

Strategi Optimalisasi Zakat Profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan

*Strategy for Optimizing Professional Zakat among State Civil Servants (ASN)
at BAZNAS Pamekasan Regency*

Taufik Hidayat^{1*}, Ridan Muhtadi²

^{1,2} IAI Miftahul Ulum, Pamekasan

*E-mail: taufikhidayat050804@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi optimalisasi zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penghimpunannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pimpinan dan pengurus BAZNAS, ASN sebagai muzaki, pengurus Unit Pengumpul Zakat (UPZ), serta pemangku kebijakan daerah. Data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi optimalisasi zakat profesi ASN dilakukan melalui pembentukan dan penguatan UPZ, sosialisasi berkelanjutan, penerapan payroll system, kerja sama dengan pemerintah daerah, dan digitalisasi layanan zakat. Faktor pendukung meliputi keberadaan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008, dukungan pemerintah daerah, peran UPZ, religiusitas ASN, serta transparansi pengelolaan zakat. Adapun faktor penghambat mencakup rendahnya literasi zakat profesi, kecenderungan menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik, belum optimalnya implementasi payroll system, dan keterbatasan sumber daya manusia. Penelitian ini menghasilkan Model SINERGI ZAKAT ASN yang terdiri atas Sosialisasi Berkelanjutan, Integrasi Kebijakan Daerah, Networking BAZNAS-UPZ-OPD, Edukasi Literasi Zakat, Reinforcement Regulasi, Good Governance, dan Inovasi Layanan Digital sebagai strategi optimalisasi zakat profesi ASN.

Kata kunci: Strategi Optimalisasi, zakat profesi, ASN, BAZNAS

ABSTRACT

This study aims to analyze the optimization strategy of professional zakat collection from Civil Servants (ASN) at BAZNAS Pamekasan Regency and to identify the supporting and inhibiting factors affecting its implementation. The study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving BAZNAS leaders and administrators, ASN as muzakki, Zakat Collection Unit (UPZ) administrators, and local government policymakers. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model, including data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that the optimization strategy is implemented through

the establishment and strengthening of UPZs, continuous socialization programs, payroll system implementation, collaboration with local government, and digitalization of zakat services. Supporting factors include Regional Regulation No. 7 of 2008, local government support, the role of UPZs, ASN religiosity, and transparent zakat management. Meanwhile, inhibiting factors consist of low zakat literacy, the preference of some ASN to distribute zakat directly to beneficiaries, incomplete payroll system coverage, and limited human resources. This study proposes the SINERGI ZAKAT ASN Model, consisting of Sustainable Socialization, Integration of Local Policies, Networking among BAZNAS-UPZ-OPD, Zakat Literacy Education, Regulatory Reinforcement, Good Governance, and Digital Service Innovation as a strategic framework for optimizing professional zakat collection among civil servants.

Keywords: Optimization strategy, professional zakat, civil servants, BAZNAS

Pendahuluan

Zakat merupakan instrumen keuangan sosial Islam yang memiliki peran strategis dalam mendukung pemerataan ekonomi, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam dua dekade terakhir, pengelolaan zakat di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan, ditandai dengan meningkatnya penghimpunan zakat, penguatan regulasi melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, serta semakin profesionalnya tata kelola lembaga amil zakat.¹ Perkembangan tersebut sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat muslim untuk menunaikan kewajiban zakat melalui lembaga resmi. Di antara berbagai sumber zakat, zakat profesi menjadi salah satu sektor yang memiliki potensi besar karena berasal dari pendapatan rutin para pekerja dan profesional, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN).² Dengan jumlah ASN yang mencapai jutaan orang di Indonesia dan didukung oleh sistem penggajian yang terstruktur, zakat profesi ASN menjadi sumber penghimpunan zakat yang relatif stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, optimalisasi zakat profesi

¹ Tsaniyatul Haliyah dkk., "ZAKAT SEBAGAI INSTRUMEN FISKAL DALAM MENUTUPI GOVERNMENT EXPENDITURE DI INDONESIA," *Ulmuna: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2018): 187–216, <https://doi.org/10.36420/ju.v4i2.3502>.

² Tri Despi Yuliza dkk., "ANALISIS PENGELOLAAN ZAKAT PROFESI PADA ASN DI BAZNAS KABUPATEN KAUAR PROVINSI BENGKULU," *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)* 7, no. 5 (2024): 4399–416, <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12229>.

