

## Perbandingan Sistem Pengelolaan Zakat dalam Perspektif Manajemen Ekonomi Syariah: Studi Lintas Negara Muslim

Windatria<sup>1)\*</sup>, Taufiq<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Sultanah Nahrasiyah Lhokseumawe, Indonesia

Email: [winda.tria96@gmail.com](mailto:winda.tria96@gmail.com)<sup>1)\*</sup>, [taufiqmahmud@uinsuna.ac.id](mailto:taufiqmahmud@uinsuna.ac.id)<sup>2)</sup>

### Abstrak

Zakat merupakan instrumen penting dalam sistem ekonomi syariah yang berfungsi tidak hanya sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan dan instrumen kebijakan ekonomi dan sosial untuk mengurangi kemiskinan dan ketimpangan. Dalam konteks negara modern, pengelolaan zakat berkembang menjadi sistem kelembagaan yang melibatkan peran negara, regulasi formal, organisasi pengelola zakat, serta mekanisme pengawasan dan akuntabilitas. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan sistem pengelolaan zakat dalam perspektif manajemen ekonomi syariah di Indonesia dan sejumlah negara Muslim terpilih, khususnya Malaysia dan Arab Saudi, dengan menggunakan kerangka manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui *systematic literature review* yang dikombinasikan dengan content analysis terhadap artikel jurnal nasional dan internasional periode 2019–2025. Hasil analisis menunjukkan bahwa negara dengan pendekatan *state-led* seperti Arab Saudi relatif unggul pada fungsi perencanaan dan pengawasan karena zakat terintegrasi dengan kebijakan fiskal dan administrasi negara, meskipun memiliki keterbatasan dalam fleksibilitas pelaksanaan program. Malaysia menunjukkan konfigurasi POAC yang lebih seimbang melalui kombinasi desentralisasi administratif dan koordinasi nasional yang kuat, sehingga mampu mencapai efisiensi operasional dan pengawasan yang konsisten. Sementara itu, Indonesia merepresentasikan model *hybrid* dengan tingkat partisipasi aktor non-negara yang tinggi, namun masih menghadapi tantangan pada aspek perencanaan terintegrasi, koordinasi kelembagaan, dan konsistensi pengawasan. Studi ini menyimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan zakat dalam ekonomi syariah kontemporer tidak ditentukan oleh satu fungsi manajerial secara terpisah, melainkan oleh keterpaduan implementasi seluruh fungsi POAC sebagai satu sistem tata kelola. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi penguatan kebijakan ekonomi syariah dan manajemen zakat di Indonesia agar zakat dapat berfungsi lebih optimal sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi yang berkelanjutan.

**Kata kunci:** Pengelolaan Zakat; POAC; Studi Perbandingan.

### Abstact

*Zakat is an important instrument in the Islamic economic system that functions not only as a religious obligation, but also as a mechanism for wealth distribution and an economic and social policy instrument to reduce poverty and inequality. In the context of modern states, zakat management has developed into an institutional system involving the role of the state, formal regulations, zakat management organizations, and oversight and accountability mechanisms. This article aims to analyze and compare zakat management systems from the perspective of Islamic economic management in Indonesia and a number of selected Muslim countries, particularly Malaysia and Saudi Arabia, using the Planning, Organizing, Actuating, and Controlling (POAC) management framework. This study uses a qualitative approach through a systematic literature review combined with content analysis of national and international journal articles from 2019 to 2025. The results of the analysis show that countries with a state-led approach, such as Saudi Arabia, are relatively superior in planning and*

*supervision functions because zakat is integrated with fiscal and state administration policies, despite having limitations in program implementation flexibility. Malaysia shows a more balanced POAC configuration through a combination of administrative decentralization and strong national coordination, enabling it to achieve operational efficiency and consistent oversight. Meanwhile, Indonesia represents a hybrid model with a high level of non-state actor participation, but still faces challenges in terms of integrated planning, institutional coordination, and consistency of oversight. This study concludes that the effectiveness of zakat management in the contemporary Islamic economy is not determined by a single managerial function in isolation, but rather by the integrated implementation of all POAC functions as a single management system. These findings have important implications for strengthening Islamic economic policy and zakat management in Indonesia so that zakat can function more optimally as an instrument of sustainable socio-economic development.*

**Keywords:** Zakat Administration; Comparative Study; POAC.

## Pendahuluan

Zakat merupakan instrumen fundamental dalam sistem ekonomi Islam yang tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme distribusi kekayaan dan alat kebijakan sosial untuk mengurangi kemiskinan serta ketimpangan ekonomi. Dalam konteks negara modern, pengelolaan zakat tidak lagi sekadar aktivitas individual atau komunitas, melainkan telah berkembang menjadi sistem kelembagaan yang melibatkan regulasi negara, struktur organisasi formal, mekanisme pengawasan, serta integrasi dengan sistem fiskal dan keuangan nasional. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan zakat sangat ditentukan oleh bagaimana fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dapat diterapkan dalam kerangka kelembagaan yang berbeda antarnegara.

Berbagai studi menunjukkan bahwa negara-negara Muslim menerapkan paradigma pengelolaan zakat yang beragam, mulai dari model *state-led* yang terpusat hingga sistem sukarela berbasis organisasi masyarakat (Muhammad, 2019). Malaysia, Saudi Arabia, dan beberapa negara Teluk seperti Kuwait sering disebut sebagai contoh negara dengan tingkat pengumpulan zakat yang relatif tinggi karena adanya peran negara yang kuat, koordinasi kelembagaan yang rapi, serta integrasi zakat dengan kebijakan fiskal (Fathoni & Cahyo, 2020). Sementara itu, Indonesia menampilkan model *hybrid* dengan keberadaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang tumbuh dinamis, tetapi menghadapi tantangan fragmentasi kelembagaan dan kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat (Syamsuri & Adillah, 2024).

Urgensi kajian ini semakin menguat seiring dengan temuan empiris yang menunjukkan bahwa efektivitas zakat tidak hanya ditentukan oleh besarnya potensi ekonomi suatu negara, tetapi lebih oleh kualitas manajemen dan tata kelola kelembagaan zakat. Studi komparatif Indonesia dan Malaysia menegaskan bahwa sistem zakat Malaysia yang terdesentralisasi per negeri namun terkoordinasi secara nasional mampu menghasilkan perencanaan yang lebih sistematis, kepatuhan muzaki yang lebih tinggi, serta distribusi yang relatif lebih efektif (Anggraini, 2024; Wijayanti et al., 2022). Sebaliknya, meskipun memiliki potensi zakat yang sangat besar, pengelolaan zakat di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait perencanaan yang belum optimal, lemahnya standardisasi tata kelola dan pengawasan, serta kurangnya koordinasi dan sinergi antar lembaga pengelola zakat (Asyuti et al., 2025).

Sejumlah penelitian juga menyoroti bahwa negara-negara dengan pendekatan *state-led*, seperti Saudi Arabia dan Kuwait, cenderung unggul dalam aspek *planning* dan *controlling* karena zakat terintegrasi dengan sistem administrasi negara dan mekanisme penegakan

hukum (Muhammad, 2019). Namun, model ini juga menghadapi kritik terkait fleksibilitas dan transparansi distribusi. Di sisi lain, negara seperti Turki menonjolkan pendekatan *sosial-welfare* yang kuat meskipun zakat bersifat sukarela, dengan penekanan pada fungsi *actuating* melalui program kesejahteraan yang terintegrasi (Ramadhan et al., 2024). Variasi praktik ini menunjukkan bahwa tidak ada satu model tunggal yang sepenuhnya ideal, melainkan kombinasi kebijakan, kelembagaan, dan praktik manajerial yang menentukan keberhasilan pengelolaan zakat.

Meskipun kajian tentang pengelolaan zakat telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih bersifat parsial yang fokus pada aspek hukum, efisiensi, atau studi kasus negara tertentu. Penelitian yang secara komprehensif membandingkan sistem pengelolaan zakat lintas negara Muslim dengan menggunakan kerangka fungsi manajemen (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling/POAC*) masih relatif terbatas (Baehaqi et al., 2025). Padahal, pendekatan manajerial ini penting untuk memahami secara sistematis mengapa beberapa negara dinilai lebih berhasil dibandingkan yang lain dalam mengoptimalkan peran zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi.

Berdasarkan pemaparan tersebut, artikel ini memandang bahwa kajian perbandingan sistem pengelolaan zakat antara Indonesia dan negara-negara Muslim lainnya merupakan isu yang penting dan relevan. Tujuan utama penulisan artikel ini adalah untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian: (1) negara mana saja yang dapat dikategorikan sebagai praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan zakat di dunia Muslim; (2) bagaimana sistem pengelolaan zakat di negara-negara tersebut ditinjau dari fungsi manajemen *planning, organizing, actuating, dan controlling*; serta (3) bagaimana posisi dan kinerja sistem pengelolaan zakat Indonesia jika dibandingkan dengan negara-negara Muslim tersebut. Melalui pendekatan tinjauan literatur komparatif, paper ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan empiris bagi pengembangan kebijakan dan tata kelola zakat di Indonesia serta memperkaya diskursus akademik mengenai manajemen zakat di tingkat global.

## Kajian Teori

### Kerangka Konseptual Pengelolaan Zakat dalam Perspektif Manajemen (POAC)

Pengelolaan zakat dalam konteks kontemporer tidak lagi dipahami sekadar sebagai aktivitas filantropi keagamaan, melainkan sebagai suatu sistem manajerial yang menuntut perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang terstruktur. Pendekatan manajemen modern, khususnya kerangka *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC), menjadi instrumen analitis yang relevan untuk menilai kinerja dan tata kelola lembaga zakat di berbagai negara Muslim. Kerangka POAC memungkinkan peneliti mengkaji pengelolaan zakat secara komprehensif, mulai dari formulasi kebijakan dan strategi pengumpulan, desain kelembagaan, mekanisme distribusi, hingga sistem akuntabilitas dan pengawasan.

Dalam perspektif ekonomi Islam, zakat memiliki dimensi ibadah dan sosial-ekonomi sekaligus. Oleh karena itu, pengelolaannya harus memenuhi prinsip syariah seperti amanah, keadilan, dan transparansi, serta prinsip manajemen modern seperti efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas. Berbagai studi menunjukkan bahwa rendahnya kinerja pengelolaan zakat di banyak negara Muslim tidak disebabkan oleh keterbatasan potensi zakat, melainkan oleh lemahnya sistem manajemen, tata kelola kelembagaan, serta rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap institusi zakat. (Adiwijaya & Suprianto, 2020; Osman et al., 2025). Dengan demikian, kerangka POAC berfungsi sebagai jembatan analitis antara nilai normatif zakat dan tuntutan praktik pengelolaan modern yang berbasis kinerja.

Pendekatan POAC juga relevan digunakan dalam studi perbandingan lintas negara. Negara-negara seperti Malaysia, Arab Saudi, Turki, Kuwait, dan Singapura sering dipandang lebih

maju dalam pengelolaan zakat karena memiliki perencanaan yang terintegrasi dengan kebijakan publik, struktur kelembagaan yang jelas, pelaksanaan yang relatif efisien dan terdigitalisasi, serta sistem pengawasan yang kuat (Moniruzzaman, 2025). Sebaliknya, Indonesia, meskipun memiliki potensi zakat terbesar di dunia, masih menghadapi tantangan serius dalam optimalisasi fungsi-fungsi POAC tersebut (BAZNAS, 2022).

Secara konseptual, kerangka POAC memungkinkan identifikasi titik-titik lemah dan kuat dalam sistem pengelolaan zakat. Fungsi *planning* berkaitan dengan bagaimana zakat dirancang dalam kebijakan publik; *organizing* menyoroti desain kelembagaan dan pembagian peran; *actuating* berfokus pada implementasi dan dampak sosial; sementara *controlling* menilai kualitas pengawasan dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penggunaan POAC dalam kajian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas aplikasi teori manajemen klasik ke dalam konteks keuangan sosial Islam.

### **Planning: Perencanaan Zakat antara Sentralisasi dan Desentralisasi**

Fungsi perencanaan (*planning*) dalam pengelolaan zakat mencakup penetapan visi, strategi pengumpulan, target koleksi, serta integrasi zakat dengan agenda pembangunan nasional. Perdebatan utama dalam literatur zakat kontemporer berkisar pada efektivitas model perencanaan yang bersifat sentralistik dibandingkan dengan model desentralistik. Pendekatan sentralistik dalam pengelolaan zakat di Arab Saudi melalui *Zakat, Tax and Customs Authority* (ZATCA) dipandang membantu meningkatkan kepatuhan muzaki dan kontribusi zakat dalam konteks fiskal, seiring dengan posisi zakat sebagai instrumen fiskal yang terkait erat dengan kebijakan negara (Jahan, 2021; Sawmar & Mohammed, 2019).

Dalam model sentralistik, perencanaan zakat terintegrasi langsung dengan kebijakan fiskal dan sistem administrasi negara. Studi empiris menunjukkan bahwa pendekatan ini mempermudah pengendalian, pengumpulan data muzaki, dan sinkronisasi zakat dengan program kesejahteraan sosial negara (Mukhlisin et al., 2024; Sawmar & Mohammed, 2019, 2021). Namun, kritik terhadap model ini menyoroti risiko birokratisasi zakat dan berkurangnya fleksibilitas distribusi berbasis kebutuhan lokal.

Sebaliknya, model pengelolaan zakat di Indonesia yang bersifat desentralistik memberikan ruang yang luas bagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) non-pemerintah untuk berperan aktif dalam pengumpulan dan pendistribusian zakat, berdampingan dengan peran BAZNAS sebagai koordinator nasional. Kondisi ini tercermin dalam beragamnya pendekatan, model, dan strategi pengelolaan zakat yang berkembang dalam literatur, khususnya di Indonesia, yang menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap efektivitas kelembagaan, pemanfaatan teknologi, serta optimalisasi peran zakat sebagai instrumen sosial-ekonomi (Azwar & Norzi, 2025).

Dalam konteks yang berbeda, Malaysia sering dijadikan rujukan dalam literatur sebagai contoh model perencanaan zakat yang relatif terkoordinasi, di mana setiap negara bagian memiliki otoritas zakat sendiri melalui Majelis Agama Islam Negeri / *State Islamic Religious Council* (SIRC), namun tetap berada dalam kerangka regulasi nasional. Perencanaan zakat di Malaysia didukung oleh penguatan peran negara, pemanfaatan digitalisasi dalam pengelolaan zakat, serta kebijakan insentif pajak bagi muzakki, yang secara bersama-sama berkontribusi dalam mendorong efektivitas perencanaan dan kepatuhan zakat (Hasibuan & Aryahadikusumah, 2025). Sejumlah kajian akademik menunjukkan bahwa efektivitas perencanaan zakat sangat dipengaruhi oleh sejauh mana negara mampu mengintegrasikan zakat ke dalam sistem kebijakan publik, tanpa menghilangkan ruang partisipasi masyarakat.

### **Organizing: Perdebatan Model State-Led dan Hybrid dalam Kelembagaan Zakat**

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) berkaitan dengan desain kelembagaan dan pembagian peran antaraktor dalam sistem zakat. Literatur zakat kontemporer mengidentifikasi dua model

utama, yaitu model *state-led* dan model *hybrid*. Model *state-led* menempatkan negara sebagai aktor dominan dalam pengelolaan zakat, sebagaimana terlihat di Arab Saudi, di mana pengumpulan zakat dilakukan secara wajib melalui otoritas negara. Model ini memberikan dasar bagi pembentukan standar nasional dan mekanisme akuntabilitas publik, meskipun efektivitasnya dalam meningkatkan kepatuhan sangat bergantung pada kualitas tata kelola dan kepercayaan publik terhadap institusi zakat (Sawmar & Mohammed, 2019).

Namun, kritik terhadap model *state-led* menekankan potensi berkurangnya peran masyarakat sipil dan ruang inovasi sosial akibat dominasi negara dalam pengelolaan zakat (Amiruddin, 2015). Sebaliknya, model *hybrid* yang diterapkan di Indonesia dan Malaysia mengombinasikan peran negara sebagai regulator dengan peran organisasi pengelola zakat sebagai operator. Sejumlah studi menunjukkan bahwa model ini lebih adaptif terhadap kebutuhan lokal dan inovasi program pemberdayaan, namun sangat bergantung pada efektivitas mekanisme koordinasi dan pengawasan untuk mencegah duplikasi program dan inefisiensi kelembagaan (Baehaqi et al., 2025). Klasifikasi model *hybrid* dalam literatur pada dasarnya bersifat konseptual, sementara praktik kelembagaan di masing-masing negara menunjukkan variasi dalam tingkat dominasi negara dan pelibatan aktor non-negara.

Selain perbedaan model kelembagaan, pembahasan tentang fungsi pengorganisasian zakat juga menyoroti persoalan profesionalisme amil, kapasitas lembaga, dan standar kompetensi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lembaga zakat yang memiliki sistem pelatihan amil yang jelas serta struktur organisasi yang tertata cenderung mampu mengelola zakat dengan lebih baik. Oleh karena itu, keberhasilan fungsi pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh pilihan model pengelolaan zakat, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan tata kelola internal lembaga zakat.

### **Actuating: Efisiensi Operasional, Digitalisasi, dan Dampak Sosial**

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajerial yang paling nyata dalam pengelolaan zakat karena berhubungan langsung dengan proses penghimpunan dan pendistribusian dana zakat. Sejumlah penelitian mengukur kinerja fungsi ini menggunakan pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dengan menempatkan lembaga zakat sebagai perantara antara muzaki dan mustahik. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara rata-rata tingkat efisiensi lembaga zakat di Malaysia lebih tinggi dan lebih stabil dibandingkan Indonesia. Perbedaan tersebut dalam berbagai studi dikaitkan dengan optimalisasi distribusi dana zakat, skala operasi kelembagaan yang lebih besar, serta sistem pengelolaan yang relatif lebih mapan, sehingga lembaga zakat di Malaysia mampu mencapai kinerja efisiensi yang lebih konsisten dalam periode pengamatan lintas negara (Riani et al., 2024).

Dalam konteks peningkatan efektivitas fungsi *actuating*, digitalisasi menjadi salah satu agenda strategis dalam pengelolaan zakat nasional. Pemanfaatan *platform digital*, kanal pembayaran berbasis aplikasi, serta integrasi dengan sistem pembayaran nasional terbukti mempermudah muzaki dalam menunaikan zakat dan mendorong peningkatan partisipasi. Indonesia menunjukkan kemajuan melalui pengembangan platform digital BAZNAS dan pemanfaatan QRIS sebagai kanal pembayaran zakat. Namun demikian, ketimpangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta disparitas kesiapan antarwilayah masih menjadi tantangan struktural dalam optimalisasi efisiensi operasional lembaga zakat secara nasional (BAZNAS, 2022).

Selain efisiensi operasional dan pemanfaatan teknologi digital, literatur juga menekankan pentingnya dimensi dampak sosial dalam pengelolaan zakat. Perdebatan akademik berkembang antara pendekatan distribusi zakat yang bersifat konsumtif dan produktif. Hasil studi empiris pada program zakat produktif BAZNAS Kota Bogor menunjukkan bahwa pendayagunaan zakat yang dirancang secara terencana dan berkelanjutan mampu meningkatkan pendapatan mustahik, memperkuat usaha mikro, serta mendorong

kemandirian ekonomi penerima manfaat. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan fungsi *actuating* tidak hanya diukur dari besaran dana zakat yang tersalurkan, tetapi terutama dari kualitas intervensi program dan keberlanjutan dampak sosial yang dihasilkan (Purnamasari et al., 2022).

### **Controlling: Akuntabilitas, Audit, dan Standar Internasional**

Fungsi pengawasan (*controlling*) menjadi penentu utama kepercayaan publik terhadap lembaga zakat. Literatur menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan muzaki terhadap pengelola zakat dan infak (Sandy & Sumaryanto, 2023). Selain itu, audit syariah dan pengendalian internal juga dipandang sebagai mekanisme penting dalam pengawasan lembaga zakat untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah dan standar tata kelola (Suhma & Afif, 2022). Standar internasional seperti yang diterbitkan oleh *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions* (AAOIFI) menyediakan kerangka tata kelola dan auditing yang dapat meningkatkan transparansi dan kualitas pengawasan lembaga syariah secara umum.

Indonesia telah mewajibkan pelaksanaan audit syariah dan audit keuangan bagi organisasi pengelola zakat (OPZ). Namun, implementasinya masih menunjukkan variasi antar lembaga dan daerah. Sejumlah penelitian mencatat bahwa kondisi tersebut dipengaruhi oleh lemahnya kapasitas pengawasan, keterbatasan auditor syariah, serta belum seragamnya standar pelaporan, yang pada akhirnya menjadi kendala utama dalam pelaksanaan fungsi *controlling* pada pengelolaan zakat (As-salafiyah & Rusydiana, 2020). Sebaliknya, Malaysia menunjukkan praktik pengawasan pengelolaan zakat yang relatif lebih terstandar melalui keterlibatan aktif negara, khususnya melalui lembaga keagamaan resmi dalam proses audit dan evaluasi kinerja. Sementara itu, literatur juga mencatat bahwa beberapa negara Teluk cenderung menerapkan model pengelolaan zakat yang terintegrasi dengan otoritas negara, sehingga mekanisme pengawasan dan pengendalian kelembagaan berjalan lebih sistematis dibandingkan model yang bersifat desentralistik (Mukhlisin et al., 2024).

Sejalan dengan temuan empiris dan perbandingan antarnegara tersebut, perdebatan akademik pada fungsi *controlling* menekankan pentingnya keseimbangan antara pengawasan yang efektif dan fleksibilitas operasional. Pengawasan yang terlalu birokratis dikhawatirkan dapat menghambat inovasi dan responsivitas lembaga zakat, sementara pengawasan yang lemah berpotensi menurunkan tingkat akuntabilitas dan kepercayaan publik. Oleh karena itu, literatur sepakat bahwa penguatan fungsi *controlling* perlu diarahkan pada pengembangan sistem pengawasan berbasis risiko (*risk-based supervision*) serta pemanfaatan teknologi informasi guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan zakat.

Untuk memetakan posisi penelitian ini dalam literatur pengelolaan zakat dan mengidentifikasi celah penelitian yang ada, Tabel 1 menyajikan sintesis *state-of-the-art* penelitian terdahulu berdasarkan kerangka *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC).

**Tabel 1. State-of-the-Art Penelitian Terdahulu Pengelolaan Zakat (Perspektif POAC)**

Penulis & Tahun	Negara / Objek	Metode	Fokus POAC	Temuan Utama	Research Gap / Relevansi Studi Ini
Muhammad (2019)	Negara Muslim (konseptual)	Literatur konseptual	Planning, Organizing	Negara dengan model <i>state-led</i> memiliki keunggulan dalam perencanaan dan pengendalian zakat melalui	Tidak membandingkan secara sistematis antar fungsi POAC dan antarnegara



Penulis & Tahun	Negara / Objek	Metode	Fokus POAC	Temuan Utama	Research Gap / Relevansi Studi Ini
				integrasi dengan kebijakan publik	
Fathoni & Cahyo (2020)	Malaysia, Saudi Arabia, Kuwait	Studi komparatif kualitatif	Planning, Organizing	Peran negara yang kuat berkontribusi pada peningkatan koleksi zakat dan koordinasi kelembagaan	Belum mengintegrasikan fungsi actuating dan controlling secara utuh
Syamsuri & Adillah (2024)	Indonesia	Analisis institusional	Organizing	Model hybrid Indonesia mendorong inovasi, namun menghadapi fragmentasi dan koordinasi lemah	Tidak membandingkan dengan negara Muslim lain
Anggraini (2024)	Indonesia–Malaysia	Studi komparatif	Planning, Actuating	Sistem Malaysia lebih sistematis dalam perencanaan dan distribusi zakat	Fokus terbatas pada dua fungsi POAC
Wijayanti et al., (2022)	Indonesia–Malaysia	Studi empiris	Planning, Actuating	Kepatuhan muzaki dan efektivitas distribusi lebih tinggi di Malaysia	Tidak mengkaji aspek controlling dan organizing
Asytuti et al., (2025)	Indonesia	Review kebijakan	Planning, Controlling	Lemahnya standarisasi dan koordinasi menjadi kendala utama optimalisasi zakat	Tidak menyediakan pembandingan lintas negara
Mukhlisin et al.,(2024)	Malaysia & negara Teluk (konseptual-komparatif)	Analisis tata kelola	Planning, Controlling	Model zakat yang terintegrasi negara menunjukkan pengawasan lebih sistematis	Tidak mengkaji dampak operasional (actuating)
Sawmar & Mohammed (2019, 2021)	Saudi Arabia	Studi kebijakan	Planning, Organizing	Zakat sebagai instrumen fiskal meningkatkan kepatuhan dan kontrol negara	Kurang membahas fleksibilitas dan inovasi distribusi
Baehaqi et al., (2025)	Indonesia & Malaysia	Literatur komparatif	Organizing	Model hybrid adaptif namun membutuhkan koordinasi dan pengawasan kuat	Belum dianalisis sebagai satu sistem POAC
Riani et al., (2024)	Indonesia–Malaysia	DEA	Actuating	Efisiensi lembaga zakat Malaysia lebih	Tidak mengaitkan



Penulis & Tahun	Negara / Objek	Metode	Fokus POAC	Temuan Utama	Research Gap / Relevansi Studi Ini
				stabil dibanding Indonesia	dengan perencanaan dan pengawasan
Purnamasari et al., (2022)	Indonesia (BAZNAS)	Studi kasus	Actuating	Zakat produktif meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik	Tidak dikaitkan dengan tata kelola nasional
Sandy & Sumaryanto (2023)	Indonesia	Kuantitatif	Controlling	Transparansi laporan keuangan meningkatkan kepercayaan muzaki	Fokus tunggal pada controlling
Suhma & Afif (2022)	Indonesia	Kualitatif	Controlling	Audit syariah penting untuk kepatuhan dan <i>good governance</i>	Tidak membandingkan dengan negara lain
Moniruzzaman (2025)	Malaysia, GCC, Singapura	Review internasional	POAC (parsial)	Negara maju zakat unggul dalam digitalisasi dan pengawasan	Tidak menempatkan Indonesia dalam analisis sistemik
Studi ini	Indonesia vs negara Muslim terpilih	Sintesis literatur komparatif	Planning–Organizing–Actuating–Controlling (POAC)	Mengintegrasikan seluruh fungsi POAC sebagai satu sistem manajemen zakat lintas negara	Menawarkan analisis komprehensif dan komparatif yang belum dilakukan penelitian sebelumnya

Sintesis *state-of-the-art* menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu masih bersifat parsial dengan penekanan pada aspek regulasi, efisiensi operasional, atau tata kelola secara terpisah. Kajian yang secara sistematis membandingkan pengelolaan zakat lintas negara Muslim menggunakan kerangka manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) secara utuh masih relatif terbatas. Oleh karena itu, studi ini berkontribusi dengan menghadirkan analisis komparatif Indonesia dan negara-negara Muslim terpilih melalui sintesis POAC sebagai satu kesatuan sistem manajemen zakat.

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* yang dikombinasikan dengan *content analysis*. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah membandingkan sistem pengelolaan zakat lintas negara Muslim berdasarkan kerangka manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) melalui sintesis temuan penelitian terdahulu. Pendekatan *systematic literature review* (SLR) memungkinkan peneliti untuk mensintesis temuan penelitian terdahulu secara sistematis, sehingga mampu memetakan kecenderungan, pola, serta isu dan perdebatan akademik yang

berkembang dalam suatu bidang kajian (Utami et al., 2024). Sementara *content analysis* digunakan untuk menginterpretasikan substansi manajerial yang terkandung dalam setiap studi yang direview.

Sumber data penelitian berasal dari artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang dipublikasikan pada periode 2019–2025. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data *Google Scholar*, *Garuda*, *ResearchGate*, serta portal jurnal bereputasi lainnya dengan bantuan aplikasi *Publish or Perish* untuk meningkatkan keterlacakan dan konsistensi data. Kata kunci yang digunakan meliputi “*zakat management*”, “*zakat governance*”, “sistem pengelolaan zakat”, serta kombinasi kata kunci dengan nama negara seperti Indonesia, Malaysia, Saudi Arabia, Turkey, Kuwait, dan Singapore.

Tahapan seleksi literatur dilakukan secara bertahap. Pada tahap awal, artikel diidentifikasi berdasarkan kesesuaian judul, abstrak, dan kata kunci. Selanjutnya, dilakukan penyaringan lanjutan dengan mempertimbangkan relevansi substantif terhadap pengelolaan zakat dan kriteria komparatif lintas negara. Artikel yang tidak memuat pembahasan manajerial zakat atau temuan empiris yang jelas dikeluarkan dari analisis.

Analisis data dilakukan dengan mengelompokkan temuan penelitian ke dalam empat fungsi manajemen POAC. Setiap artikel dikodekan sesuai fokus dominannya, kemudian dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola, perbedaan pendekatan antar negara, serta kekuatan dan kelemahan sistem pengelolaan zakat. Validitas interpretasi diperkuat melalui triangulasi sumber dan penggunaan kerangka POAC secara konsisten sebagai alat analisis komparatif.

## Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil analisis komparatif terhadap sistem pengelolaan zakat di Indonesia dan sejumlah negara Muslim terpilih berdasarkan sintesis temuan penelitian terdahulu. Pembahasan disusun menggunakan kerangka manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) untuk menjaga konsistensi analisis serta memudahkan perbandingan lintas negara. Negara-negara yang menjadi fokus perbandingan meliputi Indonesia, Malaysia, dan Arab Saudi, yang dalam literatur sering dikaji sebagai contoh variasi model dan praktik pengelolaan zakat di dunia Muslim.

### **Planning (Perencanaan): Integrasi Kebijakan, Target Koleksi, dan Arah Distribusi**

Hasil penelusuran literatur menunjukkan bahwa fungsi *planning* (perencanaan) strategis merupakan pembeda utama antara negara-negara dengan tingkat penghimpunan zakat tinggi dan negara yang masih menghadapi kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat. Studi komparatif Fathoni & Cahyo (2020) menunjukkan bahwa di Arab Saudi dan Kuwait, perencanaan zakat dilakukan secara terpusat dan terintegrasi dengan kebijakan fiskal negara. Dalam kerangka ini, zakat diposisikan sebagai kewajiban dengan karakter semi-pajak, sehingga target koleksi dapat ditetapkan secara jelas dan berbasis data wajib zakat, khususnya dari sektor korporasi dan aset produktif. Temuan ini sejalan dengan analisis Muhammad (2019) yang menegaskan bahwa integrasi zakat dalam sistem fiskal negara berpendapatan tinggi meningkatkan kepastian penerimaan serta mendukung perencanaan distribusi jangka menengah.

Malaysia menunjukkan pola perencanaan zakat yang mengombinasikan desentralisasi administratif dengan kerangka hukum nasional. Pengelolaan zakat dilaksanakan oleh otoritas zakat di tingkat negara bagian melalui *State Islamic Religious Council* (SIRC), yang memiliki kewenangan dalam penetapan target dan program sesuai karakteristik lokal. Meskipun demikian, praktik tersebut tetap berada dalam kerangka konstitusional dan kebijakan fiskal nasional, sehingga mencerminkan keseimbangan antara otonomi daerah dan koordinasi nasional dalam perencanaan zakat (Aziz et al., 2025). Dalam kerangka perencanaan yang

terkoordinasi tersebut, Malaysia menerapkan kebijakan insentif pajak yang memungkinkan zakat dikurangkan dari kewajiban pajak penghasilan, sehingga berfungsi sebagai instrumen perencanaan fiskal yang mendorong kepatuhan muzaki (Sayuti, 2025). Kombinasi antara desain kelembagaan dan instrumen fiskal ini menjadikan perencanaan zakat di Malaysia lebih realistis, terukur, dan berkelanjutan.

Sebaliknya, perencanaan zakat di Indonesia masih menghadapi tantangan struktural yang bersumber dari fragmentasi kelembagaan dan lemahnya integrasi sistem pengelolaan zakat. Aqbar & Azwar (2025) menegaskan bahwa meskipun telah terdapat kerangka kebijakan nasional melalui BAZNAS, pengelolaan zakat di Indonesia masih ditandai oleh rendahnya koordinasi antar Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) serta belum optimalnya pemanfaatan data potensi muzaki secara terintegrasi. Kondisi tersebut berimplikasi pada ketidakefektifan perencanaan penghimpunan zakat, yang tercermin dari kesenjangan signifikan antara potensi zakat nasional yang sangat besar dan realisasi penghimpunan yang masih relatif rendah. Oleh karena itu, artikel ini menekankan pentingnya penguatan perencanaan zakat yang berbasis data, terkoordinasi secara nasional, dan didukung oleh sinergi kelembagaan yang lebih kuat sebagai prasyarat optimalisasi pengelolaan zakat di Indonesia.

### **Organizing (Pengorganisasian): Model Kelembagaan dan Koordinasi Antaraktor**

Dari sisi pengorganisasian, hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan mendasar antara model *state-led* dan model *hybrid*. Negara-negara Teluk seperti Arab Saudi menerapkan sistem pengelolaan zakat yang bersifat *state-led*, di mana kelembagaan zakat berada langsung di bawah otoritas pemerintah. Struktur ini memungkinkan penegakan regulasi, standarisasi prosedur, dan pengawasan internal yang kuat. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa sentralisasi pengelolaan zakat dalam struktur negara berpotensi mengurangi ruang partisipasi masyarakat dan fleksibilitas inovasi, terutama jika dibandingkan dengan model *hybrid* di negara lain (Sawmar & Mohammed, 2019).

Namun, sejumlah kritik terhadap model *state-led* menekankan potensi berkurangnya peran masyarakat sipil dan terbatasnya ruang inovasi sosial akibat dominasi negara dalam pengelolaan zakat, terutama ketika partisipasi aktor non-negara tidak diatur secara jelas dalam sistem kelembagaan zakat (Amiruddin, 2015). Dalam konteks Asia Tenggara, Malaysia sering diklasifikasikan dalam literatur sebagai penerapan model *hybrid*, sebagaimana dikemukakan oleh Baehaqi et al., (2025) karena pengelolaan zakat melibatkan peran negara melalui Majelis Agama Islam Negeri serta membuka ruang terbatas bagi pelibatan aktor lain dalam pelaksanaan program zakat. Namun, secara kelembagaan, struktur pengelolaan zakat di Malaysia menunjukkan dominasi peran negara, di mana kewenangan penghimpunan, pengelolaan, dan distribusi zakat berada di bawah otoritas lembaga resmi negara bagian. Pola pengelolaan zakat yang terpusat di tingkat negara bagian ini memungkinkan standarisasi prosedur dan kejelasan pembagian peran antarlembaga, sehingga koordinasi kelembagaan relatif lebih terjaga dibandingkan sistem yang melibatkan banyak organisasi pengelola zakat independen.

Berbeda dengan Malaysia, Indonesia merepresentasikan model *hybrid* secara lebih substantif, di mana negara berperan sebagai regulator dan koordinator melalui BAZNAS sesuai UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, sementara fungsi operasional penghimpunan dan pendistribusian zakat dijalankan oleh lembaga zakat non-negara (LAZ). Keterlibatan aktif aktor non-negara ini memperluas ruang partisipasi masyarakat dan mendorong inovasi program pemberdayaan, namun pada saat yang sama menimbulkan tantangan dalam hal koordinasi, sinkronisasi program, dan pengawasan kelembagaan akibat pluralitas organisasi pengelola zakat.

Selain perbedaan model kelembagaan, pembahasan mengenai fungsi pengorganisasian zakat juga menyoroti aspek profesionalisme amil, kapasitas lembaga, dan standar

kompetensi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lembaga zakat yang memiliki sistem pelatihan amil yang jelas dan berkelanjutan cenderung mampu meningkatkan profesionalisme amil dan efektivitas pengelolaan zakat (Choirin et al., 2024). Oleh karena itu, keberhasilan fungsi pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh pilihan model pengelolaan zakat, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan tata kelola internal lembaga zakat.

### **Actuating (Pelaksanaan): Efisiensi Operasional, Digitalisasi, dan Dampak**

Pada fungsi *actuating* (pelaksanaan), hasil sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa efisiensi operasional lembaga zakat sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam mengelola proses penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana secara efektif. Studi berbasis *Data Envelopment Analysis* (DEA) yang dilakukan oleh Riani et al., (2024) menunjukkan bahwa lembaga zakat di Malaysia secara rata-rata memiliki tingkat efisiensi dan stabilitas kinerja yang lebih tinggi dibandingkan lembaga zakat di Indonesia. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam praktik pelaksanaan, lembaga zakat di Malaysia lebih mampu mengoptimalkan penggunaan *input* untuk menghasilkan *output* distribusi zakat yang maksimal, terutama melalui sistem pengelolaan yang lebih terkoordinasi di tingkat negara bagian.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Subardi et al., (2020) yang membandingkan efisiensi badan pengelola zakat di Indonesia, Malaysia, dan Singapura. Penelitian ini menemukan bahwa lembaga zakat di Malaysia dan Singapura sudah mendekati kondisi kinerja terbaik, sedangkan di Indonesia masih dijumpai kendala operasional, terutama terkait pengendalian biaya dan efektivitas distribusi dana zakat. Perbedaan tingkat efisiensi ini mencerminkan adanya kesenjangan kualitas pelaksanaan pengelolaan zakat antarnegara, yang tidak hanya ditentukan oleh besaran dana yang dikelola, tetapi juga oleh kematangan sistem operasional dan tata kelola kelembagaan

Dalam konteks Indonesia, penelitian Ikhsan et al., (2024) menunjukkan bahwa meskipun beberapa lembaga zakat telah mencapai tingkat efisiensi yang relatif baik, secara umum pelaksanaan operasional masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan skala organisasi, belum optimalnya pemanfaatan teknologi, serta variasi kualitas sumber daya manusia amil. Kondisi ini menyebabkan efisiensi operasional belum merata di seluruh lembaga zakat dan berdampak pada keterlambatan distribusi serta tingginya biaya operasional relatif terhadap dana yang dihimpun.

Aspek digitalisasi menjadi faktor penting yang memperkuat atau melemahkan kinerja pelaksanaan zakat. Laporan Outlook Zakat Indonesia BAZNAS (2022) menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi digital, seperti sistem pembayaran zakat berbasis perbankan dan platform daring, integrasi data muzaki dan mustahik, serta sistem pelaporan digital dapat berkontribusi pada peningkatan efektivitas penghimpunan dan percepatan distribusi zakat. Namun demikian, laporan tersebut juga menunjukkan bahwa tingkat adopsi teknologi antar lembaga zakat di Indonesia masih belum merata, sehingga dampaknya terhadap peningkatan efisiensi operasional secara nasional belum optimal jika dibandingkan dengan negara-negara yang sistem zakatnya lebih terintegrasi.

Lebih lanjut, efektivitas fungsi pelaksanaan tidak hanya diukur dari efisiensi teknis, tetapi juga dari dampak distribusi zakat terhadap kesejahteraan mustahik. Studi Purnamasari et al., (2022) mengenai pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Kota Bogor menunjukkan bahwa meskipun mekanisme pelaksanaan zakat produktif yaitu mulai dari seleksi mustahik, pendampingan usaha, hingga monitoring dan evaluasi, telah berjalan relatif baik, kontribusi zakat produktif terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik masih tergolong terbatas. Temuan ini mengindikasikan bahwa efisiensi operasional dalam pelaksanaan belum secara otomatis menghasilkan dampak sosial-ekonomi yang signifikan apabila tidak diiringi dengan kualitas program pendayagunaan yang kuat dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan ini menunjukkan bahwa fungsi *actuating* dalam pengelolaan zakat mencakup keterkaitan erat antara efisiensi operasional, tingkat digitalisasi, dan dampak pendistribusian zakat. Lembaga zakat yang mampu mengelola proses operasional secara efisien dengan dukungan teknologi digital yang terintegrasi cenderung memiliki kinerja pelaksanaan yang lebih baik dan stabil. Namun demikian, peningkatan efisiensi teknis perlu diimbangi dengan penguatan kualitas pendayagunaan dan pendampingan mustahik agar pelaksanaan zakat tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga efektif dalam mencapai tujuan kesejahteraan sosial di berbagai negara.

### **Controlling (Pengawasan): Akuntabilitas, Transparansi, dan Standar**

Hasil analisis menunjukkan bahwa fungsi pengawasan merupakan faktor kunci dalam membangun kepercayaan publik terhadap lembaga zakat. Sejumlah studi terdahulu menunjukkan bahwa penerapan sistem audit yang terstandar dan pelaporan yang transparan berkorelasi positif dengan tingkat kepatuhan muzaki, terutama melalui peningkatan kepercayaan dan legitimasi lembaga zakat (Deviyanti et al., 2024). Dalam praktik pengelolaan zakat di negara-negara Teluk, khususnya Arab Saudi, serta di Malaysia, fungsi *controlling* menempati posisi sentral dalam kerangka tata kelola zakat karena dijalankan melalui keterlibatan langsung negara. Di Arab Saudi, zakat dikelola sebagai kewajiban yang berada di bawah otoritas negara, dengan mekanisme pengawasan yang bersifat terpusat, mencakup penetapan regulasi, sistem administrasi yang terstandar, serta evaluasi kinerja lembaga zakat secara berkelanjutan. Model pengendalian ini menekankan kepatuhan wajib zakat, akuntabilitas kelembagaan, dan legitimasi sistem zakat nasional melalui pengawasan yang formal dan terinstitusionalisasi (Sawmar & Mohammed, 2019, 2021).

Sementara itu, di Malaysia, fungsi *controlling* dijalankan melalui struktur kewenangan pemerintah negara bagian yang membawahi institusi zakat resmi, dengan penerapan audit internal dan eksternal, standar pelaporan keuangan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang relatif konsisten. Pengawasan ini tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah, tetapi juga menjaga transparansi dan efektivitas distribusi zakat kepada mustahik, sehingga memperkuat kepercayaan publik dan stabilitas pengelolaan zakat (Fathoni & Cahyo, 2020). Secara keseluruhan, pengalaman Arab Saudi dan Malaysia menunjukkan bahwa fungsi *controlling* yang kuat, terstruktur, dan berbasis otoritas negara merupakan elemen kunci dalam memperkuat governance zakat dan mendorong kepatuhan muzaki secara berkelanjutan.

Di Indonesia, fungsi *controlling* zakat dijalankan melalui mekanisme pengawasan yang terintegrasi dengan peran negara, khususnya melalui Kementerian Agama sebagai otoritas yang berwenang melakukan audit syariah terhadap Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Pengawasan ini diwujudkan melalui penerapan audit syariah yang mencakup pengendalian kepatuhan syariah, evaluasi tata kelola, pengawasan pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat, serta penilaian transparansi dan akuntabilitas laporan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan PMA Nomor 606 Tahun 2020. Fungsi *controlling* tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga menekankan mekanisme *dual control*, pencegahan penyimpangan, dan pemberian peringatan atas potensi pelanggaran prinsip syariah, sehingga berperan sebagai *early warning system* dalam pengelolaan zakat. Dengan demikian, penguatan audit syariah sebagai instrumen pengendalian dipandang krusial untuk memperbaiki tata kelola zakat di Indonesia, meningkatkan kepercayaan publik, serta memastikan bahwa dana zakat dikelola secara amanah, efektif, dan sesuai tujuan sosial-ekonomi zakat (Rini, 2023).

### **Diskusi Sintesis Komparatif POAC**

Berdasarkan sintesis komparatif fungsi *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling* (POAC), pengelolaan zakat di berbagai negara Muslim menunjukkan bahwa keberhasilan

optimalisasi zakat tidak ditentukan oleh satu fungsi manajerial secara terpisah, melainkan oleh keterpaduan dan konsistensi implementasi seluruh fungsi POAC sebagai satu sistem tata kelola. Negara-negara dengan pendekatan *state-led* seperti Arab Saudi dan Kuwait cenderung unggul pada fungsi *planning* dan *controlling* karena zakat terintegrasi langsung dengan sistem administrasi dan kebijakan fiskal negara. Integrasi ini memungkinkan penetapan target koleksi yang jelas, basis data muzaki yang lebih komprehensif, serta mekanisme pengawasan yang kuat dan terstandar. Namun demikian, literatur juga mencatat bahwa keunggulan tersebut sering kali dibarengi dengan keterbatasan fleksibilitas pada fungsi *actuating*, khususnya dalam merespons kebutuhan lokal dan mendorong inovasi program pemberdayaan mustahik. Hal ini menunjukkan bahwa sentralisasi yang kuat, meskipun efektif dari sisi kepastian penerimaan dan pengawasan, berpotensi mengurangi adaptabilitas sosial apabila tidak diimbangi dengan ruang partisipasi yang memadai.

Malaysia menampilkan konfigurasi POAC yang relatif paling seimbang dalam literatur. Pada fungsi *planning*, Malaysia berhasil mengombinasikan desentralisasi administratif di tingkat negara bagian dengan koordinasi nasional yang kuat melalui kerangka regulasi dan insentif fiskal. Dalam fungsi *organizing*, dominasi peran negara tetap terjaga melalui Majelis Agama Islam Negeri, namun struktur kelembagaan yang jelas dan standar operasional yang seragam mampu meminimalkan fragmentasi dan duplikasi peran. Keunggulan ini tercermin dalam fungsi *actuating*, di mana efisiensi operasional lembaga zakat relatif lebih tinggi dan stabil dibandingkan Indonesia, didukung oleh skala kelembagaan, profesionalisme amil, serta pemanfaatan teknologi digital yang lebih terintegrasi. Selain itu, fungsi *controlling* di Malaysia dijalankan secara konsisten melalui audit internal dan eksternal serta standar pelaporan yang relatif seragam, sehingga memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik. Temuan ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara peran negara, koordinasi kelembagaan, dan efisiensi operasional merupakan faktor kunci dalam membangun sistem pengelolaan zakat yang berkelanjutan.

Sementara itu, Indonesia merepresentasikan model *hybrid* yang paling pluralistik, dengan keterlibatan luas aktor non-negara dalam fungsi *actuating* dan *organizing*. Model ini memberikan keunggulan dalam hal inovasi program dan partisipasi masyarakat, namun pada saat yang sama menimbulkan tantangan struktural dalam perencanaan dan pengawasan. Lemahnya integrasi data, keterbatasan koordinasi antarlembaga pengelola zakat, serta variasi kapasitas kelembagaan menyebabkan fungsi *planning* belum mampu menjembatani kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat secara optimal. Dalam fungsi *actuating*, meskipun terdapat kemajuan dalam digitalisasi dan sejumlah praktik baik pada level lembaga tertentu, efisiensi operasional dan dampak sosial zakat masih bersifat tidak merata secara nasional. Pada fungsi *controlling*, Indonesia telah memiliki kerangka regulasi dan audit syariah yang relatif lengkap, namun implementasinya masih menghadapi kendala kapasitas dan standardisasi, sehingga efektivitas pengawasan belum sepenuhnya optimal.

Secara sintesis, perbandingan lintas negara menunjukkan bahwa tidak terdapat satu model pengelolaan zakat yang sepenuhnya ideal, melainkan kombinasi kebijakan, desain kelembagaan, dan praktik manajerial yang menentukan kinerja sistem zakat. Negara dengan sistem zakat yang relatif berhasil adalah negara yang mampu mengintegrasikan keunggulan fungsi *planning* dan *controlling* ala model *state-led* dengan fleksibilitas dan inovasi fungsi *actuating* dalam kerangka *organizing* yang terkoordinasi. Dengan demikian, penguatan sistem pengelolaan zakat di Indonesia tidak cukup dilakukan melalui reformasi parsial pada satu fungsi POAC, tetapi memerlukan pendekatan sistemik yang menekankan integrasi perencanaan berbasis data nasional, penguatan koordinasi kelembagaan, peningkatan efisiensi dan kualitas pelaksanaan program, serta konsistensi pengawasan berbasis risiko. Pendekatan ini menjadi prasyarat agar zakat dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi yang berkeadilan dan berkelanjutan.

**Tabel 2. Sintesis Perbandingan Pengelolaan Zakat Indonesia dan Negara Muslim Lain (Perspektif POAC)**

Fungsi POAC	Indonesia	Malaysia	Arab Saudi dan Negara Teluk	Best Practice (Sintesis Literatur)
<b>Planning (Perencanaan)</b>	Perencanaan zakat bersifat desentralistik dengan peran koordinatif BAZNAS di tingkat nasional. Namun, integrasi data muzaki, target koleksi, dan sinkronisasi kebijakan masih lemah sehingga terjadi kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat.	Perencanaan dilakukan oleh otoritas zakat di tingkat negara bagian dalam kerangka regulasi nasional. Didukung insentif pajak dan pemanfaatan digitalisasi sehingga target koleksi dan distribusi lebih terukur.	Perencanaan zakat terintegrasi dengan sistem fiskal negara dan bersifat terpusat. Target koleksi ditetapkan berbasis data wajib zakat dengan kepatuhan yang tinggi.	Perencanaan zakat yang efektif memerlukan integrasi kebijakan nasional, basis data muzaki yang kuat, serta insentif fiskal tanpa menghilangkan sensitivitas terhadap kebutuhan lokal.
<b>Organizing (Pengorganisasian)</b>	Model hybrid dengan keterlibatan BAZNAS dan LAZ. Memberikan ruang inovasi dan partisipasi masyarakat namun menghadapi tantangan koordinasi, fragmentasi kelembagaan, dan standar operasional yang beragam.	Struktur kelembagaan relatif terpusat di tingkat negara bagian melalui Majelis Agama Islam Negeri. Koordinasi antarlembaga lebih terjaga dengan pembagian peran yang jelas.	Model state-led dengan otoritas tunggal negara. Standarisasi prosedur dan pengawasan kuat namun partisipasi aktor non-negara terbatas.	Struktur kelembagaan yang jelas dengan pembagian peran tegas dan mekanisme koordinasi yang efektif menjadi prasyarat pengorganisasian zakat yang berkelanjutan.
<b>Actuating (Pelaksanaan)</b>	Efisiensi operasional lembaga zakat bervariasi. Digitalisasi telah berkembang namun belum merata. Dampak sosial zakat produktif masih terbatas dan bergantung pada kapasitas lembaga.	Efisiensi operasional relatif lebih tinggi dan stabil. Didukung skala kelembagaan, profesionalisme amil, dan sistem digital yang terintegrasi.	Pelaksanaan zakat berjalan efektif dalam penghimpunan namun relatif kurang fleksibel dalam inovasi program dan respons terhadap kebutuhan lokal.	Pelaksanaan zakat yang optimal menuntut keseimbangan antara efisiensi operasional, pemanfaatan teknologi digital, dan kualitas dampak sosial program pendayagunaan.
<b>Controlling (Pengawasan)</b>	Audit syariah dan audit keuangan telah diwajibkan namun implementasinya belum seragam. Kapasitas pengawasan dan standar pelaporan masih menjadi kendala utama.	Pengawasan dilakukan melalui audit internal dan eksternal yang relatif konsisten. Standar pelaporan lebih seragam sehingga meningkatkan kepercayaan publik.	Pengawasan terpusat di bawah otoritas negara dengan sistem audit dan penegakan yang kuat. Kepatuhan muzaki relatif tinggi.	Sistem pengawasan yang kuat perlu mengombinasikan standar audit yang jelas, transparansi pelaporan, serta pendekatan pengawasan berbasis risiko.

### Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur komparatif menggunakan kerangka manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC), efektivitas pengelolaan zakat tidak ditentukan

oleh besarnya otensi ekonomi semata, melainkan oleh kualitas tata kelola dan keterpaduan fungsi manajerialnya. Perbandingan lintas negara menunjukkan tiga variasi model yang dipengaruhi oleh konteks kelembagaan dan peran negara. Negara-negara dengan pendekatan *state-led* seperti Arab Saudi dan beberapa negara Teluk relatif unggul pada fungsi *planning* dan *controlling* karena zakat terintegrasi langsung dengan sistem administrasi dan fiskal negara, meskipun model ini cenderung kaku dan kurang inovatif di tingkat lokal.

Sebaliknya, Malaysia menunjukkan konfigurasi pengelolaan zakat yang relatif paling seimbang dalam literatur melalui kombinasi antara desentralisasi administratif di tingkat negara bagian dan koordinasi nasional yang kuat memungkinkan perencanaan yang lebih sistematis, pengorganisasian yang jelas, efisiensi pelaksanaan yang relatif tinggi, serta pengawasan yang konsisten. Kondisi ini berkontribusi pada meningkatnya kepatuhan muzaki dan efektivitas distribusi zakat secara berkelanjutan.

Sementara itu, Indonesia merepresentasikan model *hybrid* dengan tingkat pluralitas kelembagaan yang tinggi. Model ini memberikan ruang partisipasi dan inovasi yang luas, terutama dalam fungsi *actuating*, namun sekaligus menghadirkan tantangan struktural pada fungsi *planning* dan *controlling*. Fragmentasi kelembagaan, lemahnya integrasi data, serta variasi kapasitas pengawasan menyebabkan kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat masih belum teratasi secara optimal. Secara keseluruhan, studi ini menegaskan bahwa keberhasilan sistem zakat bergantung pada kemampuan negara mengombinasikan perencanaan dan pengawasan yang kuat dengan pelaksanaan yang efisien dan adaptif, yang menjadi implikasi penting bagi penguatan tata kelola zakat di Indonesia sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi yang berkeadilan.

## Referensi

- Adiwijaya, Z. A., & Suprianto, E. (2020). Good Governance Of Zakat Institutions: A Literature Review. *Journal Of Southwest Jiaotong University*, 55(2), 1–7. <https://doi.org/DOI : 10.35741/issn.0258-2724.55.2.38>
- Amiruddin, K. (2015). Model-Model Pengelolaan Zakat di Dunia Muslim. *AHKAM*, 3(1), 139–166. <https://doi.org/10.21274/ahkam.2015.3.1.137-164>
- Anggraini, A. R. (2024). Comparison of Zakat Management Paradigms Between Indonesia and Malaysia. *Jurnal Pendidikan IPS*, 14(2), 451–456. <https://doi.org/https://doi.org/10.37630/jpi.v14i2.2184>
- Aqbar, K., & Azwar. (2025). Optimalisasi Pengelolaan Zakat di Indonesia : Analisis Pola Tantangan, Hambatan Kritis, dan Strategi Berkelanjutan. *TIJARAH : Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis Syariah*, 2(1), 40–55.
- As-salafiyah, A., & Rusydiana, A. S. (2020). Sharia Audit Problems in Zakat Institutions: Evidence from Indonesia. *JEBIS : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(2), 304–316. <https://doi.org/10.20473/jebis.v6i2.23329>
- Asyuti, R., Nadhifa, A. A., Zamrie, N. A., & Kurnifiana, R. (2025). Studia Economica : Jurnal Ekonomi Islam Zakat Management : Challenges and Solution for Zakat Management Institutions in Indonesia Studia Economica : Jurnal Ekonomi Islam. *Studia Economica : Jurnal Ekonomi Islam*, 11(2), 212–222.
- Aziz, N. F., Saatila, N., & Isa, M. (2025). Corporate Zakat in Practice : Legal and Regulatory Perspectives from Muslim Jurisdictions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, IX(VI), 6386–6391. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000479>
- Azwar, A., & Norzi, M. (2025). Global Publication Trends on Zakat Management Strategy : A

- Bibliometric Analysis. *Review of Islamic Social Finance and Entrepreneurship (RISFE)*, 4(1), 17–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/RISFE.vol4.iss1.art2>
- Baehaqi, A., Chariri, A., Wahyu, T. J., & Diponegoro, U. (2025). The Governance of Zakat Institutions: A Meta-Narrative Review. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 15(02), 396–414. <https://doi.org/10.22219/jrak.v15i2.39656>
- BAZNAS. (2022). *Outlook Zakat Indonesia 2022*. Pusat Kajian Strategis - Badan Amil Zakat Nasional (Puskas BAZNAS).
- Choirin, M., Sudrajat, A., & Khareng, M. (2024). Enhancing Da'wah Professionalism and Competence of Amil Zakat (Zakat Manager) in Indonesia. *Jurnal Dakwah : RISALAH*, 35(2), 102–123. <https://doi.org/10.24014/jdr.v35i2.33311>
- Deviyanti, S., Abdullah, M. W., & Muchlis, S. (2024). Literature Evaluation of Sharia Auditing in Zakat Management Organizations: A Systematic Literature Review. *AKSY: Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, 6(1), 145–158.
- Fathoni, M. A., & Cahyo, E. N. (2020). Zakat Management Paradigm: Comparison of Indonesia, Malaysia, and Saudi Arabia. *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(2), 267–282. <https://doi.org/https://doi.org/10.18326/infs13.v14i2.267-282>
- Hasibuan, D. W., & Aryahadikusumah, B. (2025). Pengelolaan Zakat Sebagai Instrumen Kebijakan Publik: Komparasi Malaysia dan Brunei Darussalam. *JEBESH: Journal of Economics Business Ethic and Science of History*, 3(7), 67–79.
- Ikhsan, M. A. N., Isa, M., Sholahuddin, M., & Saputro, E. P. (2024). Analysis of The Efficiency Level of Zakat Management Institutions in Indonesia : Data Envelopment Analysis ( DEA ). *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 2060–2070.
- Jahan, S. (2021). Zakat Versus Taxation as Islamic Fiscal Policy Tool : Challenges and Way Forward. *International Journal of Islamic Economics*, 3(1), 37–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.32332/ijie.v3i1.3129>
- Moniruzzaman. (2025). Digital Zakat Management in Muslim Countries: A Comparative Analysis Through A Literature-Based Lens. *AZJAF*, 6(2), 183–206. <https://doi.org/10.51377/azjaf.vol6no2.213>
- Muhammad, I. (2019). Analysis of Zakat System in High-Income Islamic Countries. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 16(2), 1–11.
- Mukhlisin, Wahab, A., Setiaji, B., & Tazhdinov, M. (2024). Zakat Maal Management and Regulation Practices : Evidence from Malaysia , Turki and Indonesia. *Journal of Human Rights, Culture and Legal System*, 4(2), 569–592.
- Osman, M. F., Nurul, S., Jannatun, H., & Rahman, R. A. (2025). Institutionalizing Zakat in Muslim Minority Countries : A Conceptual Framework for Building Trust and Enhancing Community Engagement. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(2), 4008–4016.
- Purnamasari, L., Ayuniyyah, Q., & Tanjung, H. (2022). Efektivitas Zakat Produktif dalam Peningkatan Usaha Mustahik (Studi Kasus BAZNAS Kota Bogor). *Jurnal Syarikah*, 8(2), 232–244.
- Ramadhan, M., Nur, M. A., & Batubara, M. (2024). Zakat Management in Turki and Indonesia. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(3), 894–898.
- Riani, D., Meutia, M., Taqi, M., Ismawati, I., Ageng, S., & Khaldun, I. (2024). Efficiency and

Stability of Zakat Institutions in Malaysia and Indonesia : DEA Window Analysis. *TEM Journal*, 13(1), 303–314. <https://doi.org/10.18421/TEM131>

- Rini, U. M. H. (2023). Peran Audit Syariah dalam Meningkatkan Akuntabilitas pada Organisasi Pengelola Zakat. *Jurnal Bimas Islam*, 16(2).
- Sandy, U. A., & Sumaryanto. (2023). Pentingnya Transparansi dan Akuntabilitas Laporan Keuangan Dana Zakat Infaq dan Shadaqoh terhadap Kepercayaan Pembayar Zakat, Infaq, Shadaqoh di LAZISMU DIY. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 1059–1064. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i3.618>
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2019). Governance of Formal Zakat Institution in Saudi Arabia ; Issues and Challenges to Improving Zakat Payers ' Compliance. *International Journal of Zakat*, 4(2), 23–40.
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing Zakat Compliance Through Good Governance : A Conceptual Framework Compliance. *ISRA International Journal of Islamic Finance Emerald Publishing Limited*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>
- Sayuti, M. (2025). Analisis Perbedaan Perlakuan Zakat dalam Pajak (Studi Komparatif Indonesia dan Malaysia). *Jurnal Ilmu Syariah Dan Hukum (JISYAKU)*, 4(1), 1–10.
- Subardi, H. M. P., Citra, S., & Yuliafitri, I. (2020). Analisis Tingkat Efisiensi Badan Pengelola Zakat di Tiga Negara Asean (Indonesia, Malaysia dan Singapura). *Islamiconomic: Jurnal Ekonomi Islam*, 11(1), 55–76.
- Suhma, W. K., & Afif, A. (2022). Penerapan Audit Syariah Pada Lembaga Amil Zakat Untuk Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat. *IJIEF : Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 1–11.
- Syamsuri, & Adillah, E. R. (2024). Zakat Fundraising Unit - Mosque Collaboration as Zakat Fund Manager : Strategy for Increasing Zakat Fund Collection. *International Journal of Islamic Economics (IJIE)*, 6(1), 44–57.
- Utami, R. A., Hamdani, U., & Winarno, A. (2024). Korelasi Ilmu Pengetahuan , Metode Ilmiah Dan Penelitian. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 3(4), 299–308. <https://doi.org/https://doi.org/10.58192/sidu.v3i4.2783>
- Wijayanti, P., Amilahaq, F., Muthaher, O., Baharuddin, N. S., Raihana, N., & Sallem, M. (2022). Modelling Zakat as Tax Deduction : A Comparison Study in Indonesia and Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Finance Research*, 4(1), 25–50. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.21580/jiafr.2022.4.1.10888>