampu dilakukan secara terintegrasi dan berkelanjutan (Republik Indonesia, 2004, 2011).

Padahal, dalam perspektif ekonomi Islam, zakat dan wakaf memiliki hubungan yang saling melengkapi. Zakat berfungsi sebagai instrumen distribusi kekayaan jangka pendek untuk membantu kebutuhan mustahik, sedangkan wakaf memiliki sifat jangka panjang yang dapat digunakan untuk pembangunan fasilitas sosial dan ekonomi umat. Ketika kedua instrumen tersebut tidak dikelola dalam satu sistem yang terintegrasi, maka efektivitas pengentasan kemiskinan menjadi kurang maksimal. Banyak program zakat masih

bersifat konsumtif dan belum diarahkan secara optimal menuju pemberdayaan ekonomi produktif yang berkelanjutan.

Selain persoalan integrasi regulasi, tantangan lain juga muncul akibat perbedaan kebijakan antar daerah. Tidak semua pemerintah daerah memiliki komitmen yang sama dalam mendukung optimalisasi pengelolaan zakat dan wakaf. Di beberapa daerah, pemerintah telah menerapkan kebijakan pemotongan zakat profesi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui kerja sama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Namun di daerah lain, kebijakan tersebut belum diterapkan secara maksimal karena adanya perbedaan pandangan, kendala administratif, maupun faktor politik lokal. Akibatnya, penghimpunan dana zakat menjadi tidak merata dan sangat bergantung pada kesadaran individu masyarakat.

Perbedaan kebijakan ini menunjukkan bahwa regulasi pengelolaan ZISWAF di Indonesia masih memerlukan standarisasi dan penguatan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah. Tanpa adanya sinkronisasi kebijakan, maka pengembangan potensi zakat dan wakaf akan berjalan tidak seimbang di setiap wilayah. Daerah yang memiliki dukungan regulasi kuat akan mengalami perkembangan pengelolaan ZISWAF yang lebih baik, sedangkan daerah yang kurang mendapat perhatian akan tertinggal dalam optimalisasi dana sosial Islam.

Hambatan regulasi juga sangat terlihat dalam pengelolaan aset wakaf. Hingga saat ini masih terdapat banyak tanah wakaf yang belum memiliki sertifikat resmi atau legalitas hukum yang kuat. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian aset wakaf rentan mengalami konflik kepemilikan, sengketa ahli waris, bahkan perpindahan fungsi secara ilegal. Banyak tanah wakaf yang akhirnya terbengkalai karena tidak memiliki dokumen hukum yang jelas dan tidak dikelola secara profesional.

Persoalan legalitas aset wakaf sebenarnya menjadi isu yang penting karena wakaf menjadi instrumen ekonomi jangka panjang dalam Islam. Jika aset wakaf dapat dikelola secara produktif, maka manfaatnya akan terus mengalir untuk kepentingan umat, seperti pembangunan sekolah, rumah sakit, masjid, pondok pesantren, hingga pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil. Akan tetapi, lemahnya perlindungan hukum terhadap aset wakaf menyebabkan potensi tersebut belum berkembang secara maksimal.

Selain persoalan legalitas, proses administrasi dan birokrasi dalam pengurusan wakaf juga masih dianggap rumit oleh sebagian masyarakat. Proses sertifikasi tanah wakaf memerlukan berbagai tahapan administrasi yang cukup panjang dan memakan waktu. Tidak sedikit masyarakat yang akhirnya memilih melakukan wakaf secara tradisional tanpa pencatatan resmi karena menganggap proses legalisasi terlalu sulit. Padahal, pencatatan resmi penting untuk menjaga keberlangsungan manfaat wakaf di masa depan serta menghindari potensi konflik hukum (Kementerian Agama RI, 2023).

Dalam era digital saat ini, tantangan regulasi juga semakin kompleks akibat perkembangan teknologi informasi dalam pengelolaan ZISWAF. Banyak lembaga pengelola zakat mulai memanfaatkan aplikasi digital, media sosial, platform crowdfunding, dan pembayaran online untuk mempermudah masyarakat menyalurkan dana sosial. Perkembangan ini memberikan dampak positif karena penghimpunan dana menjadi lebih cepat, mudah, dan menjangkau masyarakat luas.

Di sisi lain, perkembangan digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru dalam aspek regulasi dan pengawasan. Hingga saat ini, sistem pengawasan terhadap penghimpunan dana digital belum sepenuhnya kuat dan seragam. Muncul berbagai platform donasi online yang belum

memiliki legalitas dan standar pengelolaan yang jelas. Kondisi ini membuka peluang terjadinya penyalahgunaan dana, penipuan berkedok donasi, manipulasi laporan keuangan, hingga lemahnya perlindungan data pribadi donatur. Kurangnya regulasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi menyebabkan masyarakat terkadang merasa ragu dalam menyalurkan zakat dan sedekah secara online. Kepercayaan masyarakat menjadi faktor yang penting dalam keberhasilan digitalisasi ZISWAF. Ketika lembaga tidak mampu memberikan jaminan transparansi dan keamanan transaksi, maka minat masyarakat untuk berdonasi melalui platform digital akan menurun. Oleh sebab itu, penguatan regulasi digital menjadi kebutuhan mendesak dalam pengelolaan ZISWAF di era modern.

Selain pengawasan digital, persoalan standarisasi tata kelola lembaga juga masih menjadi hambatan penting. Sebagian lembaga pengelola ZISWAF telah menerapkan sistem administrasi modern berbasis teknologi, audit syariah, dan laporan keuangan yang transparan. Namun sebagian lainnya masih menggunakan sistem pengelolaan sederhana yang belum memenuhi standar profesionalitas. Perbedaan kualitas manajemen ini menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola menjadi tidak merata. Dalam pengelolaan dana umat, transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip yang penting. Masyarakat sebagai muzaki dan donatur memiliki hak untuk mengetahui bagaimana dana yang mereka salurkan dikelola dan didistribusikan. Ketika lembaga tidak mampu memberikan laporan yang jelas dan terbuka, maka kepercayaan publik akan menurun. Oleh sebab itu, regulasi terkait standar pelaporan keuangan syariah dan audit lembaga ZISWAF perlu diperkuat agar seluruh lembaga memiliki sistem tata kelola yang profesional.

Di sisi lain, sinkronisasi antara kebijakan fiskal negara dan pengelolaan ZISWAF juga belum berjalan optimal. Dalam

teori ekonomi Islam, zakat memiliki fungsi strategis sebagai instrumen redistribusi kekayaan untuk mengurangi kesenjangan sosial dan kemiskinan. Akan tetapi, potensi zakat yang sangat besar di Indonesia belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai bagian dari strategi pembangunan nasional. Realisasi penghimpunan zakat masih jauh dari potensi yang sebenarnya dapat dicapai. Apabila dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf mampu diintegrasikan dengan program pembangunan pemerintah, maka dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat akan jauh lebih besar. Dana ZISWAF dapat digunakan untuk mendukung penguatan UMKM, pemberdayaan petani dan nelayan kecil, bantuan pendidikan, pembangunan layanan kesehatan, hingga pengembangan ekonomi berbasis masyarakat. Namun tanpa dukungan kebijakan yang kuat dan terintegrasi, potensi besar tersebut sulit diwujudkan secara maksimal.

Hambatan regulasi juga berkaitan dengan rendahnya literasi hukum masyarakat mengenai pengelolaan ZISWAF. Sebagian masyarakat masih memahami zakat hanya sebagai ibadah individual yang dapat disalurkan secara langsung kepada penerima. Padahal, pengelolaan melalui lembaga profesional memiliki banyak keunggulan, seperti pendataan mustahik yang lebih akurat, distribusi bantuan yang lebih merata, serta adanya program pemberdayaan ekonomi jangka panjang. Kurangnya pemahaman masyarakat terhadap pentingnya kelembagaan menyebabkan penguatan sistem pengelolaan ZISWAF berjalan lebih lambat.

Dalam ajaran Islam, pengelolaan harta dan amanah harus dilakukan secara jujur dan bertanggung jawab. Allah SWT berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
 النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
 سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisa: 58)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa setiap amanah, termasuk pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf, harus dikelola secara adil, transparan, dan profesional. Lembaga pengelola ZISWAF memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa dana umat benar-benar disalurkan kepada pihak yang berhak dan digunakan sesuai tujuan syariah. Selain itu, Islam juga melarang penumpukan harta tanpa dimanfaatkan untuk kepentingan sosial. Allah SWT berfirman:

وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يَنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ
 فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ

Artinya: “Dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menginfakkannya di jalan Allah, maka beritahukanlah kepada mereka azab yang pedih.” (QS. At-Taubah: 34)

Ayat tersebut menegaskan bahwa Islam sangat mendorong distribusi kekayaan dan melarang penumpukan harta secara berlebihan. Karena itu, keberadaan ZISWAF menjadi instrumen penting dalam menciptakan pemerataan ekonomi dan membantu masyarakat yang membutuhkan.

1. Bentuk Hambatan Regulasi dan Kebijakan dalam Pengelolaan ZISWAF

Beberapa bentuk hambatan regulasi dan kebijakan dalam pengelolaan ZISWAF antara lain:

1. Belum terintegrasinya regulasi zakat dan wakaf
Pengelolaan zakat dan wakaf masih berjalan sendiri-sendiri sehingga program pemberdayaan ekonomi umat belum maksimal.
2. Perbedaan kebijakan antar daerah
Tidak semua daerah memiliki aturan yang sama dalam mendukung optimalisasi zakat profesi maupun pengembangan wakaf produktif.
3. Lemahnya legalitas aset wakaf
Banyak aset wakaf belum tersertifikasi sehingga rentan terhadap sengketa dan penyalahgunaan.
4. Birokrasi administrasi yang panjang
Proses legalisasi wakaf dan pengurusan lembaga sering kali memerlukan prosedur yang rumit dan memakan waktu lama.
5. Belum optimalnya regulasi digitalisasi ZISWAF
Pengawasan terhadap platform donasi online dan perlindungan data digital masih lemah.
6. Kurangnya standarisasi tata kelola lembaga
Tidak semua lembaga menerapkan audit syariah dan sistem pelaporan profesional.
7. Rendahnya literasi hukum masyarakat
Banyak masyarakat belum memahami pentingnya pengelolaan zakat melalui lembaga resmi dan profesional.

2. Upaya Mengatasi Hambatan Regulasi dan Kebijakan

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, diperlukan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

1. Memperkuat integrasi kebijakan zakat dan wakaf
Pemerintah perlu membangun sistem pengelolaan yang terintegrasi agar program sosial dan ekonomi berjalan lebih efektif.
2. Menyederhanakan birokrasi sertifikasi wakaf
Proses legalisasi aset wakaf perlu dipermudah agar masyarakat terdorong untuk melakukan pencatatan resmi.
3. Memperkuat regulasi digital dan pengawasan platform online
Pengawasan terhadap penghimpunan dana digital harus diperketat untuk menjaga keamanan dan kepercayaan publik.
4. Mendorong standarisasi tata kelola lembaga ZISWAF
Seluruh lembaga perlu menerapkan audit syariah, laporan keuangan transparan, dan sistem manajemen profesional.
5. Meningkatkan literasi masyarakat
Edukasi mengenai zakat produktif, wakaf produktif, dan pentingnya lembaga resmi perlu dilakukan secara berkelanjutan.
6. Mengintegrasikan ZISWAF dengan program pembangunan nasional
Dana sosial Islam perlu diarahkan untuk mendukung pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

B. TANTANGAN SOSIAL DAN KULTURAL

Tantangan ZISWAF tidak hanya muncul dari regulasi atau kapasitas lembaga. Kebiasaan masyarakat, tingkat literasi, cara pandang terhadap lembaga, dan pengalaman pribadi dalam berdonasi turut menentukan keberhasilannya. Di banyak tempat, masyarakat masih menyalurkan dana secara langsung karena merasa lebih dekat dengan penerima manfaat. Pilihan tersebut perlu dihormati, tetapi lembaga juga perlu menunjukkan nilai tambah pengelolaan yang profesional: pemetaan kebutuhan yang lebih baik, penyaluran yang terkoordinasi, laporan yang terbuka, dan program

pemberdayaan yang berkelanjutan. Upaya membangun kepercayaan harus dilakukan melalui pelayanan yang nyata, bukan sekadar kampanye. (Huda et al., 2022).

Pada dasarnya, masyarakat Indonesia dikenal memiliki budaya gotong royong, solidaritas sosial, dan semangat tolong-menolong yang cukup tinggi. Nilai-nilai tersebut sebenarnya sangat sejalan dengan prinsip-prinsip ZISWAF dalam Islam. Akan tetapi, perkembangan zaman, perubahan pola hidup modern, serta meningkatnya individualisme secara perlahan memengaruhi pola kepedulian sosial masyarakat. Sebagian masyarakat mulai memandang aktivitas zakat, infak, sedekah, dan wakaf hanya sebagai ibadah pribadi yang bersifat ritual, bukan sebagai instrumen sosial ekonomi yang memiliki dampak luas terhadap kesejahteraan umat.

Salah satu tantangan sosial yang paling sering ditemukan adalah rendahnya literasi masyarakat mengenai konsep ZISWAF produktif. Sebagian besar masyarakat masih memahami zakat hanya sebagai bantuan konsumtif yang diberikan langsung kepada fakir miskin dalam bentuk uang atau sembako. Padahal, dalam konsep ekonomi Islam modern, zakat dapat dikembangkan menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi melalui program usaha produktif, pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, dan pengembangan sektor pendidikan maupun kesehatan. Kurangnya pemahaman masyarakat mengenai zakat produktif menyebabkan sebagian dana zakat hanya digunakan untuk kebutuhan jangka pendek tanpa memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan. Akibatnya, mustahik sering kali tetap berada dalam kondisi ketergantungan dan belum mampu berubah menjadi individu yang mandiri secara ekonomi. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan sosial dalam pengelolaan ZISWAF tidak hanya berkaitan dengan penghimpunan dana, tetapi juga berkaitan dengan cara pandang masyarakat terhadap fungsi sosial zakat itu sendiri.

Selain itu, budaya penyaluran zakat secara langsung kepada penerima juga menjadi tantangan tersendiri dalam penguatan kelembagaan ZISWAF. Sebagian masyarakat merasa lebih nyaman memberikan zakat atau sedekah secara langsung kepada orang yang dianggap membutuhkan dibandingkan menyalurkannya melalui lembaga resmi. Masyarakat beranggapan bahwa penyaluran langsung lebih cepat, sederhana, dan dapat memastikan bantuan diterima secara nyata oleh penerima. Di sisi lain, pola penyaluran langsung sering kali menyebabkan distribusi bantuan menjadi tidak merata. Ada sebagian penerima yang mendapatkan bantuan berulang kali, sementara kelompok masyarakat lain yang sebenarnya lebih membutuhkan justru tidak tersentuh bantuan. Berbeda halnya jika pengelolaan dilakukan melalui lembaga profesional yang memiliki sistem pendataan mustahik secara lebih terstruktur sehingga distribusi bantuan dapat dilakukan secara adil dan tepat sasaran (Huda, 2021).

Tantangan sosial lainnya berkaitan dengan rendahnya tingkat kepercayaan sebagian masyarakat terhadap lembaga pengelola ZISWAF. Dalam beberapa kasus, muncul berita mengenai penyalahgunaan dana bantuan, lemahnya transparansi laporan keuangan, hingga pengelolaan yang tidak profesional. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian masyarakat merasa ragu untuk menyalurkan dana melalui lembaga resmi. Kepercayaan publik merupakan faktor utama dalam keberhasilan penghimpunan dana sosial Islam. Ketika masyarakat tidak percaya terhadap lembaga pengelola, maka potensi penghimpunan dana akan mengalami penurunan.

Kurangnya kepercayaan ini juga dipengaruhi oleh budaya masyarakat yang masih menilai lembaga berdasarkan hubungan personal, kedekatan emosional, atau pengaruh tokoh tertentu. Akibatnya, lembaga yang belum dikenal luas sering kali mengalami kesulitan dalam membangun legitimasi sosial di tengah masyarakat. Dalam hal ini, tantangan kultural

menjadi penting karena berkaitan dengan pola hubungan sosial dan budaya kepercayaan masyarakat Indonesia yang bersifat komunal.

Selain faktor kepercayaan, tantangan sosial juga muncul akibat adanya kesenjangan tingkat pendidikan dan literasi ekonomi syariah di masyarakat. Tidak semua masyarakat memahami perbedaan antara zakat, infak, sedekah, dan wakaf serta fungsi masing-masing instrumen tersebut. Sebagian masyarakat masih menganggap bahwa wakaf hanya terbatas pada pembangunan masjid atau makam, padahal wakaf produktif dapat digunakan untuk pengembangan pendidikan, rumah sakit, pertanian, hingga usaha ekonomi produktif yang manfaatnya dapat dirasakan secara luas oleh masyarakat.

Kurangnya literasi ini menyebabkan potensi wakaf produktif di Indonesia belum berkembang secara optimal. Banyak aset wakaf yang hanya digunakan untuk kepentingan konsumtif dan belum dikelola secara profesional agar menghasilkan manfaat ekonomi yang berkelanjutan. Padahal, jika dikelola dengan baik, wakaf produktif dapat menjadi sumber kekuatan ekonomi umat yang sangat besar dalam mendukung pembangunan sosial dan pengentasan kemiskinan.

Perubahan gaya hidup masyarakat modern juga menjadi tantangan sosial dalam pengelolaan ZISWAF. Masyarakat perkotaan saat ini cenderung memiliki pola hidup individualis dan lebih fokus pada kebutuhan pribadi. Kesibukan pekerjaan dan perkembangan teknologi digital menyebabkan interaksi sosial masyarakat semakin berkurang. Akibatnya, rasa empati dan kepedulian terhadap kondisi sosial di lingkungan sekitar juga mengalami penurunan pada sebagian kelompok masyarakat.

Selain itu, budaya konsumtif yang berkembang akibat pengaruh media sosial dan globalisasi turut memengaruhi pola pengeluaran masyarakat. Sebagian masyarakat lebih tertarik menghabiskan pendapatan untuk memenuhi gaya hidup

dibandingkan menyisihkan sebagian hartanya untuk kepentingan sosial dan ibadah. Kondisi ini menjadi tantangan serius bagi lembaga ZISWAF dalam meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya berbagi dan membantu sesama.

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital sebenarnya juga membawa peluang baru dalam penguatan budaya filantropi Islam. Saat ini, kampanye zakat dan sedekah dapat dilakukan melalui media sosial, aplikasi digital, dan platform crowdfunding sehingga menjangkau generasi muda secara lebih luas. Di sisi lain, tidak semua masyarakat memiliki kemampuan literasi digital yang baik. Sebagian masyarakat, terutama di daerah pedesaan, masih mengalami keterbatasan akses teknologi dan informasi sehingga kurang memahami sistem donasi digital yang berkembang saat ini (IRTI-IsDB, 2023).

Tantangan kultural lainnya adalah masih adanya anggapan bahwa zakat hanya merupakan kewajiban individu yang bersifat musiman, terutama pada bulan Ramadan. Padahal, zakat profesi, zakat perdagangan, dan berbagai bentuk zakat lainnya berpotensi besar untuk dikelola sepanjang tahun. Pola pikir yang masih terbatas tersebut menyebabkan penghimpunan dana zakat belum optimal dibandingkan dengan potensi yang sebenarnya dapat dicapai.

Dalam ajaran Islam, kepedulian sosial dan semangat berbagi menjadi bagian penting dari ajaran agama. Allah SWT berfirman:

لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ

Artinya: “Kamu tidak akan memperoleh kebajikan sebelum kamu menginfakkan sebagian harta yang kamu cintai.” (QS. Ali ‘Imran: 92)

Ayat tersebut menegaskan bahwa Islam mendorong umatnya untuk memiliki kepedulian sosial dan kesediaan berbagi kepada sesama. Dalam pengelolaan ZISWAF, nilai

tersebut menjadi dasar penting dalam membangun budaya filantropi Islam yang kuat di tengah masyarakat. Selain itu, Rasulullah SAW juga mengajarkan pentingnya solidaritas sosial dalam kehidupan umat Islam. Semangat tolong-menolong dan membantu masyarakat yang membutuhkan menjadi bagian dari akhlak sosial yang harus dikembangkan dalam kehidupan bermasyarakat. Oleh sebab itu, penguatan budaya ZISWAF tidak hanya membutuhkan sistem kelembagaan yang baik, tetapi juga memerlukan pembangunan kesadaran sosial dan nilai-nilai keagamaan dalam masyarakat (Huda & Sawarjuwono, 2021).

1) Bentuk Tantangan Sosial dan Kultural dalam Pengelolaan ZISWAF

Beberapa tantangan sosial dan kultural dalam pengelolaan ZISWAF antara lain:

- a. Rendahnya literasi masyarakat tentang ZISWAF produktif
Banyak masyarakat masih memahami zakat hanya sebagai bantuan konsumtif.
- b. Budaya penyaluran langsung kepada penerima
Sebagian masyarakat lebih memilih memberikan zakat secara langsung dibanding melalui lembaga resmi.
- c. Kurangnya kepercayaan terhadap lembaga pengelola
Kasus penyalahgunaan dana menyebabkan sebagian masyarakat ragu terhadap lembaga ZISWAF.
- d. Rendahnya pemahaman tentang wakaf produktif
Wakaf masih dipahami sebatas pembangunan masjid atau makam.
- e. Meningkatnya budaya individualisme
Perubahan gaya hidup modern menyebabkan kepedulian sosial sebagian masyarakat menurun.
- f. Budaya konsumtif masyarakat
Sebagian masyarakat lebih fokus pada gaya hidup dibandingkan kepedulian sosial.

- g. Kesenjangan literasi digital
Tidak semua masyarakat memahami penggunaan platform digital dalam pengelolaan ZISWAF.
- h. Pandangan zakat sebagai ibadah musiman
Sebagian masyarakat hanya fokus pada zakat fitrah di bulan Ramadan.

2) Upaya Mengatasi Tantangan Sosial dan Kultural

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, diperlukan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

1. Meningkatkan edukasi dan literasi ZISWAF
Sosialisasi mengenai zakat produktif dan wakaf produktif perlu dilakukan secara luas dan berkelanjutan.
2. Membangun transparansi dan profesionalitas lembaga
Lembaga ZISWAF harus mampu menunjukkan pengelolaan yang amanah dan terbuka untuk meningkatkan kepercayaan publik.
3. Mengembangkan kampanye digital filantropi Islam
Media sosial dan teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk membangun budaya berbagi di kalangan generasi muda.
4. Mendorong program pemberdayaan ekonomi produktif
Dana ZISWAF perlu diarahkan untuk program yang dapat meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik.
5. Meningkatkan literasi wakaf produktif
Masyarakat perlu diberikan pemahaman bahwa wakaf dapat dikembangkan dalam berbagai sektor produktif.
6. Memperkuat nilai gotong royong dan solidaritas sosial
Nilai-nilai kepedulian sosial perlu terus ditanamkan melalui pendidikan dan dakwah Islam.

Jadi, tantangan sosial dan kultural dalam pengelolaan ZISWAF berkaitan erat dengan pola pikir, budaya, tingkat pendidikan, dan perubahan gaya hidup masyarakat. Jika tantangan tersebut dapat diatasi melalui edukasi, penguatan kelembagaan, dan pembangunan budaya filantropi Islam,

maka pengelolaan ZISWAF akan mampu berkembang menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kesejahteraan sosial dan pemberdayaan ekonomi umat secara berkelanjutan

C. DINAMIKA TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS

Transparansi dan akuntabilitas merupakan dua prinsip penting dalam pengelolaan ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf). Kedua prinsip tersebut menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola dana sosial Islam. Dalam praktiknya, masyarakat sebagai muzaki, donatur, maupun *wakif* tidak hanya menuntut lembaga untuk mampu menghimpun dan menyalurkan dana dengan baik, tetapi juga menginginkan adanya keterbukaan informasi serta pertanggungjawaban yang jelas mengenai pengelolaan dana umat. Oleh sebab itu, transparansi dan akuntabilitas menjadi indikator penting dalam menilai profesionalitas lembaga pengelola ZISWAF.

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua pilar kepercayaan dalam pengelolaan ZISWAF. Transparansi berarti lembaga menyampaikan informasi yang jujur, relevan, dan mudah diakses. Akuntabilitas berarti lembaga siap menjelaskan keputusan serta penggunaan dana yang dititipkan masyarakat. Keduanya harus berjalan bersama. Laporan yang banyak tetapi sulit dipahami belum tentu transparan, sedangkan pertanggungjawaban tanpa data yang terbuka sulit diuji. Ketika informasi penghimpunan, penyaluran, biaya pengelolaan, dan hasil program tersedia secara jelas, masyarakat dapat menilai lembaga dengan lebih adil. (Ascarya, 2021).

Masalah transparansi dalam pengelolaan ZISWAF masih menjadi tantangan besar di berbagai lembaga, terutama lembaga yang belum memiliki sistem administrasi dan tata kelola yang profesional. Sebagian lembaga masih mengalami keterbatasan dalam penyusunan laporan keuangan, publikasi

program, serta sistem audit yang memadai. Akibatnya, masyarakat kesulitan memperoleh informasi mengenai jumlah dana yang dihimpun, proses pendistribusian, serta dampak program yang telah dijalankan. Kurangnya keterbukaan informasi tersebut dapat menimbulkan kecurigaan dan keraguan masyarakat terhadap lembaga pengelola. Dalam beberapa kasus, muncul persepsi bahwa dana zakat dan sedekah tidak sepenuhnya disalurkan kepada pihak yang berhak atau digunakan untuk kepentingan tertentu yang tidak sesuai dengan tujuan syariah. Walaupun tidak semua tuduhan tersebut benar, namun minimnya transparansi membuat masyarakat mudah terpengaruh oleh isu negatif yang berkembang di media sosial maupun lingkungan sekitar.

Selain itu, sebagian lembaga ZISWAF masih menggunakan sistem pengelolaan keuangan yang sederhana dan manual. Pencatatan administrasi yang belum berbasis teknologi menyebabkan proses pengawasan menjadi kurang efektif. Kesalahan pencatatan, keterlambatan laporan, hingga ketidaksesuaian data sering kali terjadi akibat lemahnya sistem manajemen internal. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat perkembangan lembaga dan menurunkan tingkat profesionalitas pengelolaan dana umat (Mardiasmo, 2021).

Persoalan akuntabilitas juga berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam lembaga pengelola ZISWAF. Tidak semua pengelola memiliki kemampuan yang memadai dalam bidang manajemen keuangan, audit syariah, maupun administrasi modern. Sebagian lembaga masih mengandalkan pengelolaan berbasis kepercayaan personal tanpa didukung sistem organisasi yang kuat. Akibatnya, mekanisme pengawasan internal menjadi lemah dan rawan terjadi kesalahan pengelolaan.

Masalah transparansi dan akuntabilitas semakin kompleks seiring berkembangnya digitalisasi dalam pengelolaan ZISWAF. Saat ini, banyak lembaga mulai

memanfaatkan platform digital, aplikasi mobile, dan media sosial untuk menghimpun dana masyarakat. Perkembangan ini memberikan kemudahan dalam proses donasi dan memperluas jangkauan penghimpunan dana. Namun di sisi lain, digitalisasi juga menghadirkan tantangan baru terkait keamanan data, validitas laporan, dan pengawasan transaksi online.

Tidak sedikit masyarakat yang merasa khawatir terhadap kemungkinan penyalahgunaan dana digital, penipuan berkedok donasi, atau manipulasi laporan keuangan berbasis online. Kekhawatiran tersebut muncul karena tidak semua platform digital memiliki sistem keamanan dan pengawasan yang memadai. Jika lembaga tidak mampu menunjukkan sistem pengelolaan digital yang aman dan transparan, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap donasi online akan menurun.

Selain persoalan teknologi, masalah transparansi juga berkaitan dengan budaya organisasi dalam lembaga pengelola ZISWAF. Sebagian lembaga masih memiliki pola manajemen tertutup dan kurang terbiasa menyampaikan laporan kepada publik secara rutin. Ada anggapan bahwa pengelolaan dana sosial cukup didasarkan pada niat baik dan kepercayaan masyarakat tanpa perlu sistem pelaporan yang detail. Padahal, dalam era modern, masyarakat semakin kritis dan menuntut adanya keterbukaan informasi yang jelas dan terukur.

Kurangnya budaya transparansi ini menyebabkan hubungan antara lembaga dan masyarakat menjadi kurang kuat. Masyarakat tidak hanya ingin mengetahui jumlah dana yang dihimpun, tetapi juga ingin melihat dampak nyata dari program-program yang dijalankan. Oleh sebab itu, lembaga pengelola ZISWAF perlu membangun sistem komunikasi publik yang baik agar masyarakat dapat memahami bagaimana dana mereka digunakan untuk membantu umat.

Di sisi lain, akuntabilitas juga berkaitan dengan ketepatan distribusi dana kepada mustahik dan penerima

manfaat. Dalam beberapa kasus, distribusi bantuan masih belum tepat sasaran akibat lemahnya pendataan dan verifikasi penerima bantuan. Ada penerima yang mendapatkan bantuan berulang kali, sementara kelompok masyarakat lain yang lebih membutuhkan justru belum tersentuh program bantuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan laporan keuangan, tetapi juga menyangkut efektivitas program sosial yang dijalankan.

Dalam ajaran Islam, transparansi dan akuntabilitas menjadi bagian dari nilai amanah yang sangat ditekankan dalam ajaran agama. Pengelola ZISWAF memiliki tanggung jawab moral dan spiritual untuk menjaga kepercayaan masyarakat serta mengelola dana umat secara jujur dan profesional. Amanah dalam Islam bukan hanya berkaitan dengan hubungan manusia kepada sesama, tetapi juga menjadi bentuk pertanggungjawaban kepada Allah SWT. Selain itu, Rasulullah SAW juga menegaskan pentingnya tanggung jawab dalam setiap amanah yang diberikan. Pengelola dana umat harus mampu mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan penggunaan dana secara jelas kepada masyarakat. Oleh sebab itu, transparansi dan akuntabilitas tidak hanya menjadi tuntutan administratif, tetapi juga bagian dari implementasi nilai-nilai Islam dalam pengelolaan ZISWAF (Nurhasanah, 2022).

1) Bentuk Masalah Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan ZISWAF

Beberapa masalah transparansi dan akuntabilitas yang sering terjadi dalam pengelolaan ZISWAF antara lain:

1. Kurangnya keterbukaan laporan keuangan
Sebagian lembaga belum menyampaikan laporan penghimpunan dan pendistribusian dana secara rutin kepada publik.
2. Sistem administrasi yang masih manual

Pengelolaan data dan pencatatan keuangan yang belum berbasis teknologi menyebabkan pengawasan kurang efektif.

3. Rendahnya kualitas sumber daya manusia
Tidak semua pengelola memiliki kemampuan dalam manajemen keuangan dan audit syariah.
4. Kurangnya audit dan pengawasan internal
Sebagian lembaga belum memiliki sistem pengawasan yang kuat dan profesional.
5. Minimnya publikasi program dan dampak sosial
Masyarakat sering kali tidak mengetahui hasil nyata dari program yang dijalankan lembaga.
6. Ketidaktepatan distribusi bantuan
Lemahnya pendataan mustahik menyebabkan bantuan belum sepenuhnya tepat sasaran.
7. Kekhawatiran terhadap keamanan donasi digital
Perkembangan platform online menimbulkan kekhawatiran terkait penipuan dan penyalahgunaan dana.
8. Budaya organisasi yang kurang terbuka
Sebagian lembaga masih menganggap pelaporan detail kepada masyarakat bukan hal yang penting.

2) Upaya Mengatasi Masalah Transparansi dan Akuntabilitas

Untuk mengatasi berbagai masalah tersebut, diperlukan beberapa langkah strategis sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem pelaporan keuangan berbasis teknologi
Lembaga ZISWAF perlu menggunakan sistem digital agar laporan lebih akurat dan mudah diakses masyarakat.
2. Melakukan audit syariah dan audit keuangan secara berkala
Audit penting dilakukan untuk menjaga profesionalitas dan meningkatkan kepercayaan publik.

3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
Pengelola perlu diberikan pelatihan dalam bidang manajemen, administrasi, dan tata kelola keuangan syariah.
4. Membangun budaya transparansi dalam organisasi
Lembaga harus membiasakan diri menyampaikan laporan dan perkembangan program secara terbuka kepada masyarakat.
5. Memperkuat sistem pendataan mustahik
Pendataan yang akurat penting untuk memastikan distribusi bantuan berjalan tepat sasaran.
6. Mengoptimalkan publikasi program sosial
Publikasi dampak program dapat meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam ZISWAF.
7. Memperkuat keamanan sistem donasi digital
Pengawasan terhadap transaksi online perlu diperketat agar masyarakat merasa aman dalam berdonasi.

D. STRATEGI SOSIAL DAN INOVASI PENGELOLAAN

Pengelolaan ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) pada era modern memerlukan strategi dan inovasi yang mampu menjawab berbagai tantangan sosial, ekonomi, teknologi, dan kelembagaan yang terus berkembang. Potensi besar ZISWAF di Indonesia belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan secara optimal karena masih terdapat berbagai hambatan dalam aspek regulasi, literasi masyarakat, transparansi, hingga profesionalitas lembaga pengelola. Oleh sebab itu, diperlukan langkah-langkah strategis dan inovatif agar pengelolaan ZISWAF mampu berkembang menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi umat yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan perkembangan zaman.

ZISWAF dapat berperan lebih dari sekadar bantuan jangka pendek. Dengan perencanaan yang tepat, dana sosial Islam dapat mendukung kegiatan produktif, memperkuat

kapasitas usaha, membuka akses pendidikan atau layanan kesehatan, dan mengurangi kerentanan keluarga penerima manfaat. Namun, program produktif tidak boleh dipaksakan kepada setiap kondisi. Lembaga perlu menilai kebutuhan, kemampuan, dan risiko yang dihadapi masyarakat sebelum menentukan bentuk dukungan. Kepekaan terhadap situasi penerima manfaat membuat program lebih manusiawi, tepat guna, dan berpeluang memberi dampak yang bertahan lama. (Ascarya & Yumanita, 2023).

Salah satu strategi penting dalam pengembangan ZISWAF adalah penguatan kelembagaan. Lembaga pengelola ZISWAF harus memiliki sistem organisasi yang profesional, transparan, dan akuntabel agar mampu membangun kepercayaan masyarakat. Profesionalitas lembaga menjadi faktor utama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menyalurkan dana sosial Islam. Ketika lembaga mampu menunjukkan pengelolaan yang baik, maka tingkat kepercayaan publik akan meningkat dan penghimpunan dana dapat berkembang secara lebih optimal. Penguatan kelembagaan dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pengelola ZISWAF perlu memiliki kompetensi dalam bidang manajemen, administrasi keuangan, teknologi digital, komunikasi publik, dan ekonomi syariah. Selama ini, sebagian lembaga masih menghadapi keterbatasan SDM sehingga pengelolaan program belum berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan kapasitas pengelola menjadi langkah penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola lembaga.

Selain penguatan SDM, inovasi digital juga menjadi strategi yang penting dalam pengembangan pengelolaan ZISWAF. Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola interaksi masyarakat, termasuk dalam aktivitas filantropi Islam. Saat ini, masyarakat cenderung menginginkan layanan donasi yang cepat, mudah, dan praktis melalui platform digital.

Karena itu, lembaga ZISWAF perlu memanfaatkan teknologi digital untuk mempermudah proses penghimpunan dan distribusi dana sosial (IRTI-IsDB, 2023).

Pemanfaatan aplikasi mobile, website, QRIS, dompet digital, hingga media sosial dapat membantu lembaga menjangkau masyarakat secara lebih luas. Inovasi digital juga memungkinkan masyarakat untuk memantau proses penyaluran dana secara real time sehingga meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik. Selain itu, teknologi digital dapat membantu lembaga dalam pendataan mustahik, pengelolaan laporan keuangan, serta evaluasi program secara lebih efektif dan efisien.

Di sisi lain, inovasi digital tidak cukup hanya sebatas penggunaan teknologi, tetapi juga harus diiringi dengan peningkatan keamanan sistem informasi. Perlindungan data donatur dan keamanan transaksi online menjadi hal yang penting dalam menjaga kepercayaan masyarakat. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu membangun sistem digital yang aman, profesional, dan sesuai dengan standar perlindungan data modern (IRTI-IsDB, 2023).

Strategi lainnya adalah pengembangan program ZISWAF produktif berbasis pemberdayaan masyarakat. Selama ini, sebagian dana zakat masih disalurkan dalam bentuk bantuan konsumtif jangka pendek seperti sembako atau bantuan tunai. Bantuan tersebut memang penting untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat, namun belum cukup untuk mengatasi masalah kemiskinan secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, pengelolaan ZISWAF perlu diarahkan pada program pemberdayaan ekonomi yang dapat meningkatkan kemandirian masyarakat. Program pemberdayaan dapat dilakukan melalui bantuan modal usaha mikro, pelatihan keterampilan, pengembangan usaha kecil, pemberdayaan petani dan nelayan, serta program pendidikan dan kesehatan. Dengan pendekatan produktif, mustahik tidak hanya

menerima bantuan sesaat, tetapi juga memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi dan kualitas hidup mereka. Dalam jangka panjang, strategi ini diharapkan mampu mengubah mustahik menjadi muzaki sehingga tercipta siklus ekonomi yang lebih sehat dan berkelanjutan.

Selain zakat produktif, pengembangan wakaf produktif juga menjadi inovasi penting dalam pengelolaan ZISWAF. Wakaf tidak hanya dapat digunakan untuk pembangunan masjid atau makam, tetapi juga dapat dikembangkan menjadi aset ekonomi yang menghasilkan manfaat jangka panjang. Saat ini, konsep wakaf produktif mulai berkembang dalam bentuk rumah sakit wakaf, sekolah wakaf, perkebunan wakaf, hotel syariah, hingga investasi berbasis wakaf produktif.

Pengembangan wakaf produktif berpotensi besar dalam mendukung pembangunan ekonomi umat. Keuntungan dari pengelolaan aset wakaf dapat digunakan untuk membiayai pendidikan, layanan kesehatan, bantuan sosial, dan berbagai program pemberdayaan masyarakat. Oleh sebab itu, inovasi dalam pengelolaan wakaf perlu terus dikembangkan agar aset wakaf tidak hanya bersifat pasif, tetapi dapat memberi dampak ekonomi yang nyata bagi masyarakat (Kementerian Agama RI, 2023).

Strategi penting lainnya adalah peningkatan literasi dan edukasi masyarakat mengenai ZISWAF. Rendahnya pemahaman masyarakat tentang zakat produktif, wakaf produktif, dan manfaat pengelolaan melalui lembaga resmi masih menjadi tantangan besar. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu melakukan sosialisasi secara berkelanjutan melalui seminar, dakwah, media sosial, pendidikan formal, maupun kampanye digital. Edukasi masyarakat penting untuk membangun budaya filantropi Islam yang kuat. Masyarakat perlu memahami bahwa ZISWAF bukan hanya ibadah individual, tetapi juga instrumen sosial ekonomi yang memiliki dampak besar terhadap kesejahteraan umat. Dengan

meningkatnya literasi masyarakat, maka partisipasi publik dalam penghimpunan dan pengembangan program ZISWAF juga akan semakin meningkat.

Di sisi lain, kolaborasi antar lembaga juga menjadi strategi penting dalam penguatan pengelolaan ZISWAF. Selama ini, sebagian lembaga masih bekerja secara sendiri-sendiri sehingga program yang dijalankan sering kali tumpang tindih dan kurang efektif. Padahal, kerja sama antara lembaga zakat, pemerintah, lembaga pendidikan, organisasi sosial, dan sektor swasta dapat menciptakan program yang lebih luas dan berdampak besar bagi masyarakat.

Kolaborasi dapat dilakukan dalam bentuk program pemberdayaan ekonomi bersama, pengembangan data mustahik terpadu, pelatihan kewirausahaan, hingga pembangunan fasilitas sosial berbasis wakaf. Dengan adanya sinergi antar lembaga, maka pengelolaan ZISWAF akan menjadi lebih efektif dan mampu menjangkau masyarakat secara lebih luas.

Selain itu, inovasi dalam sistem transparansi dan akuntabilitas juga sangat diperlukan. Masyarakat saat ini semakin kritis dan menuntut adanya keterbukaan informasi terkait pengelolaan dana umat. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu menyediakan laporan keuangan yang mudah diakses, audit syariah secara berkala, serta publikasi program yang jelas dan terukur. Transparansi yang baik akan meningkatkan kepercayaan publik dan memperkuat legitimasi lembaga di tengah masyarakat.

Strategi solusi lainnya adalah integrasi program ZISWAF dengan pembangunan ekonomi nasional. Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf dapat diarahkan untuk mendukung pengurangan kemiskinan, pengembangan UMKM, pemberdayaan perempuan, pendidikan masyarakat miskin, hingga penguatan layanan kesehatan. Jika dikelola secara terintegrasi dengan program pemerintah, maka

ZISWAF dapat menjadi instrumen strategis dalam mempercepat pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat.

Dalam era globalisasi dan modernisasi, inovasi pengelolaan ZISWAF juga harus mampu mengikuti perubahan kebutuhan generasi muda. Generasi muda saat ini lebih dekat dengan teknologi digital, media sosial, dan budaya komunikasi yang cepat. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu membangun strategi komunikasi yang kreatif, menarik, dan mudah dipahami agar dapat meningkatkan partisipasi generasi muda dalam aktivitas filantropi Islam (IRTI-IsDB, 2023).

1. Strategi Solusi dan Inovasi Pengelolaan ZISWAF

Beberapa strategi solusi dan inovasi dalam pengelolaan ZISWAF antara lain:

1. Penguatan kelembagaan ZISWAF
Lembaga perlu memiliki sistem organisasi yang profesional, transparan, dan akuntabel.
2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia
Pengelola perlu diberikan pelatihan dalam bidang manajemen, ekonomi syariah, dan teknologi digital.
3. Pemanfaatan teknologi digital
Penggunaan aplikasi, website, *QRIS*, dan media sosial dapat meningkatkan efektivitas penghimpunan dana.
4. Pengembangan zakat produktif
Dana zakat diarahkan untuk program pemberdayaan ekonomi masyarakat.
5. Pengembangan wakaf produktif
Aset wakaf dikelola secara produktif agar menghasilkan manfaat ekonomi jangka panjang.
6. Peningkatan literasi masyarakat
Edukasi tentang pentingnya ZISWAF perlu dilakukan secara berkelanjutan.
7. Penguatan transparansi dan akuntabilitas
Lembaga perlu menyediakan laporan keuangan dan audit yang jelas serta mudah diakses masyarakat.

8. Kolaborasi antar lembaga
Kerja sama antara lembaga zakat, pemerintah, dan sektor swasta perlu diperkuat.
9. Integrasi program ZISWAF dengan pembangunan nasional
Dana sosial Islam dapat digunakan untuk mendukung pengentasan kemiskinan dan pembangunan masyarakat.
10. Pengembangan strategi komunikasi digital
Kampanye kreatif melalui media sosial penting untuk menarik partisipasi generasi muda.

Strategi solusi dan inovasi pengelolaan ZISWAF harus dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Penguatan kelembagaan, pemanfaatan teknologi digital, pengembangan program produktif, serta peningkatan literasi masyarakat menjadi langkah penting dalam mengoptimalkan potensi ZISWAF. Jika strategi dan inovasi tersebut mampu diterapkan dengan baik, maka ZISWAF dapat berkembang menjadi instrumen ekonomi Islam yang kuat dalam mewujudkan kesejahteraan sosial, pemerataan ekonomi, dan pemberdayaan umat di era modern.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

BAB VII

INOVASI DAN PENGEMBANGAN LEMBAGA ZISWAF BERBASIS TEKNOLOGI

A. PEMANFAATAN TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PERHIMPUNAN

Teknologi digital mengubah cara masyarakat mengenal, menyalurkan, dan memantau ZISWAF. Kanal pembayaran elektronik, media sosial, sistem basis data, dan layanan berbasis aplikasi dapat mempermudah partisipasi serta memperluas jangkauan lembaga. Namun, teknologi bukan tujuan pada dirinya sendiri. Nilainya terlihat ketika teknologi membuat layanan lebih mudah, informasi lebih terbuka, data penerima lebih akurat, dan pengambilan keputusan lebih cepat tanpa mengabaikan keamanan. Lembaga perlu memastikan bahwa inovasi digital tetap ramah bagi pengguna, melindungi data pribadi, dan tidak menjauhkan masyarakat yang memiliki keterbatasan akses teknologi. (IRTI-IsDB, 2023).

Pada masa sebelumnya, penghimpunan zakat dan dana sosial Islam dilakukan secara konvensional melalui amil zakat di masjid, kantor lembaga zakat, atau penyaluran langsung kepada penerima manfaat. Sistem tersebut memiliki nilai kedekatan sosial yang tinggi, namun dalam praktiknya menghadapi berbagai keterbatasan, seperti rendahnya efisiensi administrasi, jangkauan penghimpunan yang terbatas, serta kurang optimalnya dokumentasi dan pelaporan. Seiring berkembangnya teknologi informasi, lembaga ZISWAF mulai melakukan inovasi dengan memanfaatkan platform digital sebagai sarana penghimpunan dana secara lebih modern dan efektif.

Digitalisasi penghimpunan ZISWAF menjadi semakin relevan karena masyarakat modern mengalami perubahan pola perilaku dalam melakukan transaksi keuangan. Kehadiran layanan perbankan digital, mobile banking, e-wallet, QRIS, dan marketplace membuat masyarakat terbiasa melakukan aktivitas ekonomi secara cepat dan praktis melalui perangkat digital. Kondisi tersebut mendorong lembaga ZISWAF untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat agar layanan filantropi Islam dapat diakses secara mudah, fleksibel, dan efisien.

Dalam perspektif ekonomi Islam, pemanfaatan teknologi digital merupakan bentuk inovasi (*ijtihad mu'ashirah*) yang bertujuan mempermudah pelaksanaan ibadah sosial dan meningkatkan kemaslahatan umat. Islam sebagai agama yang universal memberikan ruang bagi perkembangan teknologi selama tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah. Oleh sebab itu, digitalisasi pengelolaan zakat dan wakaf dipandang sebagai langkah strategis untuk mengoptimalkan potensi dana sosial Islam dalam mendukung pembangunan ekonomi masyarakat.

Salah satu bentuk pemanfaatan teknologi digital yang paling berkembang saat ini adalah penggunaan aplikasi mobile zakat dan platform pembayaran online. Melalui aplikasi digital, masyarakat dapat menghitung zakat, memilih jenis donasi, melakukan pembayaran, serta memantau laporan penyaluran dana hanya melalui telepon genggam. Kemudahan tersebut menjadikan aktivitas berzakat lebih praktis dan sesuai dengan gaya hidup masyarakat modern yang mengutamakan efisiensi waktu.

Penggunaan aplikasi digital juga membantu lembaga ZISWAF dalam meningkatkan akurasi penghimpunan dana. Sistem digital memungkinkan pencatatan transaksi dilakukan secara otomatis sehingga mengurangi risiko kesalahan administrasi dan kehilangan data. Selain itu, sistem database

digital membantu lembaga dalam menyimpan informasi donatur, pola donasi masyarakat, serta histori transaksi secara lebih terstruktur dan aman (Kasri, 2022).

Perkembangan teknologi digital juga membuka peluang besar dalam memperluas jangkauan penghimpunan ZISWAF. Sebelum era digital, penghimpunan zakat sering kali terbatas pada wilayah tertentu dan bergantung pada aktivitas tatap muka. Akan tetapi, melalui platform online, lembaga ZISWAF dapat menjangkau masyarakat lintas daerah bahkan lintas negara. Masyarakat Indonesia yang berada di luar negeri pun dapat menyalurkan zakat dan sedekah melalui aplikasi digital tanpa harus datang langsung ke lembaga terkait.

Kemampuan teknologi digital dalam menghapus batas geografis memberikan dampak besar terhadap peningkatan potensi penghimpunan dana sosial Islam. Laporan BAZNAS menunjukkan bahwa penghimpunan zakat digital mengalami peningkatan signifikan dalam beberapa tahun terakhir seiring meningkatnya penggunaan layanan keuangan digital di masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat terhadap aktivitas filantropi Islam.

Selain aplikasi pembayaran digital, media sosial juga memiliki peran yang sangat besar dalam penghimpunan ZISWAF modern. Saat ini, media sosial tidak hanya digunakan sebagai sarana komunikasi, tetapi juga menjadi alat kampanye sosial yang sangat efektif. Platform seperti Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, dan X (Twitter) memungkinkan lembaga ZISWAF menyampaikan informasi program, laporan kegiatan, edukasi zakat, hingga kisah inspiratif penerima manfaat secara cepat dan luas kepada masyarakat. Media sosial memiliki kekuatan dalam membangun hubungan emosional antara lembaga dan masyarakat. Konten visual berupa video bantuan

kemanusiaan, dokumentasi penyaluran zakat, atau cerita perjuangan mustahik dapat meningkatkan rasa empati publik sehingga mendorong masyarakat untuk berdonasi. Dalam komunikasi masa kini, pendekatan emosional dan visual menjadi strategi penting dalam meningkatkan efektivitas kampanye penghimpunan dana sosial Islam (Ali, 2024).

Di sisi lain, penggunaan teknologi digital juga memungkinkan lembaga ZISWAF memanfaatkan sistem big data dan analisis perilaku donatur. Teknologi ini membantu lembaga memahami pola donasi masyarakat, waktu penghimpunan paling efektif, serta preferensi program yang diminati masyarakat. Dengan analisis data yang tepat, lembaga dapat merancang strategi penghimpunan yang lebih efektif dan tepat sasaran. Misalnya, kampanye zakat pendidikan dapat ditujukan kepada kelompok masyarakat tertentu yang memiliki kepedulian tinggi terhadap sektor pendidikan. Inovasi digital lainnya terlihat dalam perkembangan *crowdfunding* syariah. *Crowdfunding* merupakan sistem penggalangan dana kolektif berbasis internet yang memungkinkan masyarakat berpartisipasi dalam membantu suatu program sosial secara bersama-sama. Dalam konteks ZISWAF, *crowdfunding* syariah digunakan untuk mendukung pembangunan masjid, bantuan bencana, pengobatan masyarakat miskin, pendidikan anak yatim, hingga program pemberdayaan ekonomi umat (Fuad et al., 2025).

Crowdfunding syariah memberikan dampak positif terhadap peningkatan partisipasi masyarakat karena nominal donasi dapat dilakukan dalam jumlah kecil namun melibatkan banyak orang. Sistem ini menciptakan budaya gotong royong digital yang memperkuat solidaritas sosial masyarakat Islam di era modern. Selain itu, proses penghimpunan dana menjadi lebih cepat karena informasi kampanye dapat tersebar secara luas melalui media sosial dan platform digital lainnya.

Meskipun memberikan banyak manfaat, digitalisasi penghimpunan ZISWAF juga menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan literasi digital masyarakat. Tidak semua masyarakat memiliki kemampuan menggunakan teknologi digital secara optimal, terutama masyarakat lanjut usia dan masyarakat pedesaan yang masih terbatas akses internetnya. Akibatnya, pemanfaatan layanan donasi digital belum dapat dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

Selain literasi digital, keamanan siber juga menjadi persoalan penting dalam pengelolaan ZISWAF berbasis teknologi. Semakin meningkatnya transaksi digital menyebabkan risiko kebocoran data, peretasan sistem, dan penipuan online ikut meningkat. Jika lembaga tidak memiliki sistem keamanan yang baik, maka kepercayaan masyarakat dapat menurun. Oleh sebab itu, perlindungan data donatur dan keamanan transaksi digital harus menjadi prioritas utama dalam pengembangan sistem penghimpunan berbasis teknologi.

Persaingan antar platform digital juga menjadi tantangan tersendiri bagi lembaga ZISWAF. Saat ini, banyak platform donasi online bermunculan dengan berbagai strategi pemasaran yang menarik perhatian masyarakat. Kondisi tersebut membuat lembaga ZISWAF harus terus melakukan inovasi agar mampu mempertahankan loyalitas donatur. Lembaga tidak hanya dituntut kreatif dalam promosi digital, tetapi juga harus mampu menunjukkan dampak nyata dari program-program yang dijalankan. Selain itu, tantangan lainnya berkaitan dengan aspek regulasi dan pengawasan. Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat sering kali belum diimbangi dengan regulasi yang memadai terkait pengelolaan dana sosial berbasis digital. Oleh sebab itu, pemerintah dan lembaga pengawas perlu menyusun kebijakan yang mampu menjamin keamanan, legalitas, dan akuntabilitas

pengelolaan ZISWAF digital agar masyarakat memperoleh perlindungan hukum yang jelas (IRTI-IsDB, 2023).

Dalam pembangunan ekonomi umat, digitalisasi penghimpunan ZISWAF memiliki potensi yang sangat besar. Jika dikelola secara profesional, teknologi digital dapat membantu meningkatkan penghimpunan dana sosial Islam secara signifikan sehingga mampu mendukung berbagai program pemberdayaan masyarakat. Dana zakat dan wakaf yang dihimpun secara optimal dapat digunakan untuk pendidikan, kesehatan, pengembangan usaha mikro, bantuan sosial, hingga pembangunan ekonomi berbasis syariah (IRTI-IsDB, 2023).

Selain berdampak pada penghimpunan dana, digitalisasi juga membantu memperkuat citra lembaga ZISWAF di mata masyarakat. Lembaga yang mampu memanfaatkan teknologi secara profesional akan dipandang lebih modern, transparan, dan terpercaya. Hal tersebut penting dalam membangun kepercayaan publik karena masyarakat modern cenderung memilih lembaga yang mampu memberikan pelayanan cepat, terbuka, dan mudah diakses.

Pemanfaatan teknologi digital dalam penghimpunan ZISWAF merupakan langkah strategis dalam modernisasi pengelolaan dana sosial Islam. Digitalisasi tidak hanya memberikan kemudahan transaksi, tetapi juga memperluas jangkauan penghimpunan, meningkatkan transparansi, memperkuat partisipasi masyarakat, serta mendukung efektivitas program pemberdayaan umat. Di sisi lain, keberhasilan digitalisasi ZISWAF sangat bergantung pada kualitas pengelolaan lembaga, keamanan sistem teknologi, literasi masyarakat, serta dukungan regulasi yang memadai. Jika seluruh aspek tersebut dapat dikembangkan secara optimal, maka teknologi digital akan menjadi instrumen penting dalam memperkuat peran ZISWAF sebagai pilar

pembangunan ekonomi dan kesejahteraan umat di era modern (Kasri, 2022).

1) Bentuk Pemanfaatan Teknologi Digital dalam Penghimpunan ZISWAF

1. Aplikasi mobile zakat dan wakaf Mempermudah masyarakat dalam menghitung dan membayar zakat secara online.
2. Platform *crowdfunding* syariah digunakan untuk penggalangan dana sosial dan kemanusiaan berbasis internet.
3. Media sosial digital digunakan untuk kampanye, edukasi, dan publikasi program filantropi Islam.
4. QRIS dan dompet digital mempermudah transaksi donasi secara cepat dan praktis.
5. Sistem big data dan analisis donatur Membantu lembaga memahami pola perilaku donasi masyarakat.
6. Website resmi lembaga ZISWAF menyediakan layanan penghimpunan dan laporan dana secara *online*.
7. *Mobile banking* dan *internet banking* syariah Mendukung transaksi zakat dan sedekah secara lebih efisien.

2) Strategi Penguatan Penghimpunan Digital ZISWAF

1. Meningkatkan literasi digital masyarakat
Edukasi penggunaan layanan donasi digital perlu diperluas kepada seluruh lapisan masyarakat.
2. Memperkuat keamanan sistem teknologi
Perlindungan data dan keamanan transaksi digital harus menjadi prioritas utama.
3. Meningkatkan inovasi layanan digital

Aplikasi dan platform donasi perlu dibuat lebih mudah, cepat, dan menarik.

4. Memanfaatkan media sosial secara kreatif
Konten edukatif dan inspiratif dapat meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap ZISWAF.
5. Meningkatkan transparansi digital
Laporan penghimpunan dan penyaluran dana harus mudah diakses masyarakat.
6. Memperkuat kerja sama dengan fintech dan perbankan syariah
Kolaborasi dapat memperluas akses penghimpunan dana sosial Islam.

B. SISTEM INFORMASI DAN PELAPORAN ELEKTRONIK

Perkembangan teknologi informasi pada era digital telah membawa perubahan besar dalam sistem pengelolaan organisasi modern, termasuk dalam lembaga pengelola ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf). Salah satu bentuk transformasi tersebut terlihat pada penggunaan sistem informasi dan pelaporan elektronik dalam aktivitas penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana sosial Islam. Sistem informasi berbasis teknologi menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas tata kelola lembaga, memperkuat transparansi, mempermudah pengawasan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola ZISWAF.

Pada masa sebelumnya, pengelolaan administrasi dan pelaporan dana zakat umumnya dilakukan secara manual menggunakan pencatatan sederhana. Sistem tersebut sering kali menimbulkan berbagai kendala seperti keterlambatan laporan, kesalahan pencatatan data, lemahnya dokumentasi, hingga sulitnya melakukan pengawasan secara menyeluruh. Dalam kondisi tertentu, pengelolaan manual juga meningkatkan risiko kehilangan data dan rendahnya efisiensi

administrasi lembaga. Oleh sebab itu, digitalisasi sistem informasi menjadi kebutuhan penting dalam modernisasi pengelolaan ZISWAF.

Sistem informasi dalam pengelolaan ZISWAF dapat diartikan sebagai rangkaian teknologi dan prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan, dan menyajikan informasi terkait penghimpunan serta pendistribusian dana sosial Islam. Sistem ini mencakup berbagai aspek mulai dari data muzaki, data mustahik, transaksi donasi, laporan keuangan, dokumentasi program, hingga evaluasi kegiatan sosial yang dijalankan lembaga. Dengan adanya sistem informasi yang terintegrasi, pengelolaan dana umat dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan transparan.

Sistem informasi elektronik dapat memperbaiki kualitas layanan ZISWAF apabila dibangun untuk kebutuhan pengguna. Donatur memerlukan kemudahan memperoleh informasi, menunaikan pembayaran, menerima bukti transaksi, dan mengikuti perkembangan program. Lembaga di sisi lain memerlukan data yang rapi untuk mengelola penghimpunan, penyaluran, dan pelaporan. Sistem yang baik menghubungkan kebutuhan tersebut tanpa membuat proses menjadi rumit. Kejelasan informasi, keamanan transaksi, pembaruan data, dan dukungan bagi pengguna perlu menjadi perhatian sejak awal. Dengan demikian, teknologi memperkuat pelayanan dan pertanggungjawaban, bukan sekadar menambah saluran digital. (IRTI-IsDB, 2023).

Salah satu manfaat utama sistem informasi elektronik adalah meningkatkan transparansi pengelolaan dana sosial Islam. Transparansi menjadi aspek penting karena dana yang dikelola berasal dari masyarakat dan diperuntukkan bagi kepentingan umat. Dengan adanya sistem pelaporan elektronik, lembaga dapat menyampaikan laporan penghimpunan dan pendistribusian dana secara terbuka

kepada publik. Masyarakat dapat mengetahui jumlah dana yang diterima, program yang dijalankan, serta dampak bantuan yang telah diberikan kepada penerima manfaat.

Keterbukaan informasi tersebut penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola ZISWAF. Kepercayaan masyarakat merupakan faktor utama dalam keberhasilan penghimpunan dana sosial Islam. Ketika masyarakat merasa yakin bahwa dana mereka dikelola secara amanah, profesional, dan transparan, maka tingkat partisipasi dalam berdonasi akan meningkat. Sebaliknya, jika lembaga tidak mampu memberikan laporan yang jelas dan akurat, maka kepercayaan masyarakat akan menurun.

Selain meningkatkan transparansi, sistem informasi elektronik juga membantu lembaga dalam memperkuat akuntabilitas pengelolaan dana. Akuntabilitas berkaitan dengan kemampuan lembaga mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pengelolaan dana secara administratif maupun moral. Melalui sistem digital, setiap transaksi penghimpunan dan pendistribusian dana dapat tercatat secara otomatis sehingga mempermudah proses audit dan pengawasan internal.

Penggunaan sistem database digital juga membantu lembaga dalam pengelolaan data muzaki dan mustahik secara lebih terstruktur. Sebelumnya, pendataan penerima bantuan sering kali dilakukan secara manual sehingga berisiko terjadi data ganda atau ketidaktepatan sasaran distribusi bantuan. Dengan sistem informasi elektronik, data penerima manfaat dapat diperbarui secara berkala dan terintegrasi dengan program-program bantuan lainnya sehingga distribusi dana menjadi lebih tepat sasaran dan efektif.

Selain itu, sistem informasi elektronik membantu mempercepat proses administrasi lembaga. Aktivitas pencatatan transaksi, pembuatan laporan, pengarsipan dokumen, hingga analisis data dapat dilakukan secara otomatis

menggunakan perangkat lunak tertentu. Hal tersebut membuat pekerjaan pengelola menjadi lebih efisien dan mengurangi risiko kesalahan manusia (*human error*) dalam pengolahan data.

Dalam era digital saat ini, beberapa lembaga ZISWAF juga mulai memanfaatkan teknologi *cloud computing* dan big data dalam sistem pengelolaan informasi. Teknologi cloud memungkinkan penyimpanan data secara online sehingga lebih aman dan mudah diakses kapan saja. Sementara big data digunakan untuk menganalisis pola donasi masyarakat, kebutuhan mustahik, serta efektivitas program sosial yang dijalankan lembaga.

Pemanfaatan big data memberikan manfaat besar dalam pengambilan keputusan strategis lembaga. Dengan analisis data yang tepat, lembaga dapat memahami sektor bantuan yang paling dibutuhkan masyarakat, wilayah dengan tingkat kemiskinan tinggi, serta pola perilaku donatur. Informasi tersebut penting dalam merancang program pemberdayaan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (IRTI-IsDB, 2023).

Selain pengelolaan internal, sistem pelaporan elektronik juga mendukung proses komunikasi publik lembaga ZISWAF. Saat ini, masyarakat tidak hanya ingin mengetahui jumlah dana yang disalurkan, tetapi juga ingin melihat dampak nyata dari program sosial yang dijalankan. Oleh sebab itu, lembaga perlu menyediakan laporan digital yang mudah dipahami dan dapat diakses masyarakat secara luas melalui website, aplikasi mobile, maupun media sosial resmi lembaga.

Pelaporan elektronik dapat dilakukan dalam berbagai bentuk seperti laporan keuangan digital, infografis program, video dokumentasi kegiatan, hingga *dashboard* laporan real time. Penyajian informasi yang menarik dan mudah dipahami akan meningkatkan kepercayaan masyarakat serta

memperkuat citra profesional lembaga ZISWAF di mata publik.

Meskipun memberikan banyak manfaat, penerapan sistem informasi dan pelaporan elektronik juga menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan infrastruktur teknologi di sebagian daerah. Tidak semua lembaga memiliki fasilitas teknologi yang memadai, terutama lembaga kecil di daerah pedesaan yang masih mengalami keterbatasan akses internet dan perangkat digital. Kondisi tersebut menyebabkan penerapan sistem informasi modern belum berjalan secara merata.

Selain itu, kualitas sumber daya manusia juga menjadi tantangan penting dalam pengembangan sistem informasi ZISWAF. Tidak semua pengelola memiliki kemampuan dalam bidang teknologi informasi, manajemen data, dan pengoperasian sistem digital. Akibatnya, sebagian lembaga masih mengalami kesulitan dalam mengembangkan sistem informasi yang profesional dan terintegrasi. Oleh sebab itu, pelatihan dan peningkatan kapasitas SDM menjadi langkah penting dalam mendukung transformasi digital lembaga ZISWAF (IRTI-IsDB, 2023).

Persoalan keamanan data juga menjadi tantangan serius dalam penerapan sistem informasi elektronik. Data donatur dan transaksi keuangan merupakan informasi penting yang harus dilindungi dengan baik. Risiko kebocoran data, peretasan sistem, dan penyalahgunaan informasi dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu menerapkan sistem keamanan siber yang kuat serta melakukan pengawasan secara berkala terhadap sistem digital yang digunakan.

Selain keamanan data, tantangan lainnya berkaitan dengan integrasi sistem antar lembaga. Saat ini, sebagian lembaga masih menggunakan sistem informasi yang berbeda-beda sehingga menyulitkan proses sinkronisasi data secara

nasional. Padahal, integrasi sistem informasi penting untuk meningkatkan efektivitas pengawasan, pendataan mustahik, serta koordinasi program bantuan antar lembaga ZISWAF.

Dalam perspektif *good governance*, sistem informasi dan pelaporan elektronik merupakan bagian penting dari tata kelola lembaga yang modern dan profesional. Penggunaan teknologi informasi membantu menciptakan pengelolaan yang lebih transparan, efisien, dan akuntabel sehingga mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga filantropi Islam. Oleh sebab itu, pengembangan sistem informasi digital harus menjadi prioritas dalam inovasi pengelolaan ZISWAF di era modern.

Selain itu, sistem informasi elektronik juga memiliki dampak besar terhadap efektivitas program pemberdayaan masyarakat. Data yang akurat dan terintegrasi membantu lembaga menentukan program bantuan yang tepat sasaran serta memantau perkembangan penerima manfaat secara lebih efektif. Dengan cara ini, dana ZISWAF dapat dikelola secara lebih optimal untuk mendukung kesejahteraan masyarakat dan pengurangan kemiskinan (Kasri, 2022).

Dengan cara ini, sistem informasi dan pelaporan elektronik memiliki peran yang penting dalam modernisasi pengelolaan ZISWAF. Teknologi informasi tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, pengawasan, dan kualitas pelayanan lembaga kepada masyarakat. Jika dikembangkan secara profesional dan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka sistem informasi elektronik dapat menjadi fondasi utama dalam menciptakan pengelolaan ZISWAF yang modern, terpercaya, dan berkelanjutan di era digital.

1. Bentuk Sistem Informasi dan Pelaporan Elektronik ZISWAF

2. Database muzaki dan mustahik digital

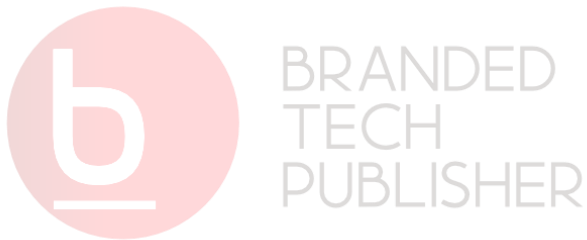
- Digunakan untuk menyimpan dan mengelola data donatur serta penerima bantuan secara terstruktur.
3. Laporan keuangan elektronik mempermudah publikasi laporan pengumpulan dan penyaluran dana secara transparan.
 4. Dashboard monitoring program membantu lembaga memantau perkembangan program bantuan secara real time.
 5. *Cloud computing* digunakan untuk penyimpanan data online yang lebih aman dan mudah diakses.
 6. Big data dan analisis informasi membantu pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan program sosial.
 7. Aplikasi mobile pelaporan donasi memudahkan masyarakat memantau penggunaan dana yang telah disalurkan.
 8. Website informasi publik menyediakan akses informasi mengenai program, laporan, dan kegiatan lembaga ZISWAF.

2. Strategi Penguatan Sistem Informasi dan Pelaporan Elektronik

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
Pelatihan teknologi informasi perlu diberikan kepada pengelola lembaga ZISWAF.
2. Memperkuat keamanan sistem digital
Perlindungan data dan pengawasan keamanan siber harus menjadi prioritas utama.
3. Mengembangkan sistem informasi terintegrasi
Integrasi data antar lembaga penting untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan ZISWAF.
4. Meningkatkan transparansi laporan publik
Laporan digital perlu disampaikan secara terbuka dan mudah dipahami masyarakat.
5. Memanfaatkan teknologi analisis data

Data digital dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas program bantuan sosial.

6. Meningkatkan infrastruktur teknologi lembaga
Pengembangan perangkat digital dan akses internet perlu diperkuat agar sistem berjalan optimal.



BAB VIII

EVALUASI DAN PENGAWASAN KINERJA LEMBAGA ZISWAF

A. EVALUASI

Evaluasi membantu lembaga ZISWAF memahami apakah program yang dijalankan benar-benar bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan. Melalui evaluasi, lembaga dapat melihat capaian, mengenali hambatan, membandingkan rencana dengan pelaksanaan, dan menentukan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi bukan kegiatan mencari kesalahan. Ia adalah sarana belajar organisasi agar keputusan berikutnya lebih baik. Lembaga perlu menggabungkan data kuantitatif, pengalaman penerima manfaat, masukan pelaksana, serta temuan pengawasan. Dengan cara ini, evaluasi memberi gambaran yang lebih utuh tentang mutu program dan penggunaan dana umat. (Mardiasmo, 2021).

Dalam perspektif Islam, evaluasi memiliki makna yang sangat mendalam karena setiap manusia diperintahkan untuk melakukan muhasabah atau introspeksi terhadap segala perbuatannya. Prinsip muhasabah mengajarkan bahwa setiap aktivitas harus dipertanggungjawabkan, baik kepada manusia maupun kepada Allah Swt. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah Swt. pada QS. Al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا
اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok...”¹ (QS. Al-Hasyr ayat 18)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa Islam mengajarkan pentingnya melakukan penilaian terhadap segala aktivitas yang telah dilakukan sebagai bentuk persiapan menuju masa depan yang lebih baik. Dalam pengelolaan ZISWAF, evaluasi menjadi sarana untuk memastikan bahwa amanah umat dikelola secara benar, transparan, tepat sasaran, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Lembaga ZISWAF memiliki tanggung jawab yang sangat besar karena mengelola dana sosial yang berasal dari masyarakat dan diperuntukkan bagi kepentingan umat. Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf bukan sekadar dana sosial biasa, melainkan amanah keagamaan yang memiliki dimensi ibadah, sosial, dan ekonomi. Oleh sebab itu, seluruh proses penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana harus dilakukan secara profesional dan dapat dipertanggungjawabkan. Evaluasi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa pengelolaan tersebut berjalan sesuai dengan tujuan syariah dan prinsip tata kelola yang baik.

Dalam praktiknya, evaluasi bukan hanya bertujuan mencari kelemahan atau kesalahan suatu program. Evaluasi justru menjadi sarana pembelajaran dan perbaikan organisasi agar lembaga mampu berkembang secara lebih baik. Melalui evaluasi, lembaga dapat mengetahui kekuatan yang perlu dipertahankan sekaligus kelemahan yang harus diperbaiki. Dengan cara ini, evaluasi membantu lembaga meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas program, serta profesionalisme pengelolaan secara menyeluruh.

Pada era modern saat ini, evaluasi menjadi semakin penting karena tantangan pengelolaan ZISWAF semakin kompleks. Perubahan sosial masyarakat, perkembangan teknologi digital, meningkatnya kebutuhan ekonomi umat, serta tingginya tuntutan transparansi publik menyebabkan lembaga ZISWAF harus terus melakukan pembenahan internal. Masyarakat modern tidak hanya menilai lembaga dari

besarnya penghimpunan dana, tetapi juga dari kualitas pengelolaan, dampak program, transparansi laporan, dan profesionalisme pelayanan yang diberikan. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF membutuhkan sistem evaluasi yang baik agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.

Evaluasi juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas penghimpunan dana sosial Islam. Setiap lembaga tentu memiliki strategi tertentu dalam menghimpun zakat dan wakaf, seperti kampanye media sosial, kerja sama dengan perbankan syariah, penggunaan aplikasi digital, maupun kegiatan sosialisasi langsung kepada masyarakat. Melalui evaluasi, lembaga dapat mengetahui strategi mana yang paling efektif dalam meningkatkan partisipasi masyarakat. Jika suatu program penghimpunan dinilai kurang efektif, maka lembaga dapat melakukan perbaikan dan inovasi agar penghimpunan dana menjadi lebih optimal (Rahman, 2022).

Selain penghimpunan dana, evaluasi penting dalam menilai efektivitas pendistribusian dan pemberdayaan mustahik. Dana ZISWAF tidak hanya bertujuan memberikan bantuan konsumtif jangka pendek, tetapi juga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Oleh sebab itu, lembaga perlu mengevaluasi dampak dari setiap program yang dijalankan. Misalnya, apakah bantuan usaha produktif dapat meningkatkan pendapatan mustahik, apakah program pendidikan membantu mengurangi angka putus sekolah, atau apakah program kesehatan dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat miskin. Evaluasi semacam ini penting agar lembaga mengetahui sejauh mana dana yang dikelola benar-benar memberikan perubahan sosial bagi masyarakat.

Lebih dari itu, evaluasi membantu lembaga dalam meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Dalam pengelolaan organisasi, sering kali ditemukan pemborosan

anggaran, program yang tidak berjalan optimal, atau penggunaan sumber daya yang kurang efektif. Dengan adanya evaluasi, lembaga dapat menilai apakah anggaran yang digunakan sudah sesuai dengan kebutuhan program atau masih terdapat pengeluaran yang tidak efisien. Hal ini penting karena dana ZISWAF harus dikelola secara hemat, tepat guna, dan berorientasi pada kemaslahatan masyarakat.

Evaluasi juga berkaitan erat dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam lembaga ZISWAF. Keberhasilan suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelola yang menjalankan organisasi. Oleh sebab itu, kinerja pegawai perlu dievaluasi secara berkala agar diketahui tingkat kedisiplinan, kemampuan pelayanan, profesionalisme, dan produktivitas kerja mereka. Melalui evaluasi, lembaga dapat mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai sehingga kualitas SDM menjadi lebih baik dan profesional. Dalam tata kelola masa kini, evaluasi menjadi bagian penting dari prinsip good governance. Tata kelola yang baik menuntut adanya sistem pengawasan, pengukuran kinerja, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap aktivitas organisasi. Lembaga ZISWAF yang menerapkan evaluasi secara rutin akan lebih mudah membangun sistem pengelolaan yang profesional karena setiap program dapat dipantau dan diperbaiki secara berkala. Sebaliknya, lembaga yang tidak memiliki sistem evaluasi akan sulit mengetahui kelemahan internal yang dimiliki sehingga berpotensi mengalami penurunan kualitas pengelolaan (Gustiana & Bayu, 2025).

Pentingnya evaluasi juga berkaitan dengan upaya membangun kepercayaan masyarakat. Kepercayaan publik merupakan modal utama bagi keberhasilan lembaga ZISWAF. Masyarakat akan lebih percaya kepada lembaga yang mampu menunjukkan hasil kerja yang nyata, laporan yang jelas, serta program yang memberikan dampak positif bagi masyarakat. Dalam era keterbukaan informasi saat ini, masyarakat

cenderung lebih kritis dan selektif dalam memilih lembaga penyalur zakat dan wakaf. Oleh sebab itu, evaluasi menjadi alat penting untuk menjaga reputasi dan kredibilitas lembaga di mata publik.

Selain membangun kepercayaan masyarakat, evaluasi juga membantu memperkuat keberlanjutan lembaga. Organisasi yang tidak pernah melakukan evaluasi biasanya akan mengalami stagnasi dan kesulitan berkembang. Sebaliknya, lembaga yang rutin melakukan evaluasi akan lebih mudah melakukan inovasi karena memahami kebutuhan dan tantangan yang dihadapi. Evaluasi memungkinkan lembaga menyusun strategi baru yang lebih relevan dengan perkembangan masyarakat sehingga keberadaan lembaga dapat terus bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Pada era digital saat ini, evaluasi pengelolaan ZISWAF juga semakin mudah dilakukan dengan bantuan teknologi informasi. Penggunaan sistem database, laporan digital, *dashboard monitoring*, dan analisis data membantu lembaga memperoleh informasi secara cepat dan akurat. Teknologi memungkinkan evaluasi dilakukan secara real time sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan adanya sistem digital, lembaga dapat memantau perkembangan penghimpunan dana, efektivitas program, serta kondisi penerima manfaat secara lebih terstruktur dan transparan.

Di sisi lain, pelaksanaan evaluasi dalam lembaga ZISWAF masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memahami teknik evaluasi dan pengukuran kinerja organisasi. Sebagian lembaga masih melakukan evaluasi secara sederhana sehingga hasil evaluasi belum mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai efektivitas program yang dijalankan. Selain itu, budaya organisasi yang belum terbuka terhadap kritik juga menjadi hambatan dalam

pelaksanaan evaluasi. Dalam beberapa kondisi, evaluasi masih dianggap sebagai proses mencari kesalahan sehingga menimbulkan resistensi dari pengelola internal.

Padahal, evaluasi seharusnya dipahami sebagai proses pembelajaran bersama untuk meningkatkan kualitas pengelolaan lembaga. Evaluasi bukan bertujuan menjatuhkan individu atau mencari kelemahan semata, melainkan membantu organisasi berkembang menjadi lebih baik. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF perlu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap kritik, masukan, dan pembaruan agar evaluasi dapat berjalan secara efektif.

Dalam ekonomi Islam, keberhasilan lembaga ZISWAF tidak hanya diukur dari besarnya penghimpunan dana, tetapi juga dari sejauh mana lembaga mampu menghadirkan keadilan sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan kesejahteraan umat, dan memperkuat solidaritas masyarakat. Oleh sebab itu, evaluasi dalam lembaga ZISWAF harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup aspek administrasi, keuangan, sosial, ekonomi, moral, dan spiritual. Evaluasi yang komprehensif akan membantu lembaga memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dijalankan benar-benar sesuai dengan tujuan syariah dan memberikan manfaat yang luas bagi masyarakat.

B. CARA MENGUKUR KEBERHASILAN LEMBAGA

Keberhasilan lembaga ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) tidak dapat diukur hanya dari besarnya dana yang berhasil dihimpun setiap tahun. Dalam pengelolaan lembaga sosial Islam modern, keberhasilan harus dinilai secara lebih luas dan menyeluruh, meliputi aspek penghimpunan dana, efektivitas program, kualitas pelayanan, profesionalisme pengelolaan, dampak sosial, hingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang jelas agar lembaga dapat mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai.

Pengukuran keberhasilan menjadi bagian penting dalam proses manajemen lembaga karena melalui pengukuran tersebut organisasi dapat mengetahui efektivitas program yang dijalankan. Tanpa adanya indikator keberhasilan yang jelas, lembaga akan mengalami kesulitan dalam menentukan apakah suatu program berhasil atau tidak. Selain itu, pengukuran keberhasilan juga membantu lembaga dalam menyusun strategi pengembangan dan perbaikan program pada masa mendatang.

Keberhasilan lembaga ZISWAF tidak dapat dinilai dari besarnya dana yang dihimpun saja. Ukuran yang lebih penting adalah perubahan yang dialami penerima manfaat dan masyarakat di sekitarnya. Lembaga perlu melihat apakah bantuan meningkatkan ketahanan keluarga, membuka akses pada pendidikan atau kesehatan, memperkuat usaha, atau mengurangi kerentanan ekonomi. Ukuran keuangan tetap diperlukan untuk menjaga disiplin pengelolaan, tetapi perlu dilengkapi dengan ukuran sosial dan kemanusiaan. Penilaian yang menyeluruh membantu lembaga memastikan bahwa program tidak hanya selesai dilaksanakan, melainkan sungguh memberi manfaat. (Beik, 2023b).

Salah satu indikator utama keberhasilan lembaga ZISWAF adalah tingkat penghimpunan dana. Penghimpunan dana menunjukkan kemampuan lembaga dalam membangun kepercayaan publik dan menggerakkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan filantropi Islam. Semakin besar dana yang berhasil dihimpun, maka semakin besar pula potensi program sosial yang dapat dijalankan. Di sisi lain, peningkatan jumlah dana harus disertai dengan pengelolaan yang profesional dan tepat sasaran agar tujuan sosial dapat tercapai secara optimal.

Selain jumlah dana, keberhasilan penghimpunan juga dapat diukur dari pertumbuhan jumlah muzaki dan donatur setiap tahun. Lembaga yang mampu mempertahankan bahkan meningkatkan jumlah donatur menunjukkan bahwa

masyarakat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap lembaga tersebut. Sebaliknya, penurunan jumlah donatur dapat menjadi indikator adanya masalah dalam pelayanan, transparansi, atau efektivitas program lembaga.

Keberhasilan lembaga juga dapat diukur melalui efektivitas pendistribusian dana kepada mustahik dan penerima manfaat. Dana yang berhasil dihimpun harus disalurkan secara tepat sasaran sesuai dengan ketentuan syariah dan kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, lembaga perlu mengukur sejauh mana program bantuan benar-benar mampu membantu masyarakat yang membutuhkan. Misalnya, apakah bantuan pendidikan berhasil meningkatkan akses sekolah bagi anak kurang mampu, apakah bantuan usaha produktif mampu meningkatkan pendapatan keluarga miskin, atau apakah program kesehatan berhasil membantu masyarakat memperoleh layanan kesehatan yang layak.

Pengukuran keberhasilan program juga dapat dilakukan melalui analisis dampak sosial. Dalam hal ini, lembaga tidak hanya melihat jumlah bantuan yang disalurkan, tetapi juga perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat penerima manfaat. Dampak sosial dapat berupa peningkatan kesejahteraan ekonomi, pengurangan tingkat kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, peningkatan kesehatan masyarakat, maupun perubahan perilaku sosial yang lebih baik. Dengan cara ini, keberhasilan lembaga diukur dari kemampuan program dalam menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan (Beik, 2023b).

Selain dampak sosial, keberhasilan lembaga dapat diukur melalui tingkat efisiensi pengelolaan dana. Efisiensi menunjukkan kemampuan lembaga dalam menggunakan dana secara tepat guna dan tidak berlebihan. Dalam pengelolaan ZISWAF, dana umat harus digunakan secara hemat dan bertanggung jawab agar manfaat yang diberikan kepada masyarakat dapat lebih maksimal. Karena itu, lembaga perlu

mengukur proporsi penggunaan dana operasional dan dana program sosial agar tetap seimbang dan sesuai prinsip tata kelola yang baik.

Indikator lain yang penting dalam mengukur keberhasilan lembaga adalah transparansi dan akuntabilitas. Lembaga yang berhasil biasanya memiliki sistem pelaporan yang jelas, terbuka, dan mudah diakses oleh masyarakat. Transparansi membantu meningkatkan kepercayaan publik karena masyarakat dapat mengetahui bagaimana dana dikelola dan digunakan. Akuntabilitas menunjukkan bahwa lembaga bertanggung jawab atas seluruh aktivitas pengelolaan dana yang dilakukan. Dalam era digital saat ini, transparansi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan lembaga ZISWAF.

Keberhasilan lembaga juga berkaitan erat dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang cepat, ramah, profesional, dan mudah diakses akan meningkatkan kepuasan muzaki dan mustahik. Sebaliknya, pelayanan yang buruk dapat menurunkan citra lembaga dan mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat. Oleh sebab itu, lembaga perlu melakukan pengukuran terhadap kualitas pelayanan, baik melalui survei kepuasan masyarakat maupun evaluasi internal terhadap kinerja pegawai.

Dalam pengelolaan lembaga modern, keberhasilan juga diukur dari kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi. Perkembangan teknologi dan perubahan perilaku masyarakat menuntut lembaga ZISWAF untuk terus beradaptasi dengan kebutuhan zaman. Lembaga yang mampu memanfaatkan teknologi digital, sistem pembayaran online, aplikasi mobile, dan media sosial secara efektif biasanya lebih mudah menjangkau masyarakat luas dan meningkatkan partisipasi publik. Dengan cara ini, inovasi menjadi indikator penting dalam mengukur perkembangan dan keberhasilan lembaga (Hidayat, 2022).

Selain itu, keberhasilan lembaga dapat diukur melalui kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pengelola yang profesional, kompeten, disiplin, dan memiliki integritas tinggi akan sangat mempengaruhi kualitas pengelolaan organisasi. Oleh sebab itu, lembaga perlu menilai produktivitas pegawai, kemampuan manajerial, etika kerja, serta kemampuan pelayanan yang dimiliki oleh seluruh pengelola lembaga. Semakin baik kualitas SDM, maka semakin besar peluang lembaga mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Pengukuran keberhasilan lembaga juga penting untuk mendukung proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Data hasil pengukuran dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kebijakan baru, memperbaiki program yang kurang efektif, serta mengembangkan strategi yang lebih tepat sasaran. Dengan adanya pengukuran yang jelas, lembaga dapat mengetahui bagian mana yang perlu dipertahankan dan bagian mana yang perlu diperbaiki.

Dalam praktiknya, pengukuran keberhasilan lembaga dapat dilakukan melalui beberapa metode, seperti laporan keuangan, audit internal, survei kepuasan masyarakat, evaluasi program, monitoring lapangan, hingga analisis data statistik. Penggunaan teknologi informasi juga membantu proses pengukuran menjadi lebih cepat dan akurat. Saat ini banyak lembaga ZISWAF yang menggunakan sistem digital untuk memantau penghimpunan dana, perkembangan program, dan laporan penerima manfaat secara real time sehingga proses pengukuran kinerja menjadi lebih efektif.

Di sisi lain, pengukuran keberhasilan lembaga ZISWAF masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan data yang akurat dan lengkap. Beberapa lembaga masih memiliki sistem administrasi yang sederhana sehingga proses pengukuran dampak program belum dapat dilakukan secara optimal. Selain itu, sebagian program sosial memiliki dampak jangka panjang yang sulit

diukur dalam waktu singkat. Oleh sebab itu, lembaga memerlukan sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan agar hasil pengukuran menjadi lebih objektif dan menyeluruh. Tantangan lainnya adalah perbedaan standar pengukuran antar lembaga. Setiap lembaga sering kali memiliki indikator keberhasilan yang berbeda sesuai dengan visi, misi, dan program yang dijalankan. Hal ini menyebabkan proses perbandingan kinerja antar lembaga menjadi cukup sulit. Oleh sebab itu, diperlukan standar pengukuran yang lebih terintegrasi agar kualitas pengelolaan lembaga ZISWAF dapat dinilai secara lebih objektif dan profesional.

Dalam ekonomi Islam, keberhasilan lembaga ZISWAF tidak hanya diukur dari aspek material, tetapi juga dari keberhasilan menciptakan nilai-nilai keadilan, kesejahteraan, dan kemaslahatan umat. Lembaga yang berhasil adalah lembaga yang mampu menjaga amanah, memberikan manfaat nyata kepada masyarakat, serta menjalankan pengelolaan dana sesuai prinsip syariah. Dengan cara ini, pengukuran keberhasilan harus mencakup aspek ekonomi, sosial, moral, dan spiritual secara seimbang. Karena itu, lembaga ZISWAF perlu membangun sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, transparan, dan berkelanjutan. Pengukuran keberhasilan bukan sekadar formalitas administratif, tetapi merupakan alat penting untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan memastikan bahwa dana umat benar-benar memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat. Dengan pengukuran yang baik, lembaga akan lebih mudah berkembang menjadi organisasi filantropi Islam yang profesional, terpercaya, dan mampu memberikan kontribusi besar terhadap kesejahteraan umat.

1. Indikator Keberhasilan Lembaga ZISWAF

1. Peningkatan penghimpunan dana menunjukkan kemampuan lembaga dalam menggerakkan partisipasi masyarakat.

2. Pertumbuhan jumlah muzaki dan donatur menjadi indikator meningkatnya kepercayaan publik terhadap lembaga.
3. Ketepatan sasaran pendistribusian mengukur apakah bantuan diberikan kepada pihak yang benar-benar membutuhkan.
4. Dampak sosial program menilai perubahan kesejahteraan masyarakat setelah menerima bantuan.
5. Efisiensi penggunaan dana mengukur keseimbangan antara dana operasional dan dana program sosial.
6. Transparansi dan akuntabilitas menilai keterbukaan laporan dan tanggung jawab pengelolaan dana.
7. Kualitas pelayanan mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan lembaga.
8. Kemampuan inovasi digital menilai kemampuan lembaga mengikuti perkembangan teknologi.
9. Profesionalisme sumber daya manusia mengukur kualitas dan integritas pengelola lembaga.
10. Keberlanjutan program sosial menilai apakah program mampu memberikan manfaat jangka panjang bagi masyarakat

C. BAGAIMANA MELAKUKAN PENGAWASAN INTERNAL

Pengawasan internal memastikan bahwa seluruh kegiatan lembaga berjalan sesuai tujuan, aturan, prosedur, dan prinsip syariah. Dalam pengelolaan ZISWAF, pengawasan berfungsi melindungi dana umat, mencegah penyalahgunaan wewenang, dan memberi peringatan dini ketika ada proses yang menyimpang. Sistem pengawasan yang sehat membutuhkan pembagian tugas yang jelas, pencatatan yang dapat ditelusuri, pemeriksaan berkala, dan jalur pelaporan yang aman. Pengawasan juga perlu dipandang sebagai dukungan terhadap mutu kerja, bukan semata-mata sebagai tindakan mencari kesalahan. Dengan pendekatan tersebut,

lembaga dapat memperkuat disiplin sekaligus membangun budaya amanah. (Mardiasmo, 2021).

Di lingkungan lembaga ZISWAF, pengawasan internal memiliki makna yang lebih luas dibandingkan sekadar pengawasan administratif. Pengawasan internal tidak hanya berfungsi memeriksa laporan keuangan atau aktivitas pegawai, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana dilakukan sesuai prinsip syariah dan tujuan sosial Islam. Hal ini penting karena dana ZISWAF merupakan amanah umat yang harus dikelola secara jujur, transparan, dan tepat sasaran.

Pengawasan internal yang baik akan membantu lembaga mengurangi berbagai risiko pengelolaan, seperti penyalahgunaan dana, kesalahan administrasi, lemahnya koordinasi, hingga tindakan korupsi dan manipulasi laporan. Dalam organisasi yang tidak memiliki sistem pengawasan yang kuat, potensi terjadinya penyimpangan akan semakin besar karena tidak adanya kontrol yang efektif terhadap aktivitas pengelolaan dana. Oleh sebab itu, pengawasan internal menjadi bagian penting dalam menjaga kredibilitas dan keberlanjutan lembaga ZISWAF.

Pelaksanaan pengawasan internal harus dilakukan secara terarah dan berkelanjutan. Pengawasan tidak boleh hanya dilakukan ketika terjadi masalah, tetapi harus menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Dengan adanya pengawasan yang rutin, lembaga dapat lebih cepat mendeteksi kesalahan dan melakukan perbaikan sebelum masalah berkembang menjadi lebih besar. Pengawasan yang dilakukan secara berkala juga membantu meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme seluruh pengelola lembaga.

Salah satu langkah penting dalam pengawasan internal adalah penyusunan sistem dan prosedur kerja yang jelas. Lembaga ZISWAF harus memiliki standar operasional prosedur (SOP) dalam setiap aktivitas pengelolaan, mulai dari

penghimpunan dana, pencatatan keuangan, pendistribusian bantuan, hingga pelaporan kegiatan. SOP berfungsi sebagai pedoman kerja agar seluruh pengelola menjalankan tugas sesuai aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya prosedur yang jelas, proses pengawasan menjadi lebih mudah dilakukan karena terdapat standar yang dapat dijadikan acuan penilaian.

Selain penyusunan prosedur kerja, pengawasan internal juga memerlukan pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam organisasi. Setiap pegawai harus memahami tugas, tanggung jawab, dan batas kewenangan yang dimilikinya. Pembagian tugas yang baik akan mengurangi risiko terjadinya penyalahgunaan wewenang dan mempermudah proses pengawasan. Dalam pengelolaan keuangan, misalnya, tugas penghimpunan dana, pencatatan transaksi, dan persetujuan pengeluaran sebaiknya dilakukan oleh pihak yang berbeda agar tercipta sistem kontrol yang efektif.

Pengawasan internal juga berkaitan erat dengan proses monitoring terhadap seluruh aktivitas lembaga. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa program yang dijalankan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditentukan. Dalam proses ini, lembaga perlu memantau perkembangan penghimpunan dana, pelaksanaan program sosial, penggunaan anggaran, hingga perkembangan penerima manfaat. Monitoring yang dilakukan secara rutin membantu lembaga mengetahui kondisi program secara langsung sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan tepat.

Dalam pengelolaan ZISWAF modern, penggunaan teknologi informasi sangat membantu proses pengawasan internal. Sistem digital memungkinkan lembaga memantau transaksi keuangan, data donatur, laporan program, dan distribusi bantuan secara real time. Penggunaan aplikasi keuangan, database digital, dan sistem pelaporan online membantu meningkatkan akurasi data serta mempermudah proses audit dan evaluasi. Dengan cara ini, teknologi menjadi

sarana penting dalam memperkuat efektivitas pengawasan internal lembaga ZISWAF. Selain pengawasan terhadap keuangan, pengawasan internal juga harus dilakukan terhadap kualitas program sosial yang dijalankan. Lembaga perlu memastikan bahwa bantuan benar-benar diterima oleh pihak yang berhak dan digunakan sesuai tujuan program. Pengawasan lapangan menjadi penting untuk melihat secara langsung kondisi penerima manfaat serta dampak program terhadap kehidupan masyarakat. Tanpa pengawasan lapangan yang baik, lembaga akan kesulitan mengetahui apakah bantuan yang diberikan benar-benar memberikan manfaat yang optimal atau tidak (Kasri, 2022).

Pengawasan internal juga harus mencakup aspek sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi, kualitas pengelola sangat menentukan keberhasilan lembaga. Oleh sebab itu, perilaku, kedisiplinan, integritas, dan kinerja pegawai perlu diawasi secara berkala. Pengawasan terhadap SDM bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pegawai menjalankan tugas secara profesional dan sesuai nilai-nilai amanah dalam Islam. Jika ditemukan pelanggaran atau penurunan kinerja, maka lembaga dapat segera melakukan pembinaan dan perbaikan. Selain pengawasan rutin, lembaga ZISWAF juga perlu melakukan audit internal secara berkala. Audit internal merupakan proses pemeriksaan terhadap laporan keuangan, sistem kerja, dan pelaksanaan program untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku. Audit membantu lembaga menemukan kelemahan dalam sistem pengelolaan sehingga dapat dilakukan perbaikan secara lebih cepat dan terarah (Gustiana & Bayu, 2025).

Dalam praktiknya, pengawasan internal tidak boleh dilakukan secara tertutup dan otoriter. Pengawasan yang baik harus dibangun berdasarkan prinsip keterbukaan, tanggung jawab, dan kerja sama antar bagian organisasi. Pengawasan

seharusnya dipahami sebagai proses pembinaan dan peningkatan kualitas organisasi, bukan sekadar mencari kesalahan pegawai. Oleh sebab itu, komunikasi yang baik antara pimpinan dan pengelola penting agar pengawasan dapat diterima secara positif oleh seluruh anggota organisasi.

Pengawasan internal juga harus dilakukan secara objektif dan profesional. Penilaian terhadap suatu program atau pegawai harus didasarkan pada data dan fakta yang nyata, bukan karena faktor kedekatan pribadi atau kepentingan tertentu. Sikap objektif penting agar proses pengawasan menghasilkan keputusan yang adil dan dapat meningkatkan kualitas lembaga secara menyeluruh. Dalam era modern saat ini, masyarakat menuntut lembaga ZISWAF untuk memiliki sistem pengawasan yang kuat dan transparan. Tingginya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya akuntabilitas menyebabkan lembaga harus mampu menunjukkan bahwa seluruh dana yang dihimpun benar-benar dikelola secara amanah. Oleh sebab itu, pengawasan internal menjadi salah satu faktor penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan publik terhadap lembaga ZISWAF.

Di sisi lain, pelaksanaan pengawasan internal dalam lembaga ZISWAF masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memahami teknik pengawasan dan audit organisasi. Sebagian lembaga masih memiliki sistem pengawasan yang sederhana sehingga belum mampu mengawasi seluruh aktivitas secara optimal. Selain itu, lemahnya budaya disiplin dan kurangnya kesadaran terhadap pentingnya pengawasan juga menjadi hambatan dalam pelaksanaan kontrol internal organisasi (Mardiasmo, 2021).

Tantangan lainnya berkaitan dengan perkembangan teknologi dan kompleksitas pengelolaan dana sosial Islam. Semakin besar lembaga dan semakin luas program yang dijalankan, maka proses pengawasan akan menjadi semakin

sulit. Oleh sebab itu, lembaga perlu terus meningkatkan kualitas sistem pengawasan dan memanfaatkan teknologi informasi agar proses kontrol dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien. Dalam ekonomi Islam, pengawasan internal bukan hanya berkaitan dengan kontrol administratif, tetapi juga berkaitan dengan nilai moral dan spiritual. Pengawasan dalam Islam tidak hanya dilakukan oleh manusia, tetapi juga didasarkan pada kesadaran bahwa setiap perbuatan akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Oleh sebab itu, pengelola lembaga ZISWAF harus memiliki integritas, kejujuran, dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menjalankan amanah umat.

Dengan cara ini, pengawasan internal memiliki peran yang penting dalam menjaga kualitas pengelolaan lembaga ZISWAF. Pengawasan membantu memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai tujuan, meningkatkan disiplin kerja, mencegah penyimpangan, memperkuat profesionalisme, serta menjaga amanah masyarakat. Tanpa sistem pengawasan yang baik, lembaga akan lebih rentan mengalami berbagai masalah pengelolaan yang dapat menurunkan kepercayaan publik. Karena itu, lembaga ZISWAF perlu membangun sistem pengawasan internal yang kuat, profesional, dan berkelanjutan agar mampu berkembang menjadi lembaga filantropi Islam yang terpercaya dan memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan umat.

Adapun Hal-Hal Penting dalam Pengawasan Internal Lembaga ZISWAF:

1. Penyusunan Standar Operasional yang Jelas
Lembaga perlu memiliki aturan kerja dan prosedur tertulis agar seluruh aktivitas organisasi berjalan terarah serta mudah diawasi. SOP membantu meminimalisir kesalahan administrasi dan penyalahgunaan wewenang.
2. Pembagian Tugas dan Wewenang Secara Tepat
Setiap pengelola harus memiliki tanggung jawab yang

jelas sesuai bidang masing-masing. Pemisahan tugas membantu menciptakan kontrol internal yang lebih efektif dan mengurangi risiko kecurangan.

3. **Monitoring Program Secara Berkala**
Pengawasan dilakukan dengan memantau perkembangan program, penggunaan dana, dan kondisi penerima manfaat agar seluruh kegiatan berjalan sesuai tujuan lembaga.
4. **Audit Internal Organisasi**
Audit dilakukan untuk memeriksa laporan keuangan, sistem administrasi, dan pelaksanaan program sehingga kelemahan pengelolaan dapat diketahui lebih cepat.
5. **Pemanfaatan Teknologi Informasi**
Sistem digital membantu lembaga mengawasi transaksi, laporan keuangan, dan data penerima manfaat secara lebih cepat, akurat, dan transparan.
6. **Pengawasan terhadap Kinerja SDM**
Kedisiplinan, integritas, dan profesionalisme pegawai perlu dievaluasi secara rutin agar kualitas pelayanan lembaga tetap terjaga.
7. **Kontrol terhadap Penyaluran Dana**
Dana ZISWAF harus dipastikan sampai kepada pihak yang berhak dan digunakan sesuai kebutuhan program yang telah direncanakan.

Penerapan Prinsip Transparansi
Seluruh aktivitas pengelolaan dana perlu dilakukan secara terbuka agar masyarakat dapat mengetahui bentuk penggunaan dana yang dihimpun lembaga.

Pencegahan Penyimpangan dan Kecurangan
Pengawasan internal berfungsi sebagai langkah preventif untuk mengurangi risiko korupsi, manipulasi laporan, maupun penyalahgunaan dana sosial umat.

Membangun Budaya Amanah dalam Organisasi
Pengawasan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga

menanamkan nilai tanggung jawab, kejujuran, dan etika kerja Islami kepada seluruh pengelola lembaga.

D. MENINGKATKAN TRANSPARANSI DAN KEPERCAYAAN DONATUR

Transparansi adalah kesediaan lembaga ZISWAF untuk membuka informasi penting kepada masyarakat mengenai penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana. Keterbukaan ini merupakan bentuk penghormatan terhadap kepercayaan yang diberikan oleh donatur dan penerima manfaat. Informasi perlu disajikan secara benar, mudah dipahami, dan tersedia pada waktu yang tepat. Lembaga dapat menjelaskan sumber dana, penggunaan dana, biaya pengelolaan, perkembangan program, serta hasil yang telah dicapai. Ketika informasi tersebut disampaikan dengan konsisten, masyarakat memiliki dasar yang lebih kuat untuk menilai dan mempercayai lembaga. (Nurhasanah, 2022).

Kepercayaan donatur menjadi modal utama bagi keberlangsungan lembaga ZISWAF. Tanpa adanya kepercayaan masyarakat, lembaga akan mengalami kesulitan dalam menghimpun dana dan menjalankan program-program sosial yang telah direncanakan. Donatur pada umumnya ingin memastikan bahwa dana yang mereka salurkan benar-benar dikelola secara amanah, profesional, dan tepat sasaran. Karena itu, lembaga ZISWAF harus mampu membangun sistem pengelolaan yang transparan agar kepercayaan publik dapat terus meningkat.

Dalam era modern saat ini, masyarakat semakin kritis dalam memilih lembaga penyalur zakat dan wakaf. Donatur tidak hanya melihat aspek keagamaan semata, tetapi juga memperhatikan kualitas tata kelola organisasi, profesionalisme pengelola, serta dampak program yang dijalankan. Masyarakat cenderung lebih percaya kepada lembaga yang mampu menunjukkan laporan keuangan secara

terbuka, memiliki program yang jelas, serta mampu memberikan informasi yang mudah diakses oleh publik.

Transparansi dalam lembaga ZISWAF dapat diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan secara rutin dan terbuka. Laporan keuangan menjadi salah satu bentuk pertanggungjawaban lembaga kepada masyarakat atas dana yang telah dihimpun. Dalam laporan tersebut, lembaga perlu menjelaskan jumlah dana yang diterima, sumber penghimpunan dana, penggunaan anggaran, serta program-program yang telah dilaksanakan. Dengan adanya laporan yang jelas dan mudah dipahami, masyarakat akan lebih yakin bahwa dana mereka dikelola secara amanah.

Selain laporan keuangan, transparansi juga dapat dilakukan melalui publikasi kegiatan dan program sosial lembaga. Dokumentasi kegiatan, laporan distribusi bantuan, testimoni penerima manfaat, dan perkembangan program pemberdayaan masyarakat dapat dipublikasikan melalui media sosial, website resmi, maupun laporan tahunan organisasi. Publikasi tersebut membantu masyarakat mengetahui secara langsung manfaat dari dana yang mereka salurkan. Pemanfaatan teknologi digital menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan transparansi lembaga ZISWAF. Pada era digital saat ini, masyarakat menginginkan akses informasi yang cepat dan mudah. Oleh sebab itu, banyak lembaga ZISWAF mulai menggunakan aplikasi digital, website interaktif, dan sistem pelaporan online untuk memberikan informasi kepada donatur secara real time. Melalui sistem digital, donatur dapat memantau jumlah donasi, perkembangan program, hingga laporan distribusi bantuan secara lebih terbuka dan efisien.

Transparansi juga berkaitan erat dengan akuntabilitas organisasi. Akuntabilitas berarti kemampuan lembaga dalam mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pengelolaan dana kepada masyarakat dan pihak terkait. Lembaga yang akuntabel

tidak hanya menyampaikan laporan secara formal, tetapi juga mampu menunjukkan bahwa dana benar-benar digunakan sesuai tujuan dan ketentuan syariah. Dengan cara ini, akuntabilitas menjadi faktor penting dalam memperkuat kredibilitas lembaga di mata publik. Untuk meningkatkan kepercayaan donatur, lembaga ZISWAF juga perlu menerapkan sistem audit secara berkala. Audit berfungsi untuk memeriksa keuangan, administrasi, dan pelaksanaan program agar seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai aturan yang berlaku. Hasil audit yang dipublikasikan kepada masyarakat akan meningkatkan keyakinan donatur bahwa lembaga memiliki sistem pengawasan yang baik dan profesional (Aini & Tarmizi, 2022a).

Selain audit, kualitas pelayanan kepada donatur juga sangat mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. Donatur akan merasa lebih nyaman apabila lembaga memberikan pelayanan yang ramah, cepat, responsif, dan profesional. Komunikasi yang baik antara lembaga dan donatur membantu membangun hubungan emosional yang positif sehingga masyarakat merasa dihargai dan dilibatkan dalam kegiatan sosial lembaga.

Kepercayaan donatur juga dapat dibangun melalui konsistensi lembaga dalam menjalankan program sosial yang bermanfaat bagi masyarakat. Program-program pemberdayaan ekonomi, pendidikan, kesehatan, dan bantuan kemanusiaan yang berjalan secara berkelanjutan akan menunjukkan bahwa lembaga memiliki komitmen yang kuat dalam membantu masyarakat. Ketika masyarakat melihat dampak nyata dari program yang dijalankan, maka tingkat kepercayaan terhadap lembaga akan meningkat secara alami.

Dalam pengelolaan lembaga modern, citra dan reputasi organisasi menjadi faktor yang penting. Reputasi yang baik tidak dapat dibangun dalam waktu singkat, tetapi membutuhkan proses panjang melalui pengelolaan yang

amanah dan profesional. Sekali lembaga kehilangan kepercayaan publik akibat kasus penyalahgunaan dana atau lemahnya transparansi, maka akan sangat sulit untuk mengembalikan citra positif di mata masyarakat. Oleh sebab itu, lembaga ZISWAF harus menjaga integritas organisasi secara konsisten.

Di sisi lain, upaya meningkatkan transparansi dan kepercayaan donatur masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sistem administrasi dan teknologi pada sebagian lembaga ZISWAF. Tidak semua lembaga memiliki kemampuan untuk menyediakan laporan digital atau sistem informasi yang modern. Selain itu, masih terdapat lembaga yang belum memiliki standar pelaporan yang baik sehingga informasi yang disampaikan kepada masyarakat belum maksimal (Kasri, 2022).

Tantangan lainnya berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi. Transparansi membutuhkan pengelola yang profesional, disiplin, dan memahami pentingnya keterbukaan informasi. Jika kualitas SDM masih rendah, maka proses pelaporan dan pertanggungjawaban organisasi akan sulit dilakukan secara optimal. Oleh sebab itu, peningkatan kapasitas pengelola menjadi langkah penting dalam memperkuat transparansi lembaga.

Dalam ekonomi Islam, transparansi dan kepercayaan menjadi bagian dari nilai amanah yang harus dijaga oleh setiap pengelola lembaga sosial Islam. Amanah berarti menjalankan tanggung jawab dengan jujur, adil, dan penuh kesadaran moral. Pengelolaan dana umat tidak boleh dilakukan secara sembarangan karena dana tersebut memiliki dimensi ibadah dan sosial yang sangat besar. Karena itu, setiap pengelola lembaga ZISWAF harus memiliki integritas dan rasa tanggung

jawab yang tinggi dalam menjalankan tugasnya (Huda & Sawarjuwono, 2021).

Meningkatkan transparansi juga berarti membuka ruang partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan organisasi. Donatur dan masyarakat perlu diberikan kesempatan untuk mengetahui perkembangan program, memberikan masukan, bahkan melakukan pengawasan terhadap pengelolaan dana. Keterlibatan masyarakat akan membantu menciptakan sistem kontrol sosial yang kuat sehingga lembaga dapat terus memperbaiki kualitas pengelolaannya.

Pada era digital saat ini, media sosial juga berperan penting dalam membangun kepercayaan publik. Lembaga yang aktif menyampaikan informasi, dokumentasi kegiatan, laporan penyaluran bantuan, dan edukasi sosial melalui media sosial biasanya lebih mudah mendapatkan perhatian masyarakat. Media sosial bukan hanya sarana promosi, tetapi juga menjadi media komunikasi dan transparansi antara lembaga dengan publik.

Upaya Meningkatkan Transparansi dan Kepercayaan Donatur:

1. Menyusun laporan keuangan secara terbuka
Laporan penghimpunan dan penyaluran dana perlu dipublikasikan secara rutin agar masyarakat mengetahui penggunaan dana secara jelas.
2. Memanfaatkan teknologi digital
Website, aplikasi, dan media sosial dapat digunakan untuk menyampaikan informasi program dan laporan kegiatan secara cepat dan transparan.
3. Melaksanakan audit secara berkala
Audit internal maupun eksternal membantu meningkatkan kredibilitas dan memastikan pengelolaan dana berjalan sesuai aturan.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan donatur

- Pelayanan yang cepat, ramah, dan profesional membantu membangun hubungan yang baik dengan masyarakat.
5. Mempublikasikan dampak program sosial
Dokumentasi kegiatan dan perkembangan penerima manfaat membantu menunjukkan hasil nyata dari program yang dijalankan lembaga.
 6. Membangun komunikasi aktif dengan masyarakat
Lembaga perlu memberikan ruang bagi masyarakat untuk bertanya, memberikan kritik, maupun menyampaikan saran terhadap pengelolaan organisasi.
 7. Meningkatkan profesionalisme pengelola
SDM yang kompeten dan amanah sangat berpengaruh terhadap kualitas transparansi dan kepercayaan publik.
 8. Menjaga konsistensi program sosial
Program yang berjalan secara berkelanjutan menunjukkan komitmen lembaga dalam membantu kesejahteraan masyarakat.
 9. Mengembangkan sistem informasi yang akurat
Pengelolaan data yang baik membantu lembaga memberikan informasi yang cepat, tepat, dan mudah dipahami oleh donatur.
 10. Menanamkan budaya amanah dalam organisasi
Transparansi tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga dengan nilai moral dan tanggung jawab dalam menjaga kepercayaan umat.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

GLOSARIUM

Istilah	Pengertian
Akad Syariah	Perjanjian yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam dan mengikat para pihak yang terlibat.
Akuntabilitas	Kewajiban lembaga untuk mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas dan pengelolaan dana kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.
Amil	Individu atau lembaga yang bertugas menghimpun, mengelola, dan mendistribusikan dana zakat.
Amanah	Sikap dapat dipercaya dalam menjalankan tugas dan mengelola harta sesuai ketentuan syariah.
Asnaf	Delapan golongan penerima zakat sebagaimana disebutkan dalam QS. At-Taubah ayat 60.
Audit Syariah	Proses pemeriksaan untuk memastikan bahwa kegiatan dan transaksi telah sesuai dengan prinsip syariah.
BAZNAS	Badan Amil Zakat Nasional yang dibentuk pemerintah untuk mengelola zakat secara nasional.
Dana Sosial Keagamaan	Dana yang berasal dari zakat, infak, sedekah, dan wakaf untuk kepentingan umat.
Digitalisasi ZISWAF	Pemanfaatan teknologi digital dalam penghimpunan, pengelolaan, dan pelaporan dana ZISWAF.
Distribusi Dana	Proses penyaluran dana ZISWAF kepada pihak yang berhak menerima manfaat.
Efektivitas	Tingkat keberhasilan suatu program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Efisiensi	Kemampuan mencapai hasil optimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal.
Falah	Keberhasilan dan kesejahteraan hidup di dunia dan akhirat menurut perspektif Islam.
Filantropi Islam	Praktik kedermawanan berdasarkan ajaran Islam melalui zakat, infak, sedekah, dan wakaf.

Fundraising	Aktivitas penghimpunan dana dari masyarakat untuk mendukung program sosial dan kemanusiaan.
Good Governance	Tata kelola yang baik berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.
Hablumminallah	Hubungan manusia dengan Allah SWT yang diwujudkan melalui ibadah dan ketaatan.
Hablumminannas	Hubungan manusia dengan sesama yang diwujudkan melalui kepedulian sosial dan kemanusiaan.
Haul	Jangka waktu kepemilikan harta selama satu tahun hijriah yang menjadi syarat wajib zakat tertentu.
Hibah	Pemberian harta secara sukarela kepada pihak lain tanpa imbalan.
Hifz al-Mal	Tujuan syariah dalam menjaga dan melindungi harta benda.
Hifz al-Nafs	Tujuan syariah dalam menjaga kehidupan dan keselamatan manusia.
Hifz al-Ummah	Upaya menjaga keberlangsungan dan kemaslahatan umat.
Infak Produktif	Penyaluran infak untuk kegiatan yang menghasilkan manfaat ekonomi berkelanjutan.
Infak	Pengeluaran harta secara sukarela di jalan Allah tanpa batasan jumlah tertentu.
Islamic Social Finance	Sistem keuangan sosial Islam yang mencakup zakat, infak, sedekah, wakaf, dan instrumen sosial syariah lainnya.
Keadilan Distributif	Prinsip pemerataan distribusi kekayaan agar manfaat ekonomi dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.
Kemaslahatan	Segala bentuk manfaat yang membawa kebaikan bagi individu maupun masyarakat.
LAZ	Lembaga Amil Zakat yang memperoleh izin untuk mengelola dana zakat dari masyarakat.
Maqashid Syariah	Tujuan utama syariat Islam dalam menjaga agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta.
Mauquf 'Alaih	Pihak atau kelompok yang menerima manfaat dari harta wakaf.
Mauquf Bih	Harta atau aset yang diwakafkan oleh wakif.

Mustahik	Orang atau kelompok yang berhak menerima zakat.
Muzaki	Orang yang wajib mengeluarkan zakat karena telah memenuhi syarat syariah.
Nazhir	Individu, organisasi, atau badan hukum yang mengelola dan mengembangkan harta wakaf.
Nisab	Batas minimum harta yang menyebabkan seseorang wajib mengeluarkan zakat.
Pemberdayaan Ekonomi	Upaya meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat agar lebih mandiri dan produktif.
Penghimpunan Dana	Kegiatan mengumpulkan dana ZISWAF dari masyarakat.
Qardhul Hasan	Pinjaman kebajikan tanpa imbalan yang diberikan untuk membantu pihak yang membutuhkan.
Sedekah	Pemberian sukarela dalam bentuk materi maupun nonmateri yang dilakukan karena Allah SWT.
Sedekah Jariyah	Sedekah yang manfaatnya terus mengalir meskipun pemberinya telah meninggal dunia.
Social Safety Net	Jaring pengaman sosial yang membantu masyarakat menghadapi kondisi darurat atau krisis ekonomi.
Sustainable Development	Pembangunan berkelanjutan yang memperhatikan keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.
Tazkiyah	Proses penyucian jiwa dan harta melalui pelaksanaan ajaran Islam, termasuk zakat.
Transparansi	Keterbukaan informasi dalam pengelolaan dana dan pelaksanaan program lembaga.
Wakaf	Penahanan harta yang manfaatnya digunakan untuk kepentingan ibadah dan kesejahteraan umum.
Wakaf Produktif	Pengelolaan aset wakaf secara produktif sehingga menghasilkan manfaat ekonomi berkelanjutan.
Wakaf Uang	Wakaf yang dilakukan dalam bentuk uang untuk dikelola sesuai prinsip syariah.
Wakif	Orang atau pihak yang menyerahkan hartanya untuk diwakafkan.
Zakat	Sejumlah harta tertentu yang wajib dikeluarkan dan diberikan kepada golongan yang berhak menerimanya.

Zakat Konsumtif	Penyaluran zakat untuk memenuhi kebutuhan dasar mustahik secara langsung.
Zakat Produktif	Penyaluran zakat dalam bentuk modal usaha, pelatihan, atau program pemberdayaan ekonomi.
ZISWAF	Akronim dari Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf sebagai instrumen utama keuangan sosial Islam.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bukhari, M. I. (n.d.). *Shahih al-Bukhari*.
- Al-Hajjaj, M. (2021). *Shahih Muslim: Kitab al-Zakat* (Hadis “Mā Naqasat Ṣadaqah min Māl”). Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- An-Nawawi, I. (2021). *Riyadhus Shalihin*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- As-Sijistani, A. A. (n.d.). *Sunan Abi Dawud*.
- At-Tirmidzi, M. I. (n.d.). *Sunan At-Tirmidzi*.
- Al-Baihaqi, A. B. (n.d.). *Sunan al-Kubra*.
- As-Syaibani, A. B. (n.d.). *Musnad Ahmad*.
- Abdulloh, S. (2025). *Pengantar Manajemen Ziswaf*. Penerbit Adab.
- Aini, N., & Tarmizi, A. (2022a). Akuntabilitas dan Kepercayaan Publik pada Lembaga Zakat. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 13(2), 165–172.
- Aini, N., & Tarmizi, A. (2022b). Digitalisasi Filantropi Islam dan Perilaku Muzaki Milenial. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 13(2), 158.
- Aini, N., & Tarmizi, A. (2022c). Implementasi Balanced Scorecard pada Lembaga Zakat. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 13(2), 170.
- Al Arif, N. R., & Amalia, E. (2021). *Teori Mikroekonomi: Suatu Perbandingan Ekonomi Islam dan Ekonomi Konvensional*. Jakarta: Kencana.
- Ali, M. M. (2024). The Role of Digital Technology in Facilitating Zakat Collection and Distribution in the Modern Era. *Ico Edusha*, 5(1), 650-664.
- Amaliyah, H., Marlia, A., Afrilia, N., Sandi, R. A., & Sari, L. P. (2025). Kepemimpinan Khalifah Umar bin Khattab dalam perubahan sosial dan pengembangan pendidikan Islam pada masa pemerintahannya. *CARONG: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 2(2), 660-671.
- Arifin, Z. (2022). Model Distribusi Zakat Produktif dalam

- Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*.
- Aropah, A. F., & Juliana, J. (2025). *Analisis Pemikiran Ekonomi Islam pada Masa Kekhalifahan Khulafaur Rasyidin: Abu Bakar, Utsman bin Affan, dan Ali bin Abi Thalib*.
- Ascarya, & Yumanita. (2023). Islamic Social Finance and Financial Inclusion. *Bank Indonesia Working Paper*.
- Ascarya. (2021). *Good Governance in Islamic Social Finance*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Auda, J. (2021). *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law*. London: IIIT.
- Azizah, N. (2023). Transparansi Laporan Keuangan Lembaga Zakat. *Jurnal Akuntansi Syariah*.
- Azizah, S. N., dkk. (2023a). Digital Transparency and Zakat Collection Performance. *International Journal of Zakat*, 8(1), 45–60.
- Azizah, S. N., dkk. (2023b). Good Amil Governance and Public Trust. *International Journal of Zakat*, 8(1), 65–75.
- Bank Indonesia, & BAZNAS. (2022). *Kajian Zakat Nasional 2022*. Jakarta: BAZNAS.
- Bank Indonesia, & BAZNAS. (2023). *Kajian Zakat Nasional 2023*. Jakarta: BI dan BAZNAS.
- Bank Indonesia. (2023). *Blueprint Pengembangan Ekonomi dan Keuangan Syariah Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Baudrillard, J. (2020). *Consumer Society*. London: Sage Publications.
- BAZNAS. (2023). *Outlook Zakat Indonesia 2023*. Jakarta: BAZNAS.
- BAZNAS. (2024). *Outlook Zakat Indonesia 2024*. Jakarta: BAZNAS.
- Beik, I. S. (2021). *Ekonomi Zakat dan Wakaf di Indonesia*.

- Jakarta: Rajawali Press.
- Beik, I. S. (2023a). From Charity to Empowerment: The Future of Islamic Social Finance. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 8(1), 35.
- Beik, I. S. (2023b). Impact Measurement in Islamic Social Finance. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 8(1), 28.
- Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2021). Transformational Leadership in Islamic Social Finance Institutions. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 7(1), 41.
- Beik, I. S., & Arsyianti, L. D. (2022). *Ekonomi Pembangunan Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Chapra, M. U. (2021). *Islamic Economics and Finance*. Leicester: The Islamic Foundation.
- Chapra, M. U. (Reprint Modern Edition). *Islam and the Economic Challenge*.
- Denada, I. A., Khasanah, K. M., Artika, P. A., Rohman, Z., & Zulaikha, S. (2025). The Inovasi Digital Dalam Pengelolaan Ziswaf Menghubungkan Amal Dengan Teknologi Di Indonesia. *Jurnal Investasi Islam*, 10(1), 30-44.
- Doni, M., & Ridha, S. (2025). History of Wahbah Al-Zuhayli Thought. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, 2(9), 2688-2702.
- Dulkiah, M. (2020). Relations Between Muslim Community and Government About ZISWAF Management in West Java, Indonesia. *ENDLESS*, 3(1), 55-68.
- Fuad, L., Alim, Z., & Hakim, A. (2025). Integrasi Teknologi Financial (Fintech) Dalam Fundraising Zakat Di Indonesia. *Al-Wajih: The Journal of Islamic Studies*, 2(1), 1-11.
- Giddens, A. (2021). *Modernity and Self Identity*. Cambridge:

Polity Press.

- Grant, R. M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). Hoboken: Wiley.
- Gustiana, R., & Bayu, Y. (2025). Peran Lembaga Filantropi Baznas Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Indonesia. *JSE: Jurnal Sharia Economica*, 4(2), 40-50.
- Hafidhuddin, D. (2022). *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani.
- Hafidhuddin, D., & Beik, I. S. (2022). *Zakat dalam Perekonomian Modern* (Edisi Terbaru). Jakarta: Gema Insani.
- Hasan, M. K., & Lewis, M. K. (2020). *Islamic Social Finance*. Cham: Springer.
- Hayati, F., & Soemitra, A. (2022a). Filantropi Islam dalam Pengentasan Kemiskinan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 23(2), 109–121.
- Hayati, F., & Soemitra, A. (2022b). *Filantropi Islam dan Pemberdayaan Umat*. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 23(2).
- Hidayat, A. (2022). Agile Planning dalam Transformasi Lembaga Zakat. *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, 4(2), 119.
- Hidayat, A. (2024). Digital Strategy in Zakat Institutions. *Jurnal Keuangan Sosial Islam*, 6(2), 56.
- Huda, N. (2021). *Sistem Pendataan Mustahik dan Optimalisasi Distribusi Zakat*. Jurnal Filantropi Islam.
- Huda, N., & Sawarjuwono, A. (2021). Integrasi Ibadah dan Keadilan Sosial dalam Ekonomi Islam. *Journal of Islamic Economics Studies*, 5(2), 145–158.
- Huda, N., dkk. (2021). *Keuangan Sosial Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Huda, N., dkk. (2022). *Keuangan Sosial Islam: Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana.

- Indriani, C., & Novendri, M. (2024). Tranformasi Zakat Menuju Era Digital: Peluang Dalam Penanggulangan Kemiskinan. *Masyarakat Madani: Jurnal Kajian Islam Dan Pengembangan Masyarakat*, 9(1), 41-62.
- IRTI-IsDB. (2023). *Digital Transformation in Islamic Social Finance*. Jeddah: Islamic Development Bank Institute.
- Islamic Development Bank. (2022). *Islamic Social Finance Report*, 40(4), 676-698.
- Junaidi, A. (2024). *Peran Zakat dan Infaq dalam Pembangunan Ekonomi*. Penerbit NEM.
- Kahf, M. (2020a). *The Islamic Economy: Analytical Study of the Functioning of the Islamic Economic System*.
- Kahf, M. (2020b). *Waqf and Its Role in Economic Development*. Jeddah: IRTI.
- Kasri, R. A. (2022). Digitalization of Zakat Management and Its Impact on Public Trust. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 8(2), 151–159.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2022). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*.
- Kementerian Agama RI. (2023). *Pedoman Tata Kelola Wakaf Produktif*. Jakarta: Kemenag RI.
- Kementerian Agama RI. (2024). *Data dan Statistik Wakaf Indonesia 2024*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Wakaf.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2024). *Strategi Pengembangan Ekonomi Syariah Indonesia 2024*. Jakarta: Bappenas.
- Mandasari, T., Maharani, P. A., & Herman, F. M. (2026). *Optimalisasi Pengelolaan Ziswaf Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Penerbit Kbm Indonesia.
- Mannan, M. A. (2020). *Islamic Economics: Theory and Practice*. Cambridge: Islamic Foundation.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Marzuki, M. A. A. F., & Hartati, S. Y. (2026). Zakat dalam Perspektif Fiqih Klasik dan Kontemporer: Rekonstruksi Objek Zakat Sebagai Instrumen Keadilan Sosial. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 5(2).
- Muchlis, N. A., Chaerunnisa, R., & Eliza, W. N. (2025). Zakat dalam Islam: Pengertian, hukum, jenis, syarat, dan ketentuan lengkap. *Tadzhkirah: Jurnal Terapan Hukum Islam dan Kajian Filsafat Syariah*, 2(2), 233-242.
- Munir, M. (2025). Transformasi wakaf produktif berbasis nilai-nilai Al-Qur'an: Pendekatan studi kasus di Indonesia. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 12(1), 339-356.
- Nugraha, F., & Rusydiana, A. S. (2023a). Efektivitas Literasi Zakat dalam Peningkatan Penghimpunan Dana Sosial Islam. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 15(1), 120–127.
- Nugraha, F., & Rusydiana, A. S. (2023b). Efektivitas Zakat Produktif terhadap Kesejahteraan Mustahik. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 15(1), 101–118.
- Nurhasanah, S. (2022). Transparansi dan Akuntabilitas Lembaga Zakat. *Jurnal Ekonomi Syariah*.
- Nurhayati, S. (2022). Outcome-Based Planning pada Lembaga Filantropi Islam. *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, 4(1), 21.
- Nurhayati, S. (2024a). Digital Fundraising dan Engagement Muzaki Milenial. *Jurnal Keuangan Sosial Islam*, 6(1), 45.
- Nurhayati, S. (2024b). Strategic Branding dan Kepercayaan Muzaki. *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, 5(1), 29.
- Obaidullah, M. (2021). *Islamic Social Finance Report*. Jeddah: IRTI-IDB.
- Paramita, S. T. P., & Rohmayanti, S. A. A. (2025). Efektivitas Pembayaran Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf

- (ZISWAF) melalui QRIS Dompot Dhuafa dalam Perspektif Ekonomi Syariah. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 4(01).
- Pratama, A. (2023a). Analisis Strategi Pengelolaan Filantropi Islam. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*.
- Pratama, A. (2023b). Strategi Branding Lembaga Filantropi Islam. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*.
- Pratama, A. (2023c). Transformasi Digital dalam Pengelolaan Filantropi Islam. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*.
- Qardhawi, Y. (2021). *Fiqh az-Zakah*. Beirut: Muassasah ar-Risalah.
- Qardhawi, Y. Metodologis Fikih Zakat Profesi dalam Perspektif Yusuf Al-Qardhawi. *Al-Mizan*, 14(2), 262-281.
- Rahman, A. (2022). Monitoring dan Evaluasi Program Zakat Produktif. *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*.
- Rahmat, R. (2026). *Manajemen Ziswaf: Zakat, Infaq, Sedekah, dan Wakaf*. CV. Edu Akademi.
- Ranti, N., Ayunda, E. R., & Agustina, W. S. (2025). Integrasi Wakaf Produktif Dalam Sistem Ekonomi Modern. *Journal of Islamic Economics and Business Review (JIEBR)*, 1(1), 49-60.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*.
- Restuti, D. P., dkk. (2026). *Ekosistem Pengelolaan Aset Sosial Syariah: Governance, Wakaf Produktif, dan Teknologi ZISWAF*. Universitas Islam Negeri Sunan Kudus.
- Ridwan, M. (2023). Efektivitas Program Pemberdayaan Berbasis ZISWAF. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*.
- Ropiah, S., & Syafi'i, S. I. (2025). Transformasi Digital Dalam

- Layanan Keuangan Syari'ah: Peluang Dan Tantangan Di Era Fintech. *Interdisciplinary Explorations in Research Journal*, 3(2), 763-781.
- Rusanti, A., & Mukaramah, H. (2022). Digitalisasi Zakat dan Dampaknya terhadap Penghimpunan Dana. *Jurnal Ekonomi Islam*.
- Rusdi, A., dkk. (2018). Sedekah sebagai prediktor kebahagiaan. *Jurnal Psikologi Islam*, 5(1), 59-68.
- Rusydiana, A. S. (2023a). Digitalisasi Filantropi Islam di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 14(1), 44–51.
- Rusydiana, A. S. (2023b). Kepercayaan Publik terhadap Lembaga Zakat. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 13(2), 85–92.
- Rusydiana, A. S. (2023c). Literasi Filantropi Islam di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 14(1), 55–63.
- Rusydiana, A. S. (2023d). Transparansi Lembaga Filantropi Islam. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 14(2), 97–104.
- Rusydiana, A. S., & Nugraha, F. (2023). Impact of Productive Zakat on Mustahik Welfare. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 15(1), 110–118.
- Sani, M. A. (2025). *Manajemen ZISWAF produktif: zakat, infak, sedekah, dan wakaf*. Cahya Ghani Recovery.
- Sari, L. P., & Santi, M. (2025). Zakat sebagai Solusi Ekonomi Islam untuk Pengentasan Kemiskinan: Analisis Lapangan di BAZNAS Kabupaten Tulungagung. *EKSYPAR: Jurnal Ekonomi Syari'ah & Bisnis Islam*, 12(1), 83-102.
- Shiddieqi, Z. (2025). Etika Ekonomi Islam dan Ketimpangan Distribusi dalam Pertumbuhan Ekonomi. *At-Tadhmin: Journal of Islamic Financial Management*, 1(1), 36-57.

- Shihab, M. Q. (2021). *Membumikan Al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati.
- Silastia, S., Rahmadini, S., Mayvea, N. A. J., Abdillah, A., & Suharyat, Y. (2023). Model Pengelolaan Zakat, Infaq, dan Shodaqoh dalam Pembangunan Suatu Negara. *Student Scientific Creativity Journal*, 1(3), 393-413.
- Soemitra, A. (2021). *Ekonomi Islam Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Sundari, S. (2025). *Implementasi Prinsip Maqashid Syariah dalam Evaluasi Kinerja Keuangan di RS PKU Muhammadiyah Temanggung* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung).
- Susanti, R. (2023a). Digital Transformation of Zakat Management in Indonesia. *Journal of Islamic Social Finance*, 5(2), 88.
- Susanti, R. (2023b). Strategic Alignment in Islamic Philanthropy Organizations. *Journal of Islamic Social Finance*, 5(2), 81.
- Susanti, R. (2023c). Strategic Tailoring in Islamic Philanthropy Organizations. *Journal of Islamic Social Finance*, 5(2), 74.
- Susanto, A. (2020). *Kinerja Nāzir Organisasi Muhammadiyah Ponorogo Dalam Perspektif Teori Profesionalisme Eri Sudewo* (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Tarmizi, A., dkk. (2023). Determinants of Muzaki Trust in Zakat Institutions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 315-329.
- Umar, U., Zumaro, A., & Afifah, N. (2025). Nilai-nilai pendidikan Islam dalam ibadah zakat: Mengungkap pesan Al-Qur'an dan hadis. *Tarbawiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 9(1), 18-41.
- Wibisono, Y. (2021). *Manajemen Zakat Indonesia: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Kencana.

- Widiastuti, T., dkk. (2022). *Handbook of Islamic Social Finance*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Widiastuti, T., dkk. (2025). *Good Amil Governance (GAG)-Optimalisasi Kinerja dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*. Airlangga University Press.
- Yusuf, M. (2023). *Manajemen Zakat Kontemporer*. Jakarta: Prenadamedia.
- Zulfikri, R. R., Latifah, E., Shadra, Y. M., Saddriana, S., Syahril, S., & Abdussalam, A. (2025). *Pengantar Filantropi Islam*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER

PROFIL PENULIS



Dewi Mezaluna Bs, lahir di Rimbo Bujang pada 7 April 2004. Ia merupakan putri kedua dari pasangan Bapak Kasno (Alm.) dan Ibu Jumilah. Pendidikan formal ditempuh di TK Tunas Harapan (lulus 2009), SD Negeri 75/II Pematang Sapat (lulus 2016), MTs Negeri 4 Tebo (lulus 2019), dan SMK Negeri 2 Rimbo Bujang (lulus 2022).

Penulis memiliki ketertarikan pada bidang ekonomi dan keuangan syariah, khususnya manajemen strategis, tata kelola ZISWAF, filantropi Islam, serta pengembangan keuangan sosial Islam yang berorientasi pada keberlanjutan. Melalui karya ini, penulis berupaya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan konsep dan praktik pengelolaan ZISWAF yang profesional, akuntabel, inovatif, dan berkelanjutan.

Buku ini dipersembahkan sebagai bentuk penghormatan dan ungkapan bakti kepada almarhum ayah tercinta, Bapak Kasno, yang semasa hidupnya dikenal sebagai pribadi yang sederhana, pekerja keras, dan menjunjung tinggi nilai kejujuran serta pentingnya pendidikan. Keteladanan, doa, dan nilai-nilai kehidupan yang beliau wariskan senantiasa menjadi sumber inspirasi dalam setiap langkah dan karya penulis. Semoga karya ini menjadi amal jariyah yang terus mengalir pahalanya serta menjadi penghormatan yang abadi bagi beliau.



Dr. Busriadi, M.E.Sy., lahir pada tanggal 01 Januari 1988 di Desa Semerap, Kabupaten Kerinci, Provinsi Jambi. Saat ini, beliau mendedikasikan ilmu dan keahliannya sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam (IAI) Yasni Bungo, Jambi. Dalam menjalankan peran

akademisnya, beliau tidak hanya berfokus pada pengajaran, tetapi juga aktif dalam pengembangan kelembagaan serta penguatan literasi ekonomi syariah di lingkungan kampus.

Jenjang pendidikan tinggi beliau dimulai dengan menempuh program Sarjana (S.1) di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kerinci (sekarang IAIN Kerinci). Ketertarikannya yang mendalam pada sistem keuangan Islam mendorong beliau untuk melanjutkan studi ke program Magister (S.2) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, hingga berhasil meraih gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E.Sy.). Berkat komitmen dan rekam jejak akademik yang impresif, beliau terpilih sebagai salah satu penerima program beasiswa bergengsi 5000 Doktor pada tahun 2016 dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Amanah beasiswa tersebut dituntaskan dengan baik melalui penyelesaian studi jenjang Doktor (S.3) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Medan tahun 2019, hingga resmi menyandang gelar Doktor (Dr.) di bidang Ekonomi Syariah.

Sebagai seorang akademisi, beliau aktif menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan fokus pengajaran dan riset pada klaster Ekonomi Islam dan Keuangan Syariah. Selain mengajar, Dr. Busriadi juga sangat produktif menuangkan gagasan serta hasil pemikirannya ke dalam berbagai karya tulis ilmiah. Karya-karya beliau telah banyak dipublikasikan dalam

bentuk buku referensi, jurnal ilmiah terakreditasi, serta prosiding seminar baik di tingkat nasional maupun internasional.<https://scholar.google.co.id/citations?hl=id&user=5qc5OxoAAAAJ>



Ujang Ruhyat Syamsoni, S.Sy., M.Ag.,

lahir pada 15 Juni 1988 di Majalengka. Saat ini, ia mengemban amanah dan aktif berkiprah sebagai dosen tetap di Universitas Islam Yasni Bungo. Dedikasi dan komitmennya yang tinggi dalam dunia keperdataan dan akademik telah diakui secara luas, terbukti dengan

diraiknya penghargaan sebagai Dosen Terbaik Program Studi Ekonomi Syariah STAI Yasni Bungo pada tahun akademik 2017–2018. Jenjang pendidikan tinggi ia tempuh di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Di kampus tersebut, ia berhasil menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Program Studi Ahwal Al-Syakhsiyyah (Hukum Islam), sekaligus memperdalam keilmuannya pada program Sarjana (S1) Hukum Islam. Selaras dengan komitmennya untuk terus mengembangkan pemikiran hukum, ia kemudian melanjutkan studi ke jenjang Magister (S2) dan sukses meraih gelar Magister Agama (M.Ag.) dari universitas yang sama.

Selain aktif dalam kegiatan belajar-mengajar dan menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi di ruang kelas, ia juga menaruh perhatian besar pada dunia riset dan pengembangan literatur akademik. Beberapa karya tulis ilmiah hasil pemikirannya telah dipublikasikan secara luas melalui berbagai jurnal ilmiah yang secara khusus dapat diakses melalui link berikut <https://share.google/XH1DHIPDMXYzxJ690>



BRANDED
TECH
PUBLISHER



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Manajemen Strategis Keuangan ZISWAF

Teori, Tata Kelola, dan Praktik Berkelanjutan

Manajemen Strategis Keuangan ZISWAF: Teori, Tata Kelola, dan Praktik Berkelanjutan menyajikan pembahasan komprehensif mengenai pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) melalui perspektif manajemen strategis. Buku ini mengintegrasikan landasan syariah, teori manajemen, tata kelola kelembagaan, strategi penghimpunan dan pendistribusian dana, inovasi digital, pengelolaan risiko, hingga evaluasi kinerja lembaga ZISWAF secara sistematis. Keunggulan buku ini terletak pada kemampuannya menghubungkan konsep-konsep normatif Islam dengan praktik pengelolaan modern yang menekankan transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, dan keberlanjutan. Pembahasannya tidak hanya mengulas aspek konseptual, tetapi juga mengangkat tantangan kontemporer serta berbagai pendekatan strategis yang relevan dengan perkembangan ekosistem keuangan sosial Islam. Dengan penyajian yang runtut dan berbasis literatur mutakhir, buku ini layak dijadikan referensi bagi akademisi, peneliti, pengelola lembaga ZISWAF, praktisi ekonomi syariah, regulator, maupun masyarakat yang ingin memahami pengelolaan keuangan sosial Islam secara lebih mendalam. Kehadirannya memberikan kontribusi penting bagi pengembangan tata kelola ZISWAF yang efektif, inovatif, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.



BRANDED
TECH
PUBLISHER

Dusun Krajan RT 02 RW 01 Tempuran Bantaran
Probolinggo Jawa Timur 67261 | Hp : 0811101665
Website: www.brandedtechpublisher.biz.id
E-mail: brandedtechindoensia@gmail.com

IKAPI No.: 458/JTI/2025

Harga P. Jawa Rp. 105.000,-