ASN menjadi agenda penting dalam penguatan sistem pengelolaan zakat nasional.³

Meskipun potensi zakat nasional sangat besar, realisasi penghimpunannya masih menunjukkan kesenjangan yang cukup lebar. Berbagai studi menunjukkan bahwa potensi zakat Indonesia mencapai ratusan triliun rupiah setiap tahun, namun dana yang berhasil dihimpun oleh organisasi pengelola zakat masih berada jauh di bawah potensi tersebut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat tantangan dalam aspek literasi zakat, kepatuhan muzaki, efektivitas penghimpunan, kualitas tata kelola, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa rendahnya optimalisasi penghimpunan zakat sering kali dipengaruhi oleh lemahnya koordinasi antar pemangku kepentingan, keterbatasan strategi penghimpunan, serta belum optimalnya implementasi prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat.⁴ Selain itu, preferensi sebagian muzaki untuk menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik juga menjadi faktor yang menyebabkan potensi zakat belum sepenuhnya dapat dihimpun melalui lembaga resmi. Dengan demikian, upaya optimalisasi penghimpunan zakat memerlukan pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada aspek religius, tetapi juga pada penguatan tata kelola kelembagaan, sinergi multipihak, dan inovasi strategi penghimpunan.⁵

Pada konteks daerah, Kabupaten Pamekasan merupakan salah satu wilayah yang memiliki potensi besar dalam penghimpunan zakat profesi ASN. Potensi tersebut didukung oleh jumlah ASN yang cukup besar, kultur masyarakat yang religius, serta keberadaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Pamekasan sebagai lembaga resmi pengelola zakat. Secara regulatif, pengelolaan zakat di Kabupaten Pamekasan didukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 7 Tahun 2008 tentang

³ Hanna Elwiddah dkk., "Tinjauan Masalah Al-Mursalah Dan 'Urf Perspektif Yusuf Al-Qaradawi Terhadap Penghimpunan Zakat Profesi Dengan Sistem Payroll: Studi Kasus Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP. Muara Bulian Dan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan (PDK) Kabupaten Batang Hari," *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 4, no. 2 (2026): 3318–35, <https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.4832>.

⁴ Nuryanti Mustari dkk., "Multipartner governance and the urgency of poverty alleviation policy: Zakat fundraising management," *Cogent Social Sciences* 10, no. 1 (2024): 2361529, <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2361529>.

⁵ Mohammad Qutaiba dkk., "The Current Issue of Reporting Zakat in Indonesia: A Critical Analysis," *Journal of Islamic Economic and Business Research* 4, no. 1 (2024): 1–25, <https://doi.org/10.18196/jiebr.v4i1.227>.

Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah yang menjadi landasan hukum bagi pelaksanaan penghimpunan zakat, termasuk zakat profesi ASN.⁶ Implementasi kebijakan tersebut diwujudkan melalui kerja sama antara BAZNAS dan instansi pemerintah daerah dalam bentuk sistem pemotongan langsung gaji ASN (check-off system) sebesar 2,5 persen dari penghasilan yang memenuhi ketentuan zakat. Meskipun demikian, berdasarkan data lapangan masih ditemukan berbagai tantangan, seperti belum meratanya partisipasi ASN, perbedaan tingkat pemahaman mengenai zakat profesi, serta variasi efektivitas Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan regulasi saja belum cukup untuk menjamin optimalisasi penghimpunan zakat profesi, melainkan memerlukan strategi yang mampu mengintegrasikan aspek tata kelola, sinergi kelembagaan, dan kepatuhan muzaki secara berkelanjutan.⁷

Meskipun berbagai penelitian telah membahas penghimpunan dan pengelolaan zakat di Indonesia, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek kepatuhan muzaki, efektivitas pendistribusian zakat, tata kelola lembaga zakat, atau pengaruh literasi zakat terhadap minat membayar zakat.⁸ Penelitian lain juga banyak menyoroti implementasi prinsip good governance, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan zakat.⁹ Namun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan dimensi tata kelola kelembagaan, sinergi antara pemerintah daerah dan BAZNAS, peran Unit Pengumpul Zakat (UPZ), serta kepatuhan ASN sebagai muzaki dalam satu kerangka analisis

⁶ Mahrus Ali dan Achmad Faqeh, "Analisis Potensi Zakat Profesi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama di BAZNAS Kabupaten Pamekasan," *Akademika* 15, no. 2 (2021), <https://doi.org/10.30736/adk.v15i2.671>.

⁷ Ahmad Sanusi dan Darwis, "PENGELOLAAN DANA ZAKAT, INFAQ, DAN SHADAQAH (ZIS) DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN PAMEKASAN PADA MASA PANDEMI COVID-19," *Revenue: Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Islam* 6, no. 01 (2023): 39–48, <https://doi.org/10.56998/jr.v6i01.63>.

⁸ Rahmatina A. Kasri dan Meis Winih Sosianti, "Determinants of the Intention to Pay Zakat Online: The Case of Indonesia," *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 9, no. 2 (2023): 275–94, <https://doi.org/10.21098/jimf.v9i2.1664>.

⁹ Nurhayati Lubis dkk., "TRANSPARANSI, AKUNTABILITAS, PENGETAHUAN, KEPERCAYAAN DAN REPUTASI LEMBAGA TERHADAP KEPUTUSAN MASYARAKAT MEMBAYAR ZAKAT PADA BAZNAS KOTA PEKANBARU," *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance* 8, no. 1 (2025): 79–92, [https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8\(1\).22506](https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8(1).22506).

masih relatif terbatas.¹⁰ Padahal, optimalisasi zakat profesi ASN tidak hanya ditentukan oleh tingkat kesadaran individu muzaki, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas kebijakan daerah, kapasitas kelembagaan BAZNAS, kualitas koordinasi antarinstansi, dan dukungan sistem penghimpunan yang terintegrasi. Dengan demikian, masih terdapat ruang akademik untuk mengkaji bagaimana berbagai faktor tersebut saling berinteraksi dalam membentuk keberhasilan penghimpunan zakat profesi ASN pada level pemerintah daerah.¹¹

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif yang lebih komprehensif melalui analisis strategi optimalisasi zakat profesi ASN pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan dengan menitikberatkan pada aspek tata kelola, sinergi kelembagaan, dan kepatuhan muzaki. Kebaruan penelitian terletak pada upaya membangun pemahaman mengenai mekanisme sinergi antara BAZNAS, pemerintah daerah, OPD, UPZ, dan ASN sebagai aktor utama dalam ekosistem penghimpunan zakat profesi. Selain mengidentifikasi strategi yang telah diterapkan, penelitian ini juga menganalisis faktor pendukung dan faktor penghambat yang memengaruhi optimalisasi penghimpunan zakat profesi ASN. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi zakat profesi ASN yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Pamekasan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta merumuskan model penguatan tata kelola dan sinergi kelembagaan yang dapat mendukung peningkatan penghimpunan zakat profesi secara berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen zakat dan keuangan sosial Islam, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi BAZNAS dan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan potensi zakat profesi ASN sebagai instrumen pembangunan sosial dan pemberdayaan masyarakat.

¹⁰ Anggun Dwi Lestari dkk., “AKUNTABILITAS KEUANGAN DI LEMBAGA ZAKAT: STUDI SLR 2015-2024,” *Journal of Islamic Economics and Finance* 2, no. 2 (2025): 222–32, <https://doi.org/10.70248/joieaf.v2i2.2710>.

¹¹ Nur Ziyadatul Nikmah dan Fahrullah, “Pengaruh Religiusitas dan Literasi Zakat terhadap Kepatuhan Membayar Zakat Profesi ASN Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur,” *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam* 7, no. 2 (2024): 147–57, <https://doi.org/10.26740/jekobi.v7n2.p147-157>.

Kajian Pustaka

Konsep Zakat Profesi

Zakat profesi merupakan zakat yang dikenakan atas penghasilan atau pendapatan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan, profesi, atau keahlian tertentu yang dilakukan secara halal dan telah mencapai nisab yang ditetapkan syariat.¹² Konsep zakat profesi berkembang sebagai bentuk ijtihad kontemporer dalam merespons perubahan struktur ekonomi modern yang tidak hanya bertumpu pada sektor perdagangan dan pertanian, tetapi juga pada pendapatan yang berasal dari aktivitas profesional seperti pegawai negeri, karyawan, dokter, dosen, konsultan, dan profesi lainnya.¹³

Salah satu tokoh yang memberikan kontribusi besar dalam pengembangan konsep zakat profesi adalah Yusuf al-Qaradawi melalui karyanya *Fiqh al-Zakah*. Menurut al-Qaradawi, setiap penghasilan yang diperoleh melalui pekerjaan dan profesi yang halal termasuk dalam kategori *al-mal al-mustafad* (harta yang diperoleh melalui usaha baru) yang memiliki kewajiban zakat apabila telah mencapai nisab.¹⁴ Al-Qaradawi menegaskan bahwa zakat profesi memiliki landasan keadilan sosial karena penghasilan profesi pada era modern sering kali memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan sumber-sumber kekayaan tradisional yang telah diwajibkan zakat pada masa klasik. Oleh karena itu, zakat profesi dipandang sebagai instrumen distribusi kekayaan yang relevan dengan perkembangan ekonomi kontemporer.¹⁵

Pandangan yang relatif serupa juga dikemukakan oleh Wahbah Zuhaili yang menyatakan bahwa penghasilan yang diperoleh dari pekerjaan dan profesi dapat dikenakan zakat apabila telah memenuhi syarat kepemilikan harta secara penuh (*al-milk al-tam*), mencapai nisab, dan melebihi kebutuhan

¹² Mutia Chairunnisa dkk., "Professional Zakat: A Contemporary Fiqh Solution in the Era of Modern Income," *TOFEDU: The Future of Education Journal* 4, no. 9 (2025): 5586–93, <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i9.1266>.

¹³ Ali Akbar dan Muh Rizki, "Professional Zakat and Its Relevance to Theory Masalah Muhammad Sa'id Ramadhan Al-Buthi," *Jurnal El-Thawalib* 6, no. 5 (2025): 618–32, <https://doi.org/10.24952/el-thawalib.v6i5.17351>.

¹⁴ Ariibah Radita Ayu Candrika dkk., "Yusuf Qardhawi's Thoughts in Contemporary Fiqh on Professional Zakat," *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 3 (2025): 2028–41, <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i3.2225>.

¹⁵ Hukmiah Husain dkk., "Yusuf Al-Qaradawi Concept on Professional Zakat," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 6, no. 6 (2019): 1–9, <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i6.1185>.

pokok.¹⁶ Dalam perspektif Wahbah Zuhaili, zakat atas penghasilan profesi merupakan bagian dari pengembangan hukum zakat yang bertujuan menjaga kemaslahatan umat dan memperkuat fungsi sosial ekonomi Islam. Dengan demikian, zakat profesi tidak hanya dipahami sebagai kewajiban individual, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan kesejahteraan masyarakat melalui redistribusi pendapatan yang lebih adil.¹⁷

Di Indonesia, legalitas zakat profesi diperkuat melalui Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 3 Tahun 2003 tentang Zakat Penghasilan. Dalam fatwa tersebut dijelaskan bahwa setiap penghasilan yang halal, baik berupa gaji, honorarium, jasa, maupun pendapatan profesi lainnya, wajib dizakati apabila telah mencapai nisab yang setara dengan 85 gram emas. Fatwa tersebut juga menetapkan bahwa kadar zakat penghasilan sebesar 2,5 persen dan dapat dikeluarkan pada saat menerima penghasilan apabila telah mencapai nisab. Kehadiran fatwa tersebut menjadi dasar normatif yang memperkuat implementasi zakat profesi di Indonesia, termasuk dalam sistem penghimpunan zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui lembaga resmi pengelola zakat.

Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan, serta pengawasan dana zakat yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan kesejahteraan masyarakat dan pengentasan kemiskinan. Dalam konteks negara modern, pengelolaan zakat tidak hanya dipahami sebagai aktivitas keagamaan, tetapi juga sebagai bagian dari sistem keuangan sosial Islam yang berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan pemerataan kesejahteraan masyarakat.¹⁸

Di Indonesia, pengelolaan zakat diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang tersebut

¹⁶ Nahara Eriyanti dan Abrar Khadafi, "Zakat Kekayaan Harta Yang Immaterial: Studi Perbandingan Wahbah Al-Zuhaili Dan Yusuf Al-Qaradhawi," *Syarah: Jurnal Hukum Islam Dan Ekonomi* 12, no. 2 (2023): 150–66, <https://doi.org/10.47766/syarah.v12i2.2181>.

¹⁷ Aisyah As-Salafiyah dan Aam Slamet Rusydiana, "Professional Zakat in Indonesia: A Sentiment Analysis," *International Journal of Zakat* 8, no. 1 (2023): 16–24, <https://doi.org/10.37706/ijaz.v8i1.371>.

¹⁸ Ariza Qanita, "EXAMINING THE ROLE OF ZAKAT AS ISLAMIC SOCIAL FINANCE AND ITS CONTRIBUTION TO MULTIDIMENSIONAL POVERTY ALLEVIATION," *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf* 5, no. 2 (2024): 66–79, <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v5i2.9539>.

menegaskan bahwa pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat serta meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.¹⁹ Dalam regulasi tersebut, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) ditetapkan sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam melaksanakan pengelolaan zakat secara nasional, sedangkan Lembaga Amil Zakat (LAZ) berfungsi membantu pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat sesuai ketentuan yang berlaku.²⁰

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 juga menekankan pentingnya prinsip amanah, akuntabilitas, profesionalitas, transparansi, efisiensi, efektivitas, serta kepastian hukum dalam pengelolaan zakat. Prinsip-prinsip tersebut menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat. Tingkat kepercayaan muzaki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penghimpunan zakat karena masyarakat cenderung menyalurkan zakat melalui lembaga yang dianggap memiliki tata kelola yang baik dan mampu menyalurkan dana zakat secara tepat sasaran.²¹

Dalam perspektif tata kelola zakat (*zakat governance*), pengelolaan zakat yang baik ditandai oleh penerapan prinsip *good governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan.²² Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai penghimpunan dan pendistribusian dana zakat kepada publik. Akuntabilitas menekankan kemampuan lembaga dalam mempertanggungjawabkan pengelolaan dana zakat kepada para pemangku kepentingan. Responsibilitas menunjukkan kesesuaian pelaksanaan pengelolaan zakat dengan regulasi dan prinsip syariah. Independensi berkaitan dengan profesionalitas lembaga dalam

¹⁹ Aidil Aditya dkk., "IMPLEMENTASI UU NO. 23 TAHUN 2011 TENTANG PENGELOLAAN ZAKAT PADA BAZNAS KOTA PAREPARE," *Indonesia Journal of Zakat and Waqf* 1, no. 1 (2022): 39–55.

²⁰ Aisah Nurkomariyah Nurkomariyah dan Muhammad Shulthoni Shulthoni, "The Role of Zakat Management in Poverty Alleviation at BAZNAS Pekalongan Regency," *Journal of Theoretical and Applied Philanthropy* 1, no. 1 (2026): 55–63, <https://doi.org/10.28918/jtap.v1i1.14643>.

²¹ K. M. T. Lasmiatun, "Enhancing Public Trust in Zakat Institutions Through Transparency of Zakat Fund Management," *Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah* 12, no. 2 (2020): 251–59, <https://doi.org/10.70095/alamwal.v12i2.23973>.

²² Adi Rahman dkk., "How Safe Are Principles and Good Corporate Governance Applied in an Indonesian Zakat Institution?," *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 15 September 2025, 177–91, <https://doi.org/10.18196/jati.v8i2.27716>.

menjalankan fungsi pengelolaan zakat tanpa intervensi yang tidak sesuai dengan ketentuan. Sementara itu, keadilan mencerminkan distribusi manfaat zakat yang tepat sasaran kepada mustahik sesuai prinsip syariah.²³

Teori Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi secara sistematis.²⁴ Dalam konteks organisasi publik dan lembaga sosial keagamaan, manajemen strategis berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, mengoptimalkan sumber daya, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan manajemen strategis menjadi semakin penting bagi lembaga pengelola zakat karena lembaga tersebut dituntut untuk mampu meningkatkan penghimpunan dana zakat, memperkuat kepercayaan muzaki, serta memperluas dampak sosial bagi masyarakat.

Menurut Fred R. David, manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Pendekatan ini menekankan pentingnya integrasi berbagai aspek organisasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan internal maupun eksternal. Melalui manajemen strategis, organisasi dapat mengembangkan arah kebijakan yang jelas, mengalokasikan sumber daya secara efektif, dan membangun keunggulan yang berkelanjutan. Fred R. David membagi proses manajemen strategis ke dalam tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dan membentuk siklus pengelolaan organisasi yang berkesinambungan.²⁵

²³ Bambang Iswanto dkk., "The Effect of Good Zakat Governance (GZG) Implementation on Muzakki Satisfaction at the National Amil Zakat Agency (BAZNAS) East Kutai Regency," *EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies* 7, no. 1 (2023): 86–99, <https://doi.org/10.30983/es.v7i1.6241>.

²⁴ Jay B. Barney dan William S. Hesterly, *Strategic management and competitive advantage* (Pearson Education Limited, 2020).

²⁵ Fred R David dan Forest R David, *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (Pearson, 2017).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis strategi optimalisasi zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan. Lokasi penelitian dipilih karena BAZNAS Kabupaten Pamekasan merupakan lembaga resmi pengelola zakat yang memiliki program penghimpunan zakat profesi ASN serta didukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pimpinan dan pengurus BAZNAS, ASN sebagai muzaki, pengurus Unit Pengumpul Zakat (UPZ), serta pemangku kebijakan daerah yang meliputi Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, laporan penghimpunan zakat, regulasi, serta berbagai literatur yang relevan dengan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.²⁶ Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta triangulasi teknik melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Melalui prosedur tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai strategi penghimpunan zakat profesi ASN, faktor pendukung dan penghambat, serta sinergi kelembagaan yang dibangun oleh BAZNAS Kabupaten Pamekasan dalam mengoptimalkan penghimpunan zakat profesi ASN.

Hasil Dan Pembahasan

Strategi Penghimpunan Zakat Profesi ASN di BAZNAS Pamekasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Pamekasan menerapkan berbagai strategi untuk mengoptimalkan penghimpunan zakat profesi ASN. Strategi pertama dilakukan melalui pembentukan dan penguatan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada berbagai Organisasi Perangkat Daerah

²⁶ Matthew B. Miles dkk., *Qualitative Data Analysis* (SAGE, 2014).

(OPD) dan instansi pemerintah. UPZ berfungsi sebagai perpanjangan tangan BAZNAS dalam melakukan sosialisasi, pendataan muzaki, penghimpunan dana zakat, serta pelaporan kepada BAZNAS. Keberadaan UPZ terbukti mempermudah proses penghimpunan zakat karena mampu menjangkau ASN secara langsung di lingkungan kerja masing-masing. Temuan ini menunjukkan bahwa UPZ memiliki peran strategis dalam memperkuat efektivitas penghimpunan zakat profesi melalui pendekatan kelembagaan yang lebih dekat dengan muzaki.²⁷

Strategi kedua dilakukan melalui kegiatan sosialisasi dan edukasi zakat profesi yang dilaksanakan secara berkelanjutan. BAZNAS Kabupaten Pamekasan secara rutin menyelenggarakan sosialisasi pada forum rapat koordinasi, pembinaan ASN, pengajian, dan kegiatan keagamaan lainnya. Sosialisasi tidak hanya difokuskan pada aspek kewajiban zakat profesi, tetapi juga menekankan manfaat zakat bagi pemberdayaan masyarakat dan pembangunan kesejahteraan sosial. Hasil wawancara menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman ASN mengenai zakat profesi berpengaruh terhadap meningkatnya kesadaran untuk menyalurkan zakat melalui BAZNAS.

Strategi berikutnya adalah penerapan sistem pemotongan gaji (*payroll system* atau *check-off system*) yang dilakukan melalui kerja sama antara BAZNAS dan instansi pemerintah daerah. Sistem ini memungkinkan zakat profesi dipotong secara langsung dari penghasilan ASN yang telah memberikan persetujuan. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, mekanisme tersebut dinilai efektif karena memberikan kemudahan kepada ASN dalam menunaikan zakat serta menjamin kontinuitas penghimpunan zakat setiap bulan. Implementasi sistem ini juga didukung oleh Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 7 Tahun 2008 yang menjadi dasar pengelolaan zakat di daerah.²⁸

Selain itu, BAZNAS Kabupaten Pamekasan membangun kerja sama yang erat dengan pemerintah daerah melalui Bagian Kesejahteraan Rakyat (Kesra), BKPSDM, serta pimpinan OPD. Bentuk kerja sama tersebut diwujudkan melalui fasilitasi sosialisasi, pembentukan UPZ, koordinasi penghimpunan zakat, serta dukungan kebijakan yang mendorong partisipasi ASN sebagai

²⁷ Nada Sofa Mariyah dkk., "Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa melalui Unit Pengumpulan Zakat: Analisis Kelembagaan di Mojopuro, Wonogiri," *Journal of Community Service and Engagement* 1, no. 2 (2026): 12–20, <https://doi.org/10.65310/gz4dym44>.

²⁸ Ali dan Faqeh, "Analisis Potensi Zakat Profesi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama di BAZNAS Kabupaten Pamekasan."

muzaki. Temuan ini menunjukkan bahwa sinergi antara BAZNAS dan pemerintah daerah menjadi faktor penting dalam menciptakan sistem penghimpunan zakat yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Strategi terakhir yang mulai dikembangkan adalah digitalisasi layanan zakat. BAZNAS Kabupaten Pamekasan memanfaatkan media sosial, layanan transfer perbankan, dan berbagai platform digital sebagai sarana informasi dan pembayaran zakat. Digitalisasi layanan bertujuan meningkatkan kemudahan akses, memperluas jangkauan sosialisasi, serta memperkuat transparansi pengelolaan zakat. Pengembangan layanan digital juga menjadi bagian dari adaptasi kelembagaan terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat yang semakin mengutamakan kemudahan serta kecepatan layanan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi penghimpunan zakat profesi ASN yang diterapkan BAZNAS Kabupaten Pamekasan sejalan dengan teori manajemen strategis Fred R. David. Pada tahap perumusan strategi, BAZNAS mengidentifikasi potensi zakat ASN dan dukungan regulasi daerah. Pada tahap implementasi strategi, BAZNAS melaksanakan pembentukan UPZ, sosialisasi, payroll system, dan kerja sama kelembagaan. Sementara itu, evaluasi strategi dilakukan melalui monitoring penghimpunan zakat dan penguatan layanan guna meningkatkan partisipasi muzaki ASN.

Faktor Pendukung dan Penghambat Optimalisasi Zakat Profesi ASN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, optimalisasi zakat profesi ASN pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung pertama adalah keberadaan Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 7 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sedekah. Regulasi tersebut memberikan legitimasi hukum bagi pelaksanaan penghimpunan zakat profesi ASN dan menjadi dasar bagi pengembangan kerja sama antara BAZNAS dan instansi pemerintah daerah. Keberadaan regulasi ini memperkuat posisi kelembagaan BAZNAS dalam menjalankan fungsi penghimpunan zakat secara lebih sistematis.²⁹

Faktor pendukung kedua adalah dukungan pemerintah daerah yang diwujudkan melalui fasilitasi program penghimpunan zakat, pembentukan UPZ, penyelenggaraan sosialisasi, serta koordinasi dengan OPD. Hasil

²⁹ Sanusi dan Darwis, "PENGELOLAAN DANA ZAKAT, INFAQ, DAN SHADAQAH (ZIS) DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN PAMEKASAN PADA MASA PANDEMI COVID-19."

penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan pemerintah daerah memberikan pengaruh positif terhadap tingkat partisipasi ASN sebagai muzaki. Dukungan tersebut mencerminkan pentingnya sinergi multipihak dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat sebagaimana dikemukakan dalam konsep tata kelola zakat modern.

Faktor pendukung lainnya adalah keberadaan UPZ pada berbagai instansi pemerintah. UPZ berperan sebagai penghubung antara BAZNAS dan ASN sehingga proses penghimpunan zakat dapat dilakukan secara lebih efektif. Selain itu, religiusitas ASN juga menjadi faktor yang mendorong kepatuhan dalam menunaikan zakat profesi. Sebagian besar ASN memandang zakat sebagai kewajiban agama yang harus dilaksanakan sehingga menjadi motivasi utama dalam menyalurkan zakat melalui BAZNAS. Faktor pendukung berikutnya adalah transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Pamekasan. Publikasi laporan penghimpunan dan pendistribusian zakat serta dokumentasi program pemberdayaan masyarakat mampu meningkatkan kepercayaan muzaki terhadap lembaga. Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam optimalisasi zakat profesi ASN. Faktor penghambat pertama adalah masih rendahnya literasi zakat profesi di kalangan sebagian ASN. Meskipun mayoritas ASN mengetahui keberadaan zakat profesi, tidak semua memahami dasar hukum, nisab, dan mekanisme penghitungannya. Kondisi ini menyebabkan tingkat partisipasi ASN belum sepenuhnya optimal.

Faktor penghambat kedua adalah kebiasaan sebagian ASN menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik tanpa melalui lembaga pengelola zakat. Pilihan tersebut didasarkan pada kedekatan sosial dengan penerima zakat dan keyakinan bahwa bantuan yang diberikan akan lebih tepat sasaran. Namun demikian, praktik tersebut berpotensi mengurangi efektivitas penghimpunan zakat secara kolektif yang dapat dimanfaatkan untuk program pemberdayaan masyarakat dalam skala yang lebih luas.

Faktor penghambat berikutnya adalah belum seluruh ASN terintegrasi dalam sistem payroll zakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat ASN yang belum berpartisipasi dalam mekanisme pemotongan gaji sehingga potensi zakat profesi yang dapat dihimpun belum sepenuhnya optimal. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia pada BAZNAS dan UPZ juga menjadi tantangan tersendiri dalam pelaksanaan sosialisasi, pendampingan muzaki, dan monitoring penghimpunan zakat di seluruh instansi pemerintah.

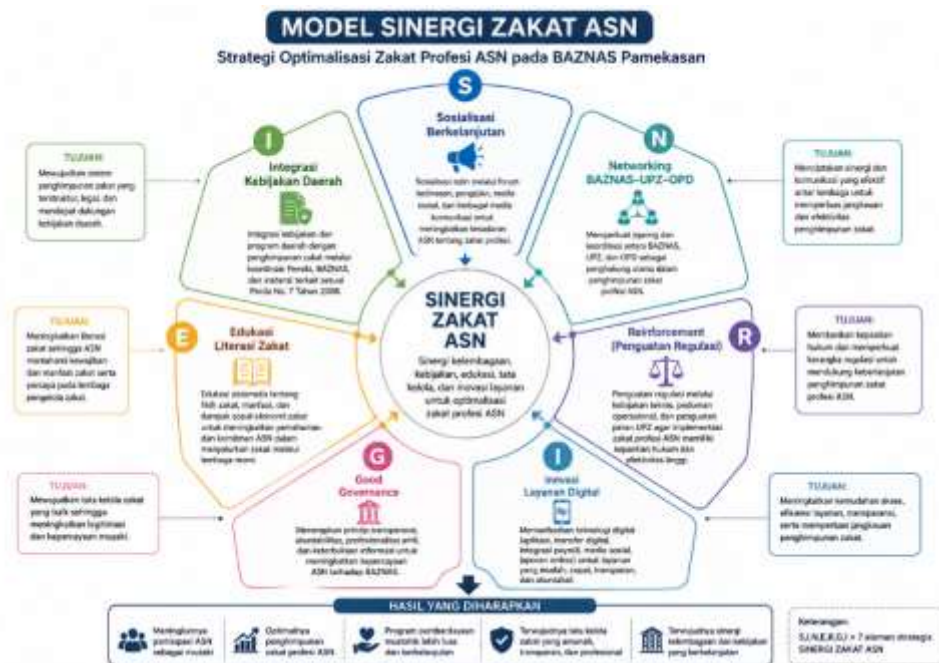
Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan optimalisasi zakat profesi ASN tidak hanya ditentukan oleh aspek regulasi dan kesadaran individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas tata kelola lembaga, efektivitas sinergi kelembagaan, serta kemampuan BAZNAS dalam mengatasi berbagai hambatan yang muncul dalam proses penghimpunan zakat. Oleh karena itu, penguatan literasi zakat, perluasan implementasi payroll system, peningkatan kapasitas SDM, dan penguatan kolaborasi dengan pemerintah daerah menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan untuk meningkatkan penghimpunan zakat profesi ASN secara berkelanjutan.³⁰

Model Strategi Optimalisasi Zakat Profesi ASN: Model SINERGI ZAKAT ASN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini menemukan bahwa optimalisasi zakat profesi ASN tidak dapat dilakukan hanya melalui satu pendekatan, melainkan membutuhkan sinergi antara aspek regulasi, kelembagaan, edukasi, tata kelola, dan inovasi layanan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan penghimpunan zakat profesi ASN di BAZNAS Kabupaten Pamekasan dipengaruhi oleh keterlibatan berbagai aktor, yaitu BAZNAS, pemerintah daerah, Unit Pengumpul Zakat (UPZ), Organisasi Perangkat Daerah (OPD), serta ASN sebagai muzaki. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merumuskan sebuah model konseptual yang disebut Model SINERGI ZAKAT ASN sebagai strategi optimalisasi penghimpunan zakat profesi ASN pada tingkat pemerintah daerah.

Model SINERGI ZAKAT ASN merupakan akronim dari tujuh komponen strategis yang saling terintegrasi, yaitu Sosialisasi Berkelanjutan, Integrasi Kebijakan Daerah, Networking BAZNAS-UPZ-OPD, Edukasi Literasi Zakat, Reinforcement Regulasi, Good Governance, dan Inovasi Layanan Digital. Ketujuh komponen tersebut merupakan hasil sintesis dari berbagai faktor yang ditemukan selama penelitian dan menjadi fondasi dalam meningkatