BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan berdasarkan alur fokus penelitian. Bagian hasil penelitian terlebih dahulu menggambarkan konteks lembaga, kemudian menjelaskan pengelolaan pendistribusian ZIS melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pencatatan, pelaporan, kendala, dan upaya penanganan. Bagian pembahasan menafsirkan temuan tersebut dengan kerangka teori pada Bab II.

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara merupakan lembaga amil zakat yang menjalankan pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, terutama dalam aspek pendistribusian kepada masyarakat yang membutuhkan. Lembaga ini menjadi bagian dari praktik filantropi Islam di tingkat lokal yang tidak hanya menyalurkan bantuan, tetapi juga mengarahkan bantuan tersebut pada pendidikan, kemanusiaan, pemberdayaan ekonomi, dan dakwah. Oleh karena itu, gambaran umum lembaga penting dijelaskan terlebih dahulu agar pembahasan mengenai pendistribusian ZIS tidak terlepas dari konteks kelembagaan yang melaksanakannya.

Berdasarkan hasil wawancara langsung dengan Ryansyah (Riyan), S.I.Kom., staf humas yang mewakili Kepala Cabang Dompet Al-Qur’an Indonesia Cabang Hulu Sungai Utara, pada 8 Juni 2026 pukul 09.00, lembaga ini berdiri pada tahun 2021. Keberadaan lembaga tersebut berawal dari Yayasan Ihsanul Amal yang memiliki keinginan untuk membuka Lembaga Amil Zakat Nasional. Dalam perkembangannya, yayasan tersebut bermitra secara resmi dengan Dompet Al-Qur’an Indonesia Pusat yang berada di Sidoarjo.

> Berdiri pada tahun 2021, berawal dari Yayasan Ihsanul Amal yang ingin membuka Lembaga Amil Zakat Nasional. Kemudian mereka bermitra secara resmi dengan Dompet Al-Qur’an Indonesia pusat yang ada di Sidoarjo.[18]

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa Dompet Al-Qur’an Indonesia Cabang Hulu Sungai Utara tidak berdiri sebagai lembaga sosial yang terpisah, tetapi memiliki hubungan kelembagaan dengan Dompet Al-Qur’an Indonesia Pusat. Hubungan ini penting karena lembaga amil zakat memerlukan sistem pengelolaan yang jelas, mulai dari perencanaan program, pencatatan, pelaporan, hingga pengawasan. Dengan adanya hubungan kelembagaan tersebut, kegiatan pendistribusian ZIS di tingkat cabang tetap berada dalam jalur koordinasi dan pertanggungjawaban kepada lembaga pusat.

Visi Dompet Al-Qur’an Indonesia adalah menjadi lembaga profesional dalam pemberdayaan dan pelayanan serta membangun masyarakat yang akrab dengan Al-Qur’an. Adapun misi lembaga meliputi membangun jaringan filantropi secara profesional, meningkatkan kemandirian masyarakat, mengakrabkan masyarakat dengan Al-Qur’an, dan meningkatkan keunggulan kelembagaan. Visi

[18] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.

dan misi tersebut memperlihatkan bahwa pendistribusian ZIS tidak hanya dipahami sebagai kegiatan memberi bantuan, tetapi juga sebagai proses pemberdayaan dan pelayanan sosial-keagamaan.

Tujuan utama pengelolaan ZIS pada lembaga ini adalah membantu mustahik agar dapat meningkat kemandiriannya. Dalam jangka panjang, lembaga berharap mustahik yang menerima bantuan dapat meningkat taraf hidupnya sehingga pada masa berikutnya mampu berubah menjadi muzakki. Orientasi ini menunjukkan bahwa pendistribusian bantuan tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan sesaat, tetapi diarahkan pada perubahan kondisi penerima manfaat.

> Tujuan utamanya meningkatkan kemandirian masyarakat agar mustahik ke depannya bisa berubah menjadi muzakki.[19]

Program pendistribusian dana ZIS pada Dompet Al-Qur’an Indonesia Cabang Hulu Sungai Utara terdiri atas empat pilar utama, yaitu Dakwah Care, Education Care, Humanity Care, dan Economic Care. Education Care diarahkan untuk bantuan pendidikan, seperti beasiswa penghafal Al-Qur’an dan bantuan biaya pendidikan. Humanity Care diarahkan untuk bantuan kemanusiaan, seperti bantuan korban kebakaran, bencana alam, dan donasi kemanusiaan. Economic Care diarahkan untuk pemberdayaan ekonomi, seperti bantuan usaha atau bantuan alat usaha bagi pedagang kecil. Dakwah Care diarahkan untuk mendukung kegiatan dakwah, guru Al-Qur’an, penjaga masjid, dan kegiatan keagamaan.

> Kalau di DQ itu kan ada empat program yang jadi pilar utama: Dakwah Care, Education Care, Humanity Care, sama Economic Care.[20]

[19] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[20] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.

Tabel 4.1 Program Pendistribusian ZIS Dompet Al-Qur’an Indonesia Cabang Hulu Sungai Utara

Pilar Program	Bentuk Kegiatan yang Ditemukan	Sasaran Utama
Dakwah Care	Dukungan guru Al-Qur’an, dai, penjaga masjid, dan kegiatan keagamaan	Pelaku dakwah, pengelola masjid, dan masyarakat penerima kegiatan keagamaan
Education Care	Beasiswa penghafal Al-Qur’an dan bantuan biaya pendidikan	Santri atau siswa penghafal Al-Qur’an dari keluarga kurang mampu
Humanity Care	Bantuan kebakaran, bencana, santunan yatim/dhuafa, dan donasi kemanusiaan	Korban musibah, anak yatim/dhuafa, dan kelompok yang membutuhkan bantuan darurat
Economic Care	Bantuan alat usaha dan pendampingan penerima usaha kecil	Pedagang kecil atau mustahik yang dinilai siap mengembangkan usaha

Sumber: Wawancara Riyan, Faridi, dan Yanto serta dokumentasi lembaga, diolah peneliti, 2026.

Sasaran utama penerima bantuan adalah masyarakat yang termasuk dalam golongan asnaf, terutama fakir, miskin, anak yatim, siswa kurang mampu, pedagang kecil, guru mengaji, dai, penjaga masjid, dan masyarakat yang mengalami musibah. Dalam penentuan penerima, lembaga tidak hanya melihat kondisi kekurangan ekonomi, tetapi juga mempertimbangkan kelayakan penerima melalui survei, observasi lapangan, dan informasi dari masyarakat sekitar.

Wilayah pendistribusian bantuan tidak hanya terbatas pada Kecamatan Sungai Pandan. Meskipun lembaga berada di wilayah tersebut, pelaksanaan program juga menjangkau kecamatan lain di Kabupaten Hulu Sungai Utara sesuai kebutuhan program dan hasil pendataan. Hal ini menunjukkan bahwa cakupan layanan lembaga bersifat kabupaten, bukan hanya terbatas pada lingkungan sekitar kantor cabang.

Berdasarkan Surat Keputusan Tahun 2025, struktur Dompet Al-Qur’an Indonesia Cabang Hulu Sungai Utara terdiri atas Amirudin, M.Pd. sebagai Kepala Cabang; Erma Rahmiati sebagai staf penghimpunan; Ahmad Faridi, S.Pd. sebagai staf pemberdayaan; Putri, S.Kom. sebagai staf keuangan; Ni’matul Jannah, S.Pd. sebagai staf administrasi; dan Ryansyah, S.I.Kom. sebagai staf humas. Setiap staf menjalankan tugas sesuai bidangnya dan dapat saling membantu ketika kegiatan penyaluran membutuhkan tenaga tambahan.

2. Pengelolaan Pendistribusian Dana Zakat, Infak, dan Sedekah pada Dompet Al-Qur’an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung pada 8 Juni 2026 dengan tiga informan, yaitu Ryansyah (Riyan), S.I.Kom., staf humas yang mewakili Kepala Cabang, pada pukul 09.00; Ahmad Faridi, S.Pd., staf pemberdayaan, pada pukul 10.00; dan Yanto sebagai penerima manfaat pada pukul 11.00. Data dari pihak lembaga digunakan untuk menjelaskan proses pengelolaan pendistribusian dana ZIS dari sisi pengelola, sedangkan data dari mustahik digunakan untuk memperkuat gambaran mengenai proses pendataan, penyaluran, manfaat bantuan, dan pelayanan lembaga di lapangan.

Penggalian data difokuskan pada keterangan dua pengelola, satu penerima manfaat, laporan penyaluran, dokumen program, dan dokumentasi lapangan. Data pengelola digunakan untuk menjelaskan kebijakan dan proses kerja. Data penerima digunakan untuk menguji pengalaman pada salah satu kasus Economic Care. Oleh karena itu, temuan mengenai manfaat bantuan produktif diperlakukan sebagai temuan kasus Yanto dan tidak digeneralisasi kepada seluruh penerima program.

Faridi mulai bergabung dan terlibat dalam kegiatan lembaga pada tahun 2025. Meskipun tergolong baru, informan terlibat dalam beberapa kegiatan teknis, terutama pada pencatatan infak, program tematik, dan penyaluran beasiswa. Tugas tersebut berkaitan langsung dengan alur administrasi dan pendistribusian dana ZIS karena setiap dana yang masuk dan keluar perlu direkap serta dilaporkan.

> Dari tahun 2025. Berarti baru sekitar setahun aja.[21]
>
> Tugas saya kayak merekap infak, infak yang bulanan. Infaknya itu banyak kayak sedekah Jumat, santunan anak yatim Muharram. Biasanya ada juga kayak kurban, atau bulan puasa Ramadan. Selain itu kayak menyalurkan beasiswa.[22]

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa tugas informan tidak hanya berada pada sisi penghimpunan, tetapi juga bersinggungan dengan pendistribusian. Ia terlibat dalam rekapitulasi dana, penyaluran beasiswa, dokumentasi, dan pelaporan. Dalam kegiatan rutin seperti beasiswa penghafal Al-Qur'an, penyaluran dilakukan kepada lembaga pendidikan, kemudian bukti realisasi dan rekening koran dikumpulkan sebagai bagian dari pertanggungjawaban.

> Biasanya kan bulanan, menyalurkan zakat dan infak dari para muzaki dan orang yang berinfak kepada penerima yang sudah diprogramkan oleh DQ. Kan kayak beasiswa penghafal Qur'an, sidin yang menyalurkan, nanti menyerahkan ke lembaga. Ada yang menghasilkan rekening koran, ada yang bantu dokumentasi pelaporan. Realisasinya berapa dari sidin juga.[23]

a. Perencanaan Program dan Sasaran Penerima

1. Penyusunan Program

Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan pendistribusian dana ZIS dilakukan berdasarkan program. Lembaga terlebih dahulu menetapkan program,

[21] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[22] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[23] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

kemudian melakukan pendataan terhadap calon penerima bantuan. Pada program pendidikan, misalnya Beasiswa Penghafal Al-Qur'an, pihak lembaga turun ke lembaga pendidikan untuk meminta data siswa yang kurang mampu. Data tersebut kemudian menjadi dasar untuk menentukan jumlah penerima dan bentuk bantuan yang akan disalurkan.

> Prosesnya itu kita bikin programnya dulu. Kalau penyalurannya kayak beasiswa penghafal Qur'an tadi, kita turun ke lembaga, kita minta datanya ada berapa orang yang memang tidak mampu. Nanti kita susunkan jadi program berapa beasiswa yang kita berikan.[24]

Program yang paling rutin dilaksanakan adalah beasiswa penghafal Al-Qur'an. Program ini termasuk dalam Education Care dan dilakukan setiap bulan. Menurut informan, program tersebut memiliki target penerima sekitar sepuluh orang siswa per bulan. Program ini menjadi prioritas karena berkaitan dengan keberlanjutan pendidikan dan dukungan terhadap penghafal Al-Qur'an dari keluarga kurang mampu.

> Yang paling rutin tiap bulan itu beasiswa penghafal Qur'an. Ada target siswanya per bulan sekitar 10 orang.[25]

2. Penetapan Sasaran mustahik

Dalam menetapkan penerima bantuan, keputusan akhir berada pada Kepala Cabang setelah menerima data dari staf yang melakukan pengumpulan data di lapangan. Pada program pendidikan, lembaga memprioritaskan penghafal Al-Qur'an, tetapi tidak semua penghafal Al-Qur'an otomatis mendapatkan bantuan. Calon penerima tetap harus dinilai dari sisi kondisi ekonomi. Dengan demikian, kelayakan ekonomi menjadi unsur penting dalam penetapan mustahik.

---

[24] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[25] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

> Yang menentukan itu Kepala Cabang setelah menerima data dari staf yang mengumpulkan data di lapangan. Dasar utama kita di DQ kan fokusnya ke Al-Qur'an dulu, tapi tidak semua penghafal Qur'an kita bantu, harus yang secara ekonomi memang layak.[26]

Untuk program Economic Care, kriteria penerima bantuan lebih diarahkan pada kesiapan mental dan kemampuan penerima untuk dibina. Bantuan ekonomi tidak diberikan semata-mata karena seseorang membutuhkan uang, tetapi karena penerima dinilai memiliki kesiapan untuk meningkatkan taraf hidup melalui usaha. Dalam pandangan lembaga, bantuan ekonomi harus diarahkan agar mustahik dapat berkembang dan pada masa mendatang memiliki kemampuan ekonomi yang lebih baik.

> Kalau Economic Care, istilahnya dari panduan pusat, yang berhak menerima itu orang yang siap pola pikir-nya untuk dibina. Jadi kebutuhan dasarnya sudah cukup, ini untuk peningkatan taraf hidup. Tujuannya supaya orang ini usahanya tambah besar, sampai nisabnya, dan bisa berubah menjadi muzaki selanjutnya.[27]

Proses survei dilakukan secara langsung ke tempat calon penerima. Lembaga tidak hanya mengandalkan data administrasi, tetapi melakukan observasi dan wawancara langsung. Informan menyebut bahwa pihak lembaga perlu berbicara langsung dengan calon penerima untuk memahami kondisi yang sebenarnya. Jika penerima sebelumnya tidak menunjukkan perkembangan atau tidak memiliki kemauan untuk meningkatkan usaha, bantuan dapat dihentikan dan lembaga akan mencari calon penerima lain yang lebih layak.

---

[26] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[27] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

> Iya, survei langsung ke tempat. Kita observasi dan wawancara dengan orangnya. Kita kan harus panderan dulu. Jadi yang penerima sebelumnya tuh masih tetap kita berikan bantuan atau tidak, ya kita survei lagi. Pernah kita bantu Economic Care, tapi ternyata yang bersangkutan usahanya habis kayak gitu aja. Secara pola pikir tidak mau meningkatkan usahanya, ya sudah cukup kita supply sampai di situ aja, bantuannya disetop. Kita fokus cari yang lain lagi.[28]

3. Pengalokasian Dana

Pengalokasian dana dilakukan berdasarkan program dan kebutuhan yang telah ditetapkan. Dokumen penyaluran menunjukkan bahwa total dana yang disalurkan meningkat dari Rp158.203.000 pada tahun 2024 menjadi Rp223.137.382 pada tahun 2025. Alokasi tahun 2025 terutama berada pada program dakwah sebesar Rp115.130.000 dan pendidikan sebesar Rp92.685.000, sedangkan alokasi anak yatim/dhuafa, ekonomi, dan kesehatan lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya.

> Perubahan alokasi tersebut menunjukkan bahwa jumlah dana setiap program tidak ditetapkan sama. Besaran penyaluran mengikuti prioritas program dan kebutuhan pada tahun berjalan. Data laporan tersebut menjadi dasar untuk menelusuri bagaimana lembaga menentukan sasaran, menyalurkan bantuan, serta mempertanggungjawabkan realisasinya.[29]

Berdasarkan wawancara, alokasi kepada penerima ditetapkan setelah proses pendataan dan survei. Pada program pendidikan, lembaga meminta data siswa kurang mampu dari lembaga pendidikan. Pada program ekonomi, lembaga menilai kondisi usaha, kebutuhan alat atau modal, dan kesiapan penerima untuk dibina. Keputusan akhir mengenai penerima dan bantuan berada pada Kepala Cabang berdasarkan data yang dikumpulkan staf.

[28] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[29] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian pendistribusian di tingkat cabang dilakukan melalui pembagian peran antara Kepala Cabang, staf pendayagunaan, staf penghimpunan, staf keuangan, staf administrasi, tim survei, dan tim program. Kepala Cabang menetapkan keputusan akhir, sedangkan staf menjalankan pendataan, survei, penyaluran, pencatatan, dokumentasi, dan pelaporan sesuai kebutuhan kegiatan.

Pembagian tugas mengikuti tahapan program. Staf mengumpulkan data calon penerima dan melakukan pemeriksaan awal. Tim yang turun ke lapangan melaksanakan observasi dan wawancara. Hasil survei disampaikan kepada Kepala Cabang untuk menetapkan kelayakan penerima. Setelah keputusan dibuat, tim program menyiapkan penyaluran, pendampingan, dokumentasi, dan laporan kegiatan.

Dalam praktiknya, seorang staf dapat membantu lebih dari satu tugas ketika kegiatan membutuhkan tenaga tambahan. Pola kerja ini membuat tim lebih fleksibel, tetapi dokumentasi masih dilakukan secara situasional karena belum terdapat petugas khusus. Temuan tersebut menjadi salah satu aspek yang perlu diperkuat agar bukti kegiatan dan laporan tersusun seragam.

Koordinasi dilakukan secara internal antara tim program, tim survei, dan Kepala Cabang. Data calon penerima dibahas setelah survei untuk memastikan kondisi ekonomi, kebutuhan, dan kesesuaian dengan program. Pada program bantuan produktif, koordinasi juga mencakup penentuan bentuk bantuan dan rencana pemantauan setelah penyaluran.

Pembagian tugas dilakukan sesuai bidang masing-masing. Ada yang

> mengurus administrasi, ada yang melakukan survei ke lapangan, dan ada tim program yang melaksanakan penyaluran serta pendampingan.[30]

Keterangan informan memperlihatkan bahwa penyaluran tidak dikerjakan oleh satu orang. Setiap bagian saling melengkapi sejak pengumpulan data sampai pelaporan. Keputusan penerima tetap berada pada Kepala Cabang, sehingga terdapat garis pertanggungjawaban yang jelas dalam pelaksanaan program.

Koordinasi sebelum penyaluran meliputi penyampaian data calon penerima, hasil survei, kebutuhan bantuan, waktu kegiatan, dan pembagian tugas lapangan. Setelah kegiatan selesai, tim mengumpulkan bukti penyaluran dan menyampaikan hasilnya untuk dievaluasi serta dilaporkan.

Koordinasi tersebut membantu lembaga menjaga kesesuaian antara hasil pendataan, keputusan, bentuk bantuan, dan realisasi penyaluran. Koordinasi juga diperlukan ketika muncul perubahan teknis atau permintaan tambahan penerima di luar data awal.

Kesiapan sumber daya manusia berkaitan dengan kemampuan administrasi, komunikasi, survei lapangan, pelayanan kepada penerima, dokumentasi, dan penyusunan laporan. Keterbatasan jumlah personel membuat beberapa tugas dilaksanakan secara bergantian. Namun, kegiatan penyaluran tetap dapat berjalan karena staf saling membantu sesuai kondisi lapangan.

c. Pelaksanaan Penyaluran Bantuan

Teknis penyaluran bantuan disesuaikan dengan jenis program. Program yang bersifat rutin, seperti beasiswa pendidikan, dilakukan secara berkala setiap bulan. Sementara itu, program yang bersifat insidental, seperti bantuan korban

[30] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA

kebakaran atau donasi Palestina, dilakukan sesuai kejadian atau momentum tertentu. Dengan demikian, pola penyaluran tidak tunggal, tetapi mengikuti kebutuhan dan karakter program.

> Sesuai rencana program masing-masing. Ada yang rutin bulanan kayak beasiswa pendidikan tadi. Ada yang insidentil kayak kebakaran atau donasi Palestina, itu momen satu waktu penggalangan.[31]

Pada program Education Care, bantuan tidak diberikan langsung kepada mustahik, tetapi disalurkan kepada lembaga pendidikan. mustahik atau siswa kemudian diberi tahu bahwa biaya pendidikannya telah dibayarkan. Cara ini dilakukan agar bantuan pendidikan benar-benar digunakan sesuai tujuan. Sementara itu, pada program Economic Care, pihak lembaga turun langsung kepada penerima karena bantuan berkaitan dengan usaha yang dijalankan oleh mustahik.

> Kalau penyalurannya, untuk Education Care kita datang ke pihak lembaganya, tidak ke mustahiknya langsung. Tapi mustahiknya nanti dikasih tahu kalau biaya pendidikannya sudah dibayarkan. Kalau Economic Care memang harus turun langsung ke orangnya.[32]

Mekanisme penyaluran berbeda menurut jenis program. Bantuan pendidikan disalurkan melalui lembaga pendidikan, sedangkan bantuan ekonomi diberikan langsung kepada penerima setelah survei. Perbedaan tersebut bertujuan menjaga kesesuaian penggunaan bantuan dengan tujuan program.

d. Pengawasan dan Verifikasi Manfaat Bantuan

Setelah bantuan diberikan, lembaga tetap melakukan pendampingan dan pemantauan. Pada program Economic Care, pemantauan dilakukan terhadap perkembangan usaha. Pada beasiswa pendidikan, pemantauan juga dilakukan

[31] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[32] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

terhadap sikap dan perilaku penerima bantuan. Apabila penerima beasiswa melanggar aturan atau tidak menunjukkan adab yang baik, bantuan dapat diputus.

> Pasti ada. Kalau Economic Care ya dipantau usahanya. Kalau beasiswa pendidikan, kita pantau sikap dan perilakunya. Kalau perilaku anak tidak mencerminkan orang yang beradab baik dan melanggar aturan, bantuannya bisa kita putus. Artinya kan harus ada keselarasan, dibantu ya harus menjaga adab juga.[33]

Respon mustahik pada umumnya positif karena bantuan dapat meringankan kebutuhan. Namun, informan juga menyampaikan bahwa terdapat tantangan dalam pola pikir sebagian masyarakat. Sebagian masyarakat lebih menyukai bantuan uang tunai yang dapat langsung digunakan, sedangkan lembaga berupaya mendorong bantuan produktif agar penerima tidak hanya bergantung pada bantuan konsumtif.

> Ya senang-senang ajalah. Cuma tantangannya itu di pola pikir. Orang kita kadang lebih senang dapat duit tunai langsung. Mindset-nya masih konsumtif, pengennya duit langsung dihabiskan atau disimpangkan ke mana-mana, bukan dibelanjakan produktif untuk meningkatkan usaha.[34]

Temuan dari pihak lembaga tersebut diperkuat oleh wawancara dengan Yanto sebagai penerima manfaat bantuan usaha. Yanto bekerja sebagai pedagang gorengan di depan rumah dan sesekali membuat titipan kue basah. Ia mengetahui program bantuan dari Ketua RT, kemudian pihak Dompet Al-Qur'an Indonesia datang langsung ke tempat usaha untuk melakukan survei.

> Awalnya saya dikasih tahu sama Ketua RT, katanya ada program bantuan alat usaha dari Dompet Al-Qur'an untuk pedagang kecil. Terus nggak lama, ada Ustaz dari DQI yang datang langsung ke warung.[35]

Sebelum menerima bantuan, kondisi ekonomi mustahik tergolong pas-pasan. Penghasilan dari jualan cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, tetapi

[33] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[34] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[35] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.

belum cukup untuk membeli alat usaha yang lebih layak. Salah satu kebutuhan yang dirasakan adalah tempat cuci piring yang bersih dan memadai untuk menunjang aktivitas jualan.

> Ya pas-pasan, Mas. Buat makan sehari-hari cukup, tapi kalau buat modal beli alat jualan yang lebih bagus rasanya berat. Tempat cuci piring saya sebelumnya cuma pakai ember seadanya, kurang layak dilihat pembeli.[36]

mustahik menjelaskan bahwa proses pendataan dilakukan melalui kunjungan langsung. Pihak amil menanyakan jenis usaha, penghasilan, kendala usaha, dan kebutuhan yang diperlukan. Selain itu, amil juga mengecek kondisi gerobak jualan dan rumah, kemudian mengambil dokumentasi untuk laporan.

> Waktu itu didatangi langsung sama amilnya. Ditanya-tanya soal jualan saya, penghasilannya berapa, terus ditanya apa kendala selama jualan. Saya bilang pengen punya tempat cuci piring yang bersih tapi belum ada modalnya.[37]

> Iya, datang langsung. Mereka ngecek gerobak jualan saya, kondisi rumah, terus difoto-foto juga buat laporan katanya.[38]

Bantuan yang diterima mustahik berupa barang siap pakai, yaitu tempat cuci piring berbahan stainless. Bantuan tersebut diberikan langsung ke rumah penerima oleh tim Dompet Al-Qur’an Indonesia. Yanto menilai proses penerimaan bantuan mudah dan jelas karena tidak dibebani syarat yang rumit. Hal utama yang diperiksa lembaga adalah keberadaan usaha dan kemauan penerima untuk terus berusaha.

> Saya dapat bantuan berupa barang yang langsung siap pakai, yaitu tempat cuci piring dari stainless buat di tempat jualan.[39]

> Sangat mudah, Mas. Nggak pakai syarat yang ribet-ribet, yang penting saya disurvei, dilihat memang benar jualan dan mau berusaha, terus bantuannya turun.[40]

---

[36] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[37] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[38] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[39] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[40] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.

Menurut mustahik, bantuan tersebut sangat sesuai dengan kebutuhan. Setelah menerima bantuan, aktivitas mencuci alat jualan menjadi lebih cepat, rapi, dan bersih. Tempat jualan terlihat lebih higienis sehingga pembeli lebih nyaman. Bantuan tersebut juga membantu mustahik mengalihkan uang yang semula akan dikumpulkan untuk membeli alat usaha menjadi tambahan bahan baku dan kebutuhan dapur.

> Sangat sesuai. Memang itu yang lagi saya butuhkan banget tapi belum kebeli.[41]
>
> Alhamdulillah manfaatnya besar banget. Jualan saya sekarang jadi kelihatan lebih bersih dan higienis. Saya nyuci piring dan alat masak juga jadi lebih cepat dan rapi.[42]
>
> Iya, uang hasil jualan yang tadinya mau saya kumpulkan sedikit-sedikit buat beli wastafel, jadinya bisa saya pakai buat nambah porsi bahan baku gorengan dan keperluan dapur rumah.[43]

Yanto juga merasakan adanya peningkatan kelancaran usaha. Tempat jualan yang lebih bersih membuat pelanggan lebih nyaman sehingga dagangan lebih cepat habis. Dengan demikian, bantuan alat usaha tidak hanya meringankan kebutuhan, tetapi juga membantu meningkatkan kualitas usaha kecil yang dijalankan penerima.

> Ada peningkatannya, Mas. Karena tempat jualannya makin kelihatan bersih, pelanggan pada lebih suka beli ke sini. Jadi gorengan lebih cepat habis.[44]

e. Pencatatan, Pelaporan, dan Transparansi

Dalam aspek pencatatan dan pelaporan, Dompet Al-Qur’an Indonesia menggunakan rekapitulasi berbasis Excel. Dana masuk dan dana keluar dicatat berdasarkan tanggal dan keperluan. Informan menyebut bahwa lembaga memiliki

[41] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[42] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[43] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.
[44] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.

dua saluran rekening, yaitu BPD Kalsel dan BRI. Rekapitulasi dana juga dicocokkan dengan rekening koran.

> Biasanya dalam bentuk Excel, direkap. Kita punya saluran masuk dari dua rekening bank, yaitu BPD Kalsel sama BRI. Tiap hari ada pencatatan uang masuk, lalu uang keluar dicatat tanggal berapa dan keperluannya apa. Ada rekapnya termasuk transaksi rekening korannya.[45]

Setiap program memiliki pelaporan tersendiri. Pelaporan dilakukan sejak pra-program, saat program berjalan, hingga pasca-program. Pada tahap pra-program, lembaga melakukan penganggaran. Pada saat program berlangsung, lembaga mencatat pembelian atau penggunaan dana. Setelah program selesai, seluruh data dihimpun dan dibuat laporan. Laporan tersebut disampaikan kepada Dompet Al-Qur'an Indonesia Pusat di Sidoarjo dan direkap pada akhir tahun.

> Iya, setiap program ada pelaporannya. Pra-program, penganggaran, pas jalan program, pencatatan pembelian, dan pasca-program dihimpun dan dibikin laporannya. Kami laporkan per program/per bulan ke Dompet Al-Qur'an Pusat di Sidoarjo, Jawa Timur, dan di akhir tahun ada rekap satu tahun penuh.[46]

Pemeriksaan laporan dilakukan oleh Kepala Cabang dan selanjutnya diaudit oleh LAZ Pusat. Selain itu, pelaporan juga dilakukan secara berjenjang kepada BAZNAS. Lembaga juga menyiapkan dokumentasi berupa foto dan video sebagai bukti pelaksanaan kegiatan. Dokumentasi tersebut dibagikan kepada donatur sebagai bentuk pertanggungjawaban.

> Yang memeriksa atau mengevaluasi itu Kepala Cabang, lalu diaudit oleh LAZ Pusat di Sidoarjo. Selain itu dari DQ juga ada pelaporan berjenjang ke BAZNAS.[47]

Laporannya tertulis. Mesti ada pencocokan antara perencanaan dengan

[45] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[46] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[47] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

realisasi. Nanti digambarkan kalau ada sisa dana, sisa keseluruhannya dicatat lagi di pencatatan baru. Untuk dokumentasi foto atau video pasti ada.[48]

Dalam menjaga transparansi, lembaga berupaya menyampaikan pembaruan informasi secara cepat. Informan memberi contoh pada bantuan kebakaran dan donasi Palestina. Dana yang dihimpun dihitung, disalurkan, dan dilaporkan kepada masyarakat dalam waktu singkat agar amanah donatur tidak tertunda.

Kami lakukan update secara secara langsung setiap penghimpunan, tidak ditunda lama-lama. Misalnya ada kebakaran, kami buka himpunan dana 5 hari. Pagi dihimpun, tengah harinya dihitung, sorenya sudah kami bagikan dan langsung laporkan ke masyarakat hari itu dapat berapa.[49]

Secara ringkas, alur pengelolaan pendistribusian ZIS pada Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan adalah sebagai berikut: program disusun terlebih dahulu; calon penerima didata melalui lembaga, RT, atau informasi lapangan; kelayakan penerima diverifikasi melalui survei dan wawancara; keputusan akhir ditetapkan oleh Kepala Cabang; bantuan disalurkan sesuai karakter program; penerima dipantau setelah menerima bantuan; lalu kegiatan dicatat, didokumentasikan, dilaporkan, dan dievaluasi. Alur ini menunjukkan bahwa pendistribusian tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui tahapan yang dapat dijelaskan berdasarkan data wawancara dan dokumentasi.

Tabel 4.2 Alur Pendistribusian ZIS Berdasarkan Temuan Lapangan

Tahap	Tindakan Lembaga	Data atau Bukti yang Digunakan
1. Penetapan program	Menentukan jenis program, sasaran, jadwal, dan kebutuhan dana	Rencana program dan alokasi penyaluran

[48] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.
[49] Faridi, 8 Juni 2026, pukul 10.00 WITA.

Tahap	Tindakan Lembaga	Data atau Bukti yang Digunakan
2. Pendataan calon penerima	Memperoleh nama dari lembaga pendidikan, RT, masyarakat, atau informasi lapangan	Identitas, keterangan kondisi, dan dokumen pengajuan bila diperlukan
3. Survei dan verifikasi	Mengunjungi calon penerima, mewawancarai, dan memeriksa kondisi ekonomi atau usaha	Hasil observasi, wawancara, dan foto kondisi lapangan
4. Keputusan penerima	Kepala Cabang menetapkan penerima berdasarkan data staf dan hasil survei	Data kelayakan dan keputusan program
5. Penyaluran bantuan	Menyerahkan dana, membayar melalui lembaga, atau memberikan barang sesuai jenis program	Bukti transfer, kuitansi, dokumentasi, atau bukti serah terima
6. Pengawasan dan evaluasi	Memantau bantuan pendidikan atau usaha, mengevaluasi perilaku dan perkembangan penerima	Catatan pemantauan, evaluasi lisan atau tertulis
7. Pencatatan dan pelaporan	Merekap penerimaan dan pengeluaran, mencocokkan realisasi, lalu melapor ke pusat, BAZNAS, donatur, atau masyarakat	Rekap Excel, rekening koran, laporan program, foto, dan video

Sumber: Data wawancara dan dokumentasi penelitian, diolah peneliti, 2026.

3. Kendala dalam Pengelolaan Pendistribusian Dana Zakat, Infak, dan Sedekah serta Upaya Penanganannya pada Dompet Al-Qur’an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Berdasarkan hasil wawancara dengan Riyan pada 8 Juni 2026 pukul 09.00, pendistribusian dana ZIS pada Dompet Al-Qur’an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan tidak selalu berjalan tanpa kendala. Kendala yang dihadapi dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kendala internal lembaga dan kendala eksternal yang muncul dari masyarakat atau kondisi lapangan.

a. Kendala Internal

Kendala internal pertama berkaitan dengan teknis pelaksanaan pada hari penyaluran. Kegiatan lapangan memerlukan penyesuaian waktu, kesiapan staf, keberadaan penerima, dan teknis membawa barang bantuan. Kendala seperti ini terutama muncul pada bantuan yang berbentuk barang atau bantuan yang mengharuskan tim turun langsung ke lokasi.

> Kendala internal lebih ke urusan teknis pas hari H penyaluran. Menyesuaikan waktu, ketersediaan orangnya ada atau tidak, dan teknis membawa barang bantuannya.[50]

Kendala internal berikutnya berkaitan dengan penilaian kelayakan penerima bantuan, khususnya pada program ekonomi. Bantuan ekonomi membutuhkan ketepatan dalam memilih penerima karena tidak semua orang yang membutuhkan bantuan memiliki kesiapan untuk mengelola bantuan produktif. Apabila penerima tidak memiliki kemauan untuk mengembangkan usaha, bantuan dapat habis tanpa memberi dampak berkelanjutan.

> Kalau pola pikir-nya belum siap dan lebih konsumtif, biasanya tidak kita berikan lagi bantuan Economic Care.[51]

Kendala lainnya adalah kebutuhan dokumentasi dan pelaporan yang harus dikerjakan oleh staf yang terbatas. Informan menyebut bahwa tidak ada staf IT khusus. Dokumentasi dilakukan dengan pembagian tugas secara situasional, siapa yang memiliki kesempatan di lapangan akan membantu mengambil foto atau video. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan dokumentasi tetap berjalan, tetapi belum didukung oleh petugas khusus.

[50] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[51] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.

> Untuk dokumentasi foto atau video pasti ada. Kita bagi-bagi tugas pas di lapangan saja, siapa yang kebetulan kawah ya dia yang bantu dokumentasi, karena tidak ada staf teknologi informasi khusus.[52]

b. Kendala Eksternal

Kendala eksternal yang cukup sering muncul adalah permintaan tambahan penerima bantuan di luar data awal. Dalam kegiatan santunan, misalnya, lembaga telah menetapkan data penerima berdasarkan kriteria tertentu. Namun, ketika kegiatan berlangsung, masyarakat dapat meminta tambahan kuota untuk warga lain yang menurut mereka juga layak dibantu. Hal ini membuat lembaga berada dalam posisi sulit karena harus menjaga ketepatan data sekaligus menghadapi tekanan sosial di lapangan.

> Misalnya kami sudah seleksi data awal memberi santunan untuk 10 anak yatim di satu desa, di bawah 12 tahun, sangat perlu dibantu. Tapi saat di lapangan, masyarakat minta ada tambahan kuota untuk remaja 13 tahun yang tidak masuk data awal kami. Kami agak kebingungan membaginya kalau yang di luar data seperti itu.[53]

Kendala eksternal berikutnya adalah pola pikir sebagian masyarakat yang lebih menyukai bantuan uang tunai. Dalam pelaksanaan program produktif, lembaga menemukan bahwa sebagian masyarakat masih memandang bantuan uang tunai lebih menarik karena dapat langsung digunakan. Padahal, tujuan Economic Care adalah mendorong penerima untuk meningkatkan usaha dan memperbaiki taraf hidup secara bertahap.

> Orang kita kadang lebih senang dapat duit tunai langsung. Mindset-nya masih konsumtif, pengennya duit langsung dihabiskan atau disimpangkan ke mana-mana, bukan dibelanjakan produktif untuk meningkatkan usaha.[54]

[52] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[53] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[54] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.

c. Upaya Penanganan

Dalam menghadapi kendala tersebut, lembaga melakukan beberapa upaya penanganan. Pertama, lembaga memperkuat survei dan observasi lapangan. Survei dilakukan untuk memastikan bahwa calon penerima benar-benar memenuhi kriteria dan memiliki kebutuhan yang sesuai dengan jenis bantuan. Pada program ekonomi, survei juga digunakan untuk menilai kesiapan penerima dalam menjalankan atau mengembangkan usaha.

Kedua, lembaga melakukan evaluasi setelah program selesai. Evaluasi dilakukan secara lisan maupun tertulis. Selama kegiatan, kekurangan dicatat, kemudian dirangkum dan dibagikan di grup internal sebagai bahan perbaikan untuk program berikutnya.

> Iya, setiap selesai program pasti ada evaluasi, baik lisan maupun tertulis. Selama kegiatan kami catat kekurangannya, setelah itu dirangkum dan dibagikan di grup sebagai pengingat untuk perencanaan program ke depannya agar lebih baik.[55]

Ketiga, lembaga mengalihkan bantuan kepada penerima yang lebih layak apabila penerima sebelumnya tidak lagi memenuhi kriteria. Menurut informan, dalam bantuan berulang, evaluasi penerima tetap dilakukan. Apabila penerima dinilai tidak layak lagi atau tidak sesuai dengan tujuan bantuan, bantuan tidak diteruskan dan dialihkan kepada penerima lain.

> Mungkin lebih kepada individunya. Awalnya perencanaannya sudah bagus dan tepat sasaran. Tapi setelah dievaluasi, kalau sifatnya bantuan berulang dan ternyata dia tidak layak lagi, kami alihkan kepada orang yang lebih cocok mendapatkan bantuan.[56]

[55] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[56] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.

Keempat, lembaga menjaga transparansi dan akuntabilitas melalui pencatatan dan pelaporan. Dana masuk dan keluar dicatat, laporan program dibuat, serta dokumentasi foto dan video disiapkan. Laporan juga dicocokkan antara perencanaan dan realisasi. Apabila terdapat sisa dana, sisa tersebut kembali dicatat dalam pembukuan baru.

Kelima, lembaga melakukan pelaporan kepada donatur secara cepat. Dalam program kemanusiaan, seperti kebakaran atau Palestina, laporan diberikan segera setelah dana disalurkan. Upaya ini dilakukan agar masyarakat mengetahui bahwa dana yang dihimpun telah disalurkan dan agar kepercayaan donatur tetap terjaga.

> Palestina juga begitu, kami berkeliling ke SMA 1, STAI RAKHA, STIA Amuntai, dan MIN HSU. Besoknya langsung kami laporkan untuk menjaga amanah masyarakat.[57]

d. Masukan Penerima Manfaat

Dari sisi mustahik, terdapat masukan agar sosialisasi program bantuan diperluas. Yanto menilai bahwa masih ada masyarakat kecil yang membutuhkan bantuan usaha, tetapi belum mengetahui informasi mengenai program bantuan Dompet Al-Qur’an Indonesia.

> Mungkin informasi atau sosialisasinya aja dibanyakin lagi ke pelosok desa, biar tetangga atau warga lain yang benar-benar butuh modal usaha bisa tahu kalau ada bantuan dari Dompet Al-Qur’an.[58]

Berdasarkan hasil wawancara, kendala dalam pengelolaan pendistribusian dana ZIS meliputi kendala teknis pelaksanaan, keterbatasan petugas khusus dokumentasi, kesulitan menghadapi pola pikir konsumtif sebagian masyarakat, permintaan tambahan penerima bantuan di luar data, dan perlunya evaluasi

[57] Riyan, 8 Juni 2026, pukul 09.00 WITA.
[58] Yanto, 8 Juni 2026, pukul 11.00 WITA.

penerima bantuan. Upaya penanganannya dilakukan melalui survei langsung, evaluasi pascaprogram, pengalihan bantuan kepada penerima yang lebih layak, pencatatan dana, dokumentasi, pelaporan kepada pusat dan BAZNAS, serta pelaporan cepat kepada donatur.

B. Pembahasan

Pembahasan ini menafsirkan temuan lapangan dengan menghubungkannya pada kajian teori, penelitian terdahulu, dan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Sesuai karakter penelitian kualitatif, data wawancara, observasi, dan dokumentasi tidak hanya disajikan sebagai rangkaian informasi, tetapi dibaca untuk menemukan pola pengelolaan, kesesuaian antara praktik dan konsep, kesenjangan yang masih muncul, serta implikasinya bagi pengelolaan pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah pada lembaga amil zakat tingkat lokal.

Urutan pembahasan mengikuti penyajian hasil penelitian agar hubungan antara data dan analisis tetap jelas. Bagian pertama membahas pengelolaan pendistribusian melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pencatatan, dan pelaporan. Bagian kedua membahas kendala internal, kendala eksternal, upaya penanganan, dan masukan penerima manfaat. Pada setiap bagian, kesenjangan dipahami sebagai jarak antara kondisi ideal menurut teori dengan praktik yang ditemukan di lapangan, bukan semata-mata sebagai kegagalan lembaga.

1. Pengelolaan Pendistribusian Dana Zakat, Infak, dan Sedekah pada Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pendistribusian dana ZIS pada Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan telah memiliki alur kerja yang dapat ditelusuri. Prosesnya dimulai dari penyusunan program, pendataan calon penerima, survei dan wawancara, penetapan penerima oleh Kepala Cabang, penyaluran bantuan, pendampingan, evaluasi, pencatatan, dokumentasi, hingga pelaporan. Pola tersebut sejalan dengan teori pengelolaan pendistribusian yang menempatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai satu rangkaian yang saling berkaitan.[59]

Temuan tersebut juga memperlihatkan bahwa kekuatan lembaga tidak terletak pada satu kegiatan penyaluran saja, melainkan pada keberadaan tahapan sebelum dan sesudah bantuan diberikan. Meskipun demikian, hasil penelitian belum memperlihatkan bahwa seluruh tahapan telah dibakukan dalam instrumen tertulis yang seragam. Karena itu, kesenjangan utamanya bukan ketiadaan proses pengelolaan, melainkan perbedaan tingkat kematangan antartahap: proses lapangan sudah berjalan, sedangkan standardisasi kriteria, database, pembagian tugas dokumentasi, dan pengukuran manfaat masih perlu diperkuat.

a. Perencanaan Program dan Sasaran Penerima

Pada aspek perencanaan, lembaga menyusun pendistribusian melalui empat rumpun program, yaitu Dakwah Care, Education Care, Humanity Care, dan

[59] Tika Widiastuti, Sri Herianingrum, dan Siti Zulaikha, Ekonomi dan Manajemen ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf) (Surabaya: Airlangga University Press, 2022); Harjoni, Mengenal Lebih Dekat Manajemen Zakat, Infak, Shodakah dan Waqaf (Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024).

Economic Care. Pembagian tersebut memperlihatkan bahwa lembaga tidak menggunakan satu pola bantuan untuk seluruh penerima. Setiap program dibentuk untuk merespons kebutuhan yang berbeda, mulai dari pelayanan keagamaan, pendidikan, kondisi darurat kemanusiaan, sampai pemberdayaan usaha. Secara teoritis, perencanaan memang menuntut lembaga menetapkan tujuan, program prioritas, sasaran penerima, kriteria kelayakan, dan bentuk bantuan sebelum penyaluran dilaksanakan.

Perencanaan berbasis program memberikan dua manfaat. Pertama, lembaga dapat menyesuaikan bentuk penyaluran dengan karakter kebutuhan penerima. Kedua, petugas memiliki kerangka awal untuk menentukan data apa yang perlu dikumpulkan. Pada Education Care, data yang dibutuhkan berkaitan dengan kondisi ekonomi dan keberlanjutan pendidikan siswa. Pada Economic Care, data tidak cukup berhenti pada kondisi ekonomi, tetapi juga mencakup keberadaan usaha, kebutuhan alat atau modal, serta kesiapan penerima untuk dibina. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa penetapan sasaran telah mempertimbangkan tujuan setiap program.

Program Beasiswa Penghafal Al-Qur’an yang dilaksanakan rutin setiap bulan menunjukkan adanya prioritas pada kebutuhan yang berkelanjutan. Penetapan sekitar sepuluh penerima per bulan memberikan gambaran bahwa program telah memiliki target operasional. Dari sisi manajemen, target semacam ini membantu lembaga memperkirakan kebutuhan dana, waktu penyaluran, dan jumlah penerima. Dari sisi sosial-keagamaan, prioritas kepada penghafal Al-Qur’an yang

kurang mampu juga sesuai dengan orientasi lembaga yang menggabungkan pelayanan sosial dan dakwah.

Penetapan penerima tidak hanya didasarkan pada usulan lembaga pendidikan, RT, atau informasi masyarakat. Lembaga melakukan survei, observasi, dan wawancara langsung untuk memeriksa keadaan calon penerima. Langkah tersebut sejalan dengan prinsip ketepatan sasaran, karena data administratif atau rekomendasi awal belum tentu menggambarkan kondisi aktual. Verifikasi lapangan membantu lembaga membedakan antara orang yang membutuhkan bantuan segera, orang yang layak menerima bantuan berulang, dan orang yang sesuai untuk program produktif.[60]

Kesesuaian dengan teori terlihat pada adanya proses identifikasi kebutuhan dan verifikasi kelayakan. Kesenjangannya terletak pada belum tampaknya instrumen penilaian tertulis yang memuat ukuran dan bobot setiap kriteria. Keputusan masih banyak bertumpu pada hasil pengamatan, wawancara, dan pertimbangan Kepala Cabang. Penilaian tersebut dapat tepat karena petugas memahami konteks lokal, tetapi tingkat konsistensinya akan sulit dibuktikan apabila jumlah calon penerima meningkat atau petugas yang melakukan survei berganti.

Kewenangan keputusan akhir pada Kepala Cabang memberikan kejelasan garis pertanggungjawaban dan mencegah penyaluran dilakukan tanpa persetujuan. Pada sisi lain, pemusatan keputusan juga menimbulkan ketergantungan pada satu

[60] Harjoni, Mengenal Lebih Dekat Manajemen Zakat, Infak, Shodakah dan Waqaf (Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024), hlm. 62-63; Yessi Fitri, Rini, dan Amilin, "Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat," Jurnal Bimas Islam 17, no. 1 (2024): 215-243, https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013.

jabatan apabila belum dilengkapi catatan penilaian yang rinci. Oleh sebab itu, jarak antara teori dan praktik berada pada aspek dokumentasi keputusan: struktur pengambil keputusan sudah jelas, sedangkan dasar pembanding antarcalon penerima belum seluruhnya ditampilkan dalam bentuk yang terukur dan mudah diaudit.

Pada Economic Care, lembaga menilai kesiapan pola pikir penerima, keberadaan usaha, dan kemauan untuk berkembang. Orientasi agar mustahik meningkat kemandiriannya bahkan dapat berubah menjadi muzaki menunjukkan bahwa program tidak semata-mata bersifat karitatif. Temuan tersebut selaras dengan konsep zakat produktif yang menempatkan bantuan sebagai sarana memperkuat kemampuan ekonomi penerima melalui alat usaha, modal, pendampingan, dan evaluasi.[61]

Meskipun orientasi pemberdayaan telah tampak, hasil penelitian juga mengungkap kesenjangan pada cara menilai kesiapan penerima. Istilah “siap pola pikir-nya untuk dibina” masih bersifat luas apabila tidak diterjemahkan menjadi indikator operasional. Kesiapan tersebut dapat dijabarkan melalui keberadaan dan lama usaha, konsistensi bekerja, kebutuhan utama, kemampuan mengelola bantuan, dukungan keluarga, dan kesediaan mengikuti pemantauan. Tanpa ukuran yang relatif seragam, keputusan berisiko lebih dipengaruhi kesan sesaat selama survei.

Temuan perencanaan ini memperluas penelitian terdahulu. Mahrojah membahas strategi fundraising dan pendistribusian, sedangkan Berti menekankan

[61] Nurlaili Yusna, M. Saifuddin, dan Faizal, “Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Zakat Produktif BAZNAS Lampung Utara dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat,” Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah 7, no. 1 (2024), https://doi.org/10.25299/syarikat.2024.vol7(1).16240.

pendistribusian melalui program pendidikan. Penelitian pada Dompet Al-Qur'an Indonesia memusatkan perhatian pada proses distribusi lintas program dan memperlihatkan bahwa perencanaan tidak hanya menyusun program, tetapi juga menentukan jalur data, verifikasi, bentuk penyaluran, dan tindak lanjut penerima.[62]

Dengan demikian, perencanaan pendistribusian dapat dinilai telah memiliki arah program dan mekanisme seleksi awal yang cukup jelas. Kesenjangan yang masih ditemukan ialah belum kuatnya pembakuan kriteria, pencatatan hasil asesmen, pengelolaan riwayat penerima, dan penjelasan tertulis mengenai dasar prioritas antarpenerima. Perbaikan pada unsur tersebut akan membuat keputusan yang selama ini bergantung pada pengalaman lapangan menjadi lebih konsisten, transparan, dan mudah dievaluasi.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian terlihat melalui pembagian peran antara Kepala Cabang, staf pendayagunaan, staf penghimpunan, staf keuangan, staf administrasi, tim survei, dan tim program. Kepala Cabang menetapkan keputusan akhir, sedangkan staf menjalankan pengumpulan data, pemeriksaan administrasi, survei, penyaluran, pendampingan, dokumentasi, serta pelaporan. Pembagian tersebut sesuai dengan teori pengorganisasian yang menekankan penetapan tugas, kewenangan, dan hubungan kerja agar rencana dapat dilaksanakan.[63]

---

[62] Siti Mahrojah, "Strategi Fundraising dan Pendistribusian Dana ZIS BAZNAS Kabupaten Pemalang" (Skripsi, UIN Walisongo Semarang, 2021); Yolanda Berti, "Strategi Pendistribusian Zakat Infaq dan Shadaqah (ZIS) melalui Program Bandar Lampung Cerdas dalam Membangun Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung" (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2020).

[63] Tika Widiastuti, Sri Herianingrum, dan Siti Zulaikha, Ekonomi dan Manajemen ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf) (Surabaya: Airlangga University Press, 2022); Harjoni, Mengenal Lebih Dekat Manajemen Zakat, Infak, Shodakah dan Waqaf (Malang: PT Literasi

Hubungan cabang dengan Dompet Al-Qur’an Indonesia Pusat juga membentuk garis koordinasi vertikal. Laporan program disampaikan kepada pusat, diperiksa oleh Kepala Cabang, dan diaudit pada tingkat lembaga pusat. Pola tersebut membantu menjaga agar kegiatan cabang tidak berdiri sendiri. Dalam konteks lembaga lokal, dukungan struktur yang lebih luas dapat memperkuat standar administrasi dan menyediakan jalur pertanggungjawaban di luar pelaksana lapangan.

Koordinasi internal antara tim program, tim survei, dan pihak manajemen memberikan ruang pertukaran informasi sebelum keputusan diambil. Data calon mustahik tidak langsung berubah menjadi bantuan, melainkan dibahas setelah petugas melihat keadaan ekonomi, jenis usaha, dan kebutuhan penerima. Praktik tersebut menunjukkan adanya pemisahan fungsi antara pengumpul informasi, pengambil keputusan, dan pelaksana program, meskipun dalam kegiatan tertentu seorang staf dapat membantu lebih dari satu fungsi.

Fleksibilitas staf untuk saling membantu merupakan kekuatan adaptif, terutama ketika jumlah personel terbatas dan kegiatan harus segera dilaksanakan. Akan tetapi, fleksibilitas yang tidak disertai penugasan tertulis dapat menimbulkan tumpang tindih tanggung jawab. Temuan bahwa dokumentasi dilakukan oleh siapa saja yang sedang memiliki kesempatan menunjukkan bahwa fungsi dokumentasi belum ditempatkan sebagai tanggung jawab tetap pada setiap kegiatan.

Kesenjangan antara teori dan praktik pengorganisasian terletak pada tingkat formalisasi pembagian kerja. Secara fungsional, tugas telah dibedakan; secara

Nusantara Abadi Grup, 2024).

operasional, beberapa tugas masih bergantung pada ketersediaan personel pada hari pelaksanaan. Kondisi tersebut belum tentu menghambat kegiatan berskala kecil, tetapi dapat menjadi risiko ketika jumlah program, lokasi penyaluran, dan kewajiban pelaporan meningkat. Bukti kegiatan dapat tidak seragam, pekerjaan tertentu dapat terlewat, dan evaluasi kinerja tiap fungsi menjadi lebih sulit.

Hasil penelitian tidak memberikan dasar untuk menyatakan bahwa koordinasi lembaga tidak efektif, sebab penyaluran, dokumentasi, dan pelaporan tetap terlaksana. Analisis yang lebih tepat ialah bahwa organisasi telah bekerja secara adaptif, tetapi masih bersifat person-dependent pada beberapa bagian. Penguatan matriks tugas, penanggung jawab kegiatan, daftar pemeriksaan dokumen, dan alur persetujuan akan mengurangi ketergantungan tersebut tanpa menghilangkan fleksibilitas kerja tim.

c. Pelaksanaan Penyaluran Bantuan

Pelaksanaan pendistribusian dibedakan menurut sifat program. Beasiswa pendidikan dilaksanakan rutin setiap bulan, sedangkan bantuan kebakaran, bencana, dan donasi kemanusiaan dilakukan secara insidental. Perbedaan pola waktu tersebut memperlihatkan bahwa lembaga menyesuaikan pelaksanaan dengan tingkat kepastian kebutuhan. Program rutin memungkinkan penyusunan jadwal dan anggaran yang lebih tetap, sedangkan program insidental membutuhkan kesiapan merespons keadaan secara cepat.

Mekanisme penyaluran juga berbeda menurut tujuan bantuan. Bantuan Education Care dibayarkan melalui lembaga pendidikan, kemudian penerima diberi informasi bahwa biaya pendidikannya telah dipenuhi. Economic Care diberikan

langsung kepada penerima karena petugas perlu memastikan kesesuaian barang atau dukungan usaha dengan kondisi lapangan. Pemilihan jalur penyaluran tersebut menunjukkan adanya pengendalian risiko penggunaan bantuan.

Penyaluran biaya pendidikan melalui lembaga pendidikan dapat membatasi kemungkinan dana dialihkan untuk kebutuhan lain. Pola ini juga memudahkan pembuktian realisasi melalui dokumen pembayaran atau rekening koran. Meskipun demikian, pengendalian penggunaan dana perlu diimbangi dengan komunikasi kepada penerima dan keluarganya agar mereka memahami besaran, periode, dan tujuan bantuan. Transparansi kepada penerima merupakan bagian dari pelayanan, bukan hanya pertanggungjawaban kepada donatur.

Pada program ekonomi, pemberian barang siap pakai memperlihatkan bahwa bantuan produktif tidak harus berbentuk uang tunai. Bantuan berupa tempat cuci piring berbahan stainless kepada pedagang gorengan dipilih setelah petugas melihat kondisi usaha dan mendengar kebutuhan penerima. Bentuk bantuan semacam ini mengurangi risiko pengalihan dana dan langsung memperbaiki sarana kerja. Temuan tersebut mendukung pandangan bahwa keberhasilan bantuan produktif sangat dipengaruhi kesesuaian antara jenis bantuan, masalah usaha, dan kapasitas penerima.[64]

Keterangan Yanto menunjukkan manfaat praktis berupa proses kerja yang lebih cepat, kebersihan tempat jualan yang lebih baik, kenyamanan pelanggan, dan

[64] Nurlaili Yusna, M. Saifuddin, dan Faizal, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Zakat Produktif BAZNAS Lampung Utara dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat," Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah 7, no. 1 (2024), https://doi.org/10.25299/syarikat.2024.vol7(1).16240; Dwi Gusma Ratih, "Pendistribusian Dana Zakat Infaq dan Shodaqah (ZIZ) untuk Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Study Kasus Bank Aman Syariah Sekampung)" (Skripsi, IAIN Metro, 2023).

kesempatan menggunakan uang usaha untuk bahan baku. Data tersebut memberikan bukti kualitatif bahwa bantuan dirasakan sesuai kebutuhan. Nilai utama bantuan tidak hanya berada pada harga barang, melainkan pada kemampuannya menghilangkan hambatan tertentu dalam kegiatan usaha penerima.

Walaupun terdapat manfaat yang dirasakan, penelitian ini hanya memperoleh penjelasan mendalam dari satu penerima manfaat. Peningkatan kelancaran usaha dan cepat habisnya dagangan merupakan pengalaman penerima, bukan pengukuran perubahan pendapatan yang telah diverifikasi dalam beberapa periode. Karena itu, temuan tersebut layak dipahami sebagai indikasi manfaat pada kasus yang diteliti, bukan bukti bahwa seluruh bantuan Economic Care selalu meningkatkan pendapatan mustahik.

Kesenjangan lain muncul antara preferensi sebagian masyarakat terhadap bantuan tunai dan tujuan lembaga untuk mendorong bantuan produktif. Dari sudut penerima, uang tunai dianggap lebih fleksibel dan segera dapat digunakan. Dari sudut lembaga, fleksibilitas tersebut justru meningkatkan risiko bantuan digunakan di luar tujuan peningkatan usaha. Perbedaan pandangan tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan program produktif membutuhkan edukasi dan kesepakatan tujuan, bukan hanya seleksi penerima dan penyerahan barang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ratih yang menekankan ketepatan sasaran dan pengawasan bantuan usaha, serta penelitian Rohmawati dan Masruchin yang menempatkan pemberdayaan UMKM sebagai arah pendistribusian ZIS. Penelitian ini menambahkan gambaran bahwa kesesuaian alat usaha dapat memberi

manfaat langsung, tetapi kesinambungan dampaknya tetap bergantung pada kesiapan penerima, pendampingan, dan evaluasi setelah bantuan diserahkan.[65]

Secara keseluruhan, tahap pelaksanaan menunjukkan kecocokan antara jenis program dan mekanisme penyaluran. Kesenjangan praktiknya tidak terutama berada pada penyerahan bantuan, melainkan pada pembuktian dampak jangka menengah. Lembaga telah mengetahui bahwa bantuan harus sesuai kebutuhan, tetapi hasil penelitian belum memperlihatkan penggunaan ukuran perkembangan usaha, perubahan pendapatan, keberlanjutan sekolah, atau capaian program lain secara periodik.

d. Pengawasan, Pencatatan, Pelaporan, dan Transparansi

Pengawasan dilakukan setelah bantuan diterima. Usaha penerima Economic Care dipantau, sedangkan penerima beasiswa diperhatikan perilaku dan kepatuhannya terhadap ketentuan program. Bantuan berulang dapat dihentikan atau dialihkan ketika penerima tidak lagi memenuhi kriteria atau tidak menggunakan kesempatan yang diberikan sesuai tujuan. Praktik tersebut sesuai dengan fungsi pengawasan yang bertujuan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan melakukan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

Kemampuan menghentikan atau mengalihkan bantuan menunjukkan bahwa lembaga tidak memandang daftar penerima sebagai keputusan permanen. Kelayakan dapat berubah seiring kondisi ekonomi, perilaku, dan perkembangan

[65] Dwi Gusma Ratih, "Pendistribusian Dana Zakat Infaq dan Shodaqah (ZIZ) untuk Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Study Kasus Bank Aman Syariah Sekampung)" (Skripsi, IAIN Metro, 2023); Laila Rohmawati dan Masruchin, "Optimalisasi Pendistribusian ZIS melalui Program Pemberdayaan UMKM di Lazismu Sidoarjo dalam Perspektif Maqashid Syariah," Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance 7, no. 1 (2024), https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(1).16228.

usaha. Dari sisi ketepatan sasaran, evaluasi ulang diperlukan agar dana tidak terus diberikan hanya karena penerima pernah dinyatakan layak. Dari sisi keadilan, keputusan pengalihan perlu didukung catatan alasan yang jelas agar tidak dipahami sebagai keputusan subjektif.

Evaluasi pascaprogram dilakukan secara lisan maupun tertulis, dan kekurangan kegiatan dibagikan melalui grup internal. Pola tersebut menunjukkan adanya pembelajaran organisasi. Kesenjangannya ialah bentuk evaluasi belum seluruhnya baku. Catatan dalam percakapan internal dapat membantu mengingat masalah, tetapi belum tentu menyediakan data yang mudah dibandingkan antarprogram, antarperiode, dan antarpenerima.

Pada aspek keuangan, lembaga mencatat dana masuk dan keluar melalui Excel, menggunakan data dari rekening BPD Kalsel dan BRI, mencocokkannya dengan rekening koran, serta menyusun laporan pra-program, pelaksanaan, dan pascaprogram. Laporan diperiksa oleh Kepala Cabang, diteruskan kepada Dompet Al-Qur'an Indonesia Pusat, dan dilaporkan secara berjenjang. Dokumentasi foto dan video digunakan sebagai bukti kegiatan. Rangkaian tersebut menunjukkan adanya mekanisme akuntabilitas administratif dan finansial.[66]

Pelaporan cepat pada bantuan kebakaran dan donasi Palestina memperlihatkan respons lembaga terhadap kebutuhan informasi donatur. Kecepatan laporan penting karena dana dihimpun untuk kebutuhan yang mendesak dan masyarakat perlu mengetahui bahwa amanah telah disalurkan. Praktik tersebut dapat memperkuat kepercayaan, terutama ketika informasi jumlah dana, waktu

[66] Yessi Fitri, Rini, dan Amilin, "Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat," Jurnal Bimas Islam 17, no. 1 (2024): 215-243, https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013.

penyaluran, penerima, dan dokumentasi disampaikan secara berdekatan dengan kegiatan.

Teori transparansi dan akuntabilitas menuntut lembaga tidak hanya menyatakan bahwa bantuan telah disalurkan, tetapi menyediakan bukti yang dapat diperiksa. Temuan berupa pencocokan rekening koran, dokumentasi, laporan program, dan audit pusat menunjukkan kesesuaian dengan tuntutan tersebut. Dengan demikian, pertanggungjawaban lembaga telah mencakup jejak transaksi dan bukti pelaksanaan, bukan hanya laporan naratif.[67]

Walaupun akuntabilitas transaksi telah terlihat, akuntabilitas hasil belum tampak sekuat akuntabilitas keuangan. Laporan dapat menjelaskan jumlah dana yang keluar dan kegiatan yang telah dilaksanakan, tetapi hasil penelitian belum menunjukkan adanya ukuran baku mengenai perubahan kondisi penerima setelah program. Inilah kesenjangan penting antara “dana telah tersalurkan” dan “tujuan program telah tercapai”. Keduanya berkaitan, tetapi tidak dapat diperlakukan sebagai ukuran yang sama.

Penggunaan Excel dan pencatatan rekening koran memadai untuk administrasi dasar, tetapi pengelolaan secara manual berpotensi menyulitkan penelusuran riwayat penerima apabila jumlah data bertambah. Database yang memuat identitas, kategori asnaf, program, hasil survei, bantuan yang pernah diterima, perkembangan, dan keputusan evaluasi akan memperkuat kesinambungan informasi. Temuan penelitian belum memastikan bahwa database terpadu tersebut tersedia.

[67] Yessi Fitri, Rini, dan Amilin, “Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat,” Jurnal Bimas Islam 17, no. 1 (2024): 215-243, https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013.

Dengan demikian, pengawasan lembaga telah berfungsi pada tiga tingkat, yaitu memantau penerima, mengevaluasi kegiatan, dan mempertanggungjawabkan penggunaan dana. Kesenjangan yang masih ada terdapat pada standardisasi evaluasi, integrasi data penerima, penetapan ukuran hasil, dan penugasan dokumentasi. Penguatan unsur tersebut akan menghubungkan akuntabilitas keuangan dengan akuntabilitas manfaat.

e. Kesenjangan antara Kerangka Teori dan Praktik Pengelolaan

Apabila seluruh temuan dibaca melalui fungsi manajemen, terlihat bahwa praktik lembaga pada dasarnya telah memenuhi unsur perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Akan tetapi, pemenuhan unsur belum otomatis berarti setiap fungsi telah berada pada tingkat yang sama. Perencanaan dan pelaksanaan lebih mudah terlihat dalam kegiatan lapangan, sedangkan standardisasi data, dokumentasi keputusan, dan pengukuran hasil masih lebih terbatas.

Kesenjangan perencanaan terletak pada perbedaan antara adanya kriteria praktis dengan belum tampaknya instrumen asesmen yang baku. Lembaga telah menilai kondisi ekonomi, kebutuhan, keberadaan usaha, dan kesiapan penerima, tetapi belum ditemukan informasi mengenai skor, kategori, atau formulir pembanding yang digunakan secara konsisten. Akibatnya, kualitas keputusan sangat bergantung pada pengalaman dan ketelitian petugas.

Kesenjangan pengorganisasian terletak pada perbedaan antara struktur jabatan dengan pelaksanaan tugas tertentu di lapangan. Struktur dan fungsi utama telah ada, tetapi dokumentasi masih dikerjakan secara situasional. Hal tersebut

menunjukkan bahwa organisasi mampu beradaptasi, sekaligus memperlihatkan kebutuhan terhadap penanggung jawab kegiatan dan pembagian kerja yang lebih eksplisit.

Kesenjangan pelaksanaan terletak pada perbedaan antara kesesuaian bantuan dengan bukti dampak yang tersedia. Kasus penerima bantuan usaha memperlihatkan kecocokan barang dan manfaat yang dirasakan, tetapi data belum cukup untuk mengukur perubahan kesejahteraan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, evaluasi program produktif perlu membedakan keluaran berupa barang yang diserahkan, hasil berupa perubahan proses usaha, dan dampak berupa peningkatan kemandirian ekonomi.

Kesenjangan pengawasan terletak pada perbedaan antara kuatnya pencatatan transaksi dengan terbatasnya dokumentasi hasil program. Rekening koran, laporan dana, foto, dan video membantu membuktikan penyaluran. Akan tetapi, pencatatan tersebut belum secara otomatis menjelaskan apakah penerima menjadi lebih mandiri, tetap membutuhkan bantuan yang sama, atau mengalami perubahan kebutuhan.

Kesenjangan akses terlihat dari masukan penerima agar informasi program diperluas sampai ke pelosok desa. Lembaga telah memiliki program dan jaringan informasi melalui RT atau lembaga pendidikan, tetapi tidak semua calon penerima mengetahui mekanisme bantuan. Dengan demikian, ketepatan sasaran bukan hanya masalah memilih orang yang layak dari daftar yang tersedia, melainkan juga memastikan kelompok yang layak memiliki kesempatan masuk ke dalam proses pendataan.

Secara teoritis, temuan ini menegaskan bahwa fungsi manajemen dalam pendistribusian ZIS perlu dibaca bukan sekadar sebagai keberadaan empat tahapan. Kualitas pengelolaan juga ditentukan oleh tingkat formalisasi proses, kesinambungan data, kejelasan ukuran hasil, dan kemampuan lembaga menerima umpan balik penerima. Artinya, fungsi manajemen perlu diterjemahkan menjadi prosedur yang dapat diterapkan secara konsisten dan dievaluasi dari waktu ke waktu.

Dibandingkan penelitian terdahulu yang menyoroti strategi pendistribusian, program pendidikan, atau pemberdayaan UMKM secara khusus, penelitian ini memperlihatkan rantai pengelolaan yang lebih menyeluruh pada satu lembaga lokal. Kontribusi utamanya ialah temuan bahwa masalah pokok tidak berada pada ketiadaan kegiatan distribusi, melainkan pada jarak antara praktik yang sudah berjalan dengan kebutuhan standardisasi dan pengukuran hasil. Temuan tersebut mengisi ruang kajian antara studi program dan studi tata kelola kelembagaan.[68]

2. Kendala dalam Pengelolaan Pendistribusian Dana Zakat, Infak, dan Sedekah serta Upaya Penanganannya pada Dompet Al-Qur'an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala pendistribusian tidak hanya berkaitan dengan jumlah dana. Hambatan muncul pada kesiapan teknis,

[68] Siti Mahrojah, "Strategi Fundraising dan Pendistribusian Dana ZIS BAZNAS Kabupaten Pemalang" (Skripsi, UIN Walisongo Semarang, 2021); Yolanda Berti, "Strategi Pendistribusian Zakat Infaq dan Shadaqah (ZIS) melalui Program Bandar Lampung Cerdas dalam Membangun Kualitas Sumber Daya Manusia di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Bandar Lampung" (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2020); Dwi Gusma Ratih, "Pendistribusian Dana Zakat Infaq dan Shodaqah (ZIZ) untuk Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (Study Kasus Bank Aman Syariah Sekampung)" (Skripsi, IAIN Metro, 2023); Laila Rohmawati dan Masruchin, "Optimalisasi Pendistribusian ZIS melalui Program Pemberdayaan UMKM di Lazismu Sidoarjo dalam Perspektif Maqashid Syariah," Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance 7, no. 1 (2024), https://doi.org/10.25299/jtb.2024.vol7(1).16228.

keterbatasan personel dokumentasi, penilaian penerima bantuan produktif, pola pikir sebagian masyarakat, permintaan penerima di luar data, dan keterjangkauan informasi program. Temuan tersebut sesuai dengan teori bahwa kendala dapat berasal dari faktor internal organisasi maupun lingkungan sosial tempat program dilaksanakan.[69]

Pemisahan kendala internal dan eksternal membantu menjelaskan sumber masalah, tetapi keduanya saling memengaruhi. Keterbatasan personel dapat memperberat respons terhadap permintaan masyarakat, sedangkan peningkatan jumlah calon penerima dapat menambah beban administrasi dan verifikasi. Karena itu, penanganan tidak cukup dilakukan pada hari penyaluran; lembaga juga perlu memperkuat sistem sebelum kegiatan dan evaluasi sesudahnya.

a. Kendala Internal

Kendala teknis pada hari penyaluran mencakup penyesuaian waktu, ketersediaan petugas, keberadaan penerima, dan pengangkutan barang. Hambatan tersebut bersifat operasional, tetapi dapat memengaruhi ketepatan waktu dan kualitas pelayanan. Bantuan berbentuk barang membutuhkan persiapan lebih banyak dibandingkan transfer dana karena lembaga harus memastikan pengadaan, transportasi, lokasi serah terima, dan penerima berada di tempat.

Dari perspektif manajemen, kendala teknis menunjukkan adanya kesenjangan antara rencana program dan rencana operasional. Program dapat memiliki tujuan dan penerima yang jelas, tetapi pelaksanaan tetap terganggu

[69] Harjoni, Mengenal Lebih Dekat Manajemen Zakat, Infak, Shodakah dan Waqaf (Malang: PT Literasi Nusantara Abadi Grup, 2024).

apabila belum tersedia jadwal alternatif, konfirmasi penerima, pembagian kendaraan, petugas lapangan, dan daftar kebutuhan kegiatan. Dengan demikian, akar masalah bukan hanya kejadian tidak terduga, melainkan tingkat kesiapan mitigasi risiko pelaksanaan.

Penilaian kesiapan penerima Economic Care juga menjadi kendala internal karena petugas harus membedakan penerima yang membutuhkan bantuan konsumtif dengan penerima yang siap menjalankan bantuan produktif. Keputusan tersebut memerlukan kemampuan membaca kondisi ekonomi dan perilaku usaha. Apabila indikatornya tidak jelas, risiko salah pilih dapat meningkat: orang yang layak secara ekonomi belum tentu siap mengelola bantuan usaha, sedangkan orang yang memiliki usaha belum tentu berada pada tingkat kebutuhan paling mendesak.

Keterbatasan petugas khusus dokumentasi memperlihatkan kesenjangan kapasitas sumber daya manusia. Dokumentasi memang tetap dilakukan, tetapi sifatnya bergantung pada siapa yang sempat mengambil foto atau video. Masalah ini tidak hanya berkaitan dengan tampilan laporan. Bukti serah terima, identitas penerima, kondisi sebelum dan sesudah bantuan, serta catatan realisasi merupakan bagian dari pengawasan dan perlindungan lembaga ketika keputusan penyaluran perlu ditelusuri kembali.

Oleh karena itu, kendala internal dapat diringkas sebagai persoalan formalisasi dan kapasitas. Lembaga telah memiliki personel dan proses kerja, tetapi sebagian fungsi belum didukung prosedur teknis, pembagian tanggung jawab, dan perangkat pencatatan yang seragam. Penanganan yang hanya mengandalkan

penyesuaian spontan dapat menyelesaikan satu kegiatan, tetapi belum mengurangi kemungkinan masalah serupa muncul kembali.

b. Kendala Eksternal

Permintaan tambahan penerima di luar data awal menunjukkan adanya tekanan sosial dalam pendistribusian. Masyarakat menilai kebutuhan berdasarkan pengetahuan lokal dan kedekatan dengan calon penerima, sedangkan lembaga bekerja berdasarkan data, kriteria, dan keterbatasan alokasi. Kedua sudut pandang tersebut dapat sama-sama berangkat dari kepedulian, tetapi menghasilkan tuntutan yang berbeda pada saat kegiatan berlangsung.

Kondisi tersebut memperlihatkan perbedaan antara pemerataan dan keadilan berbasis kebutuhan. Membagi bantuan kepada lebih banyak orang belum tentu adil apabila jumlah bantuan menjadi terlalu kecil atau penerima tidak memenuhi kriteria program. Sebaliknya, mempertahankan daftar awal tanpa ruang menerima informasi baru dapat membuat lembaga kehilangan data mengenai warga lain yang layak. Jalan tengahnya ialah memisahkan daftar penerima yang telah ditetapkan dari daftar usulan baru untuk diverifikasi pada program berikutnya.

Preferensi sebagian masyarakat terhadap bantuan uang tunai memperlihatkan kesenjangan antara pemahaman bantuan sebagai pemenuhan kebutuhan langsung dan tujuan program sebagai pemberdayaan. Bantuan tunai tidak selalu keliru, terutama untuk kebutuhan darurat atau konsumtif yang sah. Persoalan muncul ketika bantuan yang dirancang untuk mengembangkan usaha digunakan untuk tujuan lain, sehingga sasaran kemandirian tidak tercapai.

Kesenjangan tersebut tidak cukup diatasi dengan menolak calon penerima yang dinilai konsumtif. Lembaga perlu menjelaskan tujuan program, bentuk pendampingan, hak dan kewajiban penerima, serta alasan bantuan diberikan dalam bentuk barang atau modal terarah. Edukasi sebelum penetapan penerima dapat membantu membangun kesepahaman dan mengurangi anggapan bahwa lembaga membatasi kebebasan penerima.

Masukan mengenai kurang luasnya informasi program juga termasuk kendala eksternal. Masyarakat yang tidak terhubung dengan RT, sekolah, masjid, atau jaringan lembaga dapat tidak masuk dalam pendataan meskipun memenuhi kriteria. Hal tersebut membentuk kesenjangan akses informasi. Lembaga mungkin telah menyalurkan secara tepat kepada orang dalam daftar, tetapi daftar tersebut belum tentu mencakup seluruh kelompok layak di wilayah jangkauan.

c. Upaya Penanganan

Survei dan observasi langsung merupakan upaya utama untuk mengatasi ketidakpastian data. Melalui kunjungan lapangan, petugas dapat memeriksa keadaan rumah, usaha, pendapatan, kebutuhan, dan kesungguhan calon penerima. Upaya ini tepat karena masalah penyaluran banyak bersumber dari perbedaan antara informasi awal dan keadaan sebenarnya. Survei juga menjadi dasar untuk menentukan apakah bantuan sebaiknya bersifat konsumtif, produktif, sekali diberikan, atau berulang.

Evaluasi lisan dan tertulis setelah kegiatan menunjukkan adanya tindakan korektif. Kekurangan dicatat dan dibagikan kepada tim sebagai bahan perencanaan program berikutnya. Dalam kerangka pengawasan, evaluasi semacam ini penting

karena mengubah pengalaman lapangan menjadi pengetahuan organisasi. Efektivitasnya akan lebih kuat apabila catatan tersebut disimpan dalam format yang tetap, memuat masalah, penyebab, tindakan, penanggung jawab, dan status penyelesaian.

Pengalihan bantuan kepada penerima yang lebih layak juga merupakan bentuk koreksi terhadap perubahan kondisi. Kebijakan tersebut menjaga agar bantuan berulang tidak diberikan secara otomatis. Pada program produktif, pengalihan dapat mencegah aset berhenti dimanfaatkan. Meskipun demikian, keputusan perlu disertai hasil evaluasi dan komunikasi kepada penerima agar prosesnya dapat dipertanggungjawabkan dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Pencatatan dana, pencocokan rekening koran, dokumentasi, laporan program, audit pusat, dan pelaporan kepada BAZNAS menjadi upaya menjaga akuntabilitas. Pelaporan cepat kepada donatur menambah dimensi komunikasi publik. Upaya tersebut sejalan dengan pandangan bahwa kepercayaan terhadap organisasi pengelola zakat dibangun melalui keterbukaan informasi, ketelitian administrasi, dan kemampuan membuktikan penggunaan dana.[70]

Apabila dinilai dari sifatnya, upaya lembaga masih lebih kuat pada penanganan korektif daripada pencegahan sistemik. Survei dilakukan untuk memeriksa calon penerima, evaluasi dilakukan setelah kegiatan, dan pengalihan dilakukan setelah ditemukan ketidaksesuaian. Langkah-langkah tersebut penting, tetapi dapat diperkuat melalui instrumen seleksi, daftar risiko kegiatan, database

[70] Yessi Fitri, Rini, dan Amilin, "Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat," Jurnal Bimas Islam 17, no. 1 (2024): 215-243, https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013.

penerima, penugasan dokumentasi, dan ukuran hasil yang disiapkan sebelum program.

Temuan ini mendukung penelitian terdahulu bahwa bantuan produktif membutuhkan seleksi dan pemantauan, serta bahwa distribusi pendidikan atau sosial memerlukan ketepatan sasaran. Perbedaannya, penelitian ini memperlihatkan hubungan langsung antara kendala SDM, data, persepsi masyarakat, dan akuntabilitas. Artinya, masalah pendistribusian tidak berdiri sendiri pada penerima atau lembaga, tetapi muncul dari interaksi keduanya dalam suatu sistem pengelolaan.

Hasil penelitian juga perlu dibaca secara proporsional. Data kendala terutama berasal dari pengelola dan satu penerima manfaat, sehingga belum mencakup seluruh variasi pengalaman penerima pada empat program. Analisis ini tidak menyatakan bahwa semua masyarakat memiliki pola pikir konsumtif atau seluruh kegiatan mengalami masalah teknis. Temuan menunjukkan jenis kendala yang pernah dihadapi dan cara lembaga meresponsnya dalam konteks data yang tersedia.

d. Masukan Penerima Manfaat dan Implikasi Pengelolaan

Masukan agar sosialisasi diperluas menunjukkan bahwa penerima manfaat tidak hanya menjadi objek penyaluran, tetapi juga sumber evaluasi layanan. Pengalaman Yanto memperoleh informasi melalui Ketua RT memperlihatkan pentingnya jejaring lokal. Pada saat yang sama, masukan tersebut menandakan bahwa saluran informasi yang ada belum menjangkau seluruh warga yang mungkin membutuhkan bantuan.

Perluasan sosialisasi dapat dilakukan melalui RT, tokoh masyarakat, masjid, sekolah, kelompok usaha, dan kanal komunikasi lembaga. Namun, perluasan informasi harus diimbangi kesiapan menerima, memilah, dan menyimpan data permohonan. Apabila publikasi program bertambah tanpa penguatan sistem seleksi, lembaga dapat menghadapi lonjakan usulan, ekspektasi masyarakat yang tidak terpenuhi, dan beban verifikasi yang lebih besar.

Implikasi manajerial dari masukan penerima ialah perlunya mekanisme akses yang jelas. Masyarakat perlu mengetahui jenis program, sasaran, dokumen yang dibutuhkan, cara mengajukan, tahapan survei, dan kemungkinan waktu keputusan. Informasi tersebut membantu membedakan antara hak untuk mengajukan dan kepastian menerima bantuan. Kejelasan proses dapat mengurangi tekanan pada hari penyaluran dan meningkatkan persepsi keadilan.

Dengan memasukkan suara penerima ke dalam evaluasi, lembaga dapat menilai bukan hanya apakah bantuan telah diberikan, tetapi juga apakah prosesnya mudah dipahami, bentuk bantuannya sesuai, dan informasi program dapat dijangkau. Umpan balik semacam ini melengkapi laporan keuangan dan dokumentasi kegiatan karena memberikan gambaran mengenai mutu layanan dari perspektif pihak yang menerima manfaat.

Secara keseluruhan, kendala pengelolaan pendistribusian pada Dompet Al-Qur’an Indonesia Kecamatan Sungai Pandan masih berada dalam ruang yang dapat ditangani melalui penguatan tata kelola. Lembaga telah merespons dengan survei, evaluasi, pengalihan bantuan, pencatatan, dokumentasi, pelaporan, dan komunikasi

kepada donatur. Kesenjangan yang tersisa terdapat pada perubahan upaya yang masih situasional menjadi prosedur yang konsisten dan terdokumentasi.

Jawaban atas rumusan masalah kedua menunjukkan bahwa kendala internal terutama berkaitan dengan kesiapan teknis, kapasitas personel, dan standardisasi penilaian, sedangkan kendala eksternal berkaitan dengan tekanan sosial, preferensi terhadap bantuan tunai, dan keterbatasan akses informasi. Upaya penanganan yang dilakukan telah sesuai dengan arah teori, tetapi efektivitas jangka panjangnya bergantung pada database penerima, instrumen asesmen, evaluasi hasil, penanggung jawab dokumentasi, dan sosialisasi yang terukur.

Temuan utama penelitian ini ialah bahwa pendistribusian ZIS pada lembaga lokal dapat berjalan melalui alur yang cukup jelas meskipun sebagian proses masih bertumpu pada fleksibilitas personel dan penilaian lapangan. Kekuatan tersebut membuat lembaga responsif, sedangkan kelemahannya ialah risiko ketidakkonsistenan ketika kegiatan berkembang. Karena itu, pengembangan kelembagaan perlu menjaga kedekatan dengan masyarakat sambil memperkuat standardisasi administratif dan pengukuran manfaat.

Pembahasan ini juga menegaskan batas temuan. Penelitian mendeskripsikan dan menafsirkan praktik pada satu cabang, tiga informan, dan satu kasus penerima manfaat yang diwawancarai secara mendalam. Temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi kepada seluruh cabang Dompet Al-Qur’an Indonesia atau seluruh lembaga amil zakat. Nilai akademiknya terletak pada penjelasan kontekstual mengenai pola pengelolaan, kesenjangan antara teori dan praktik, serta kebutuhan penguatan tata kelola yang muncul dari data penelitian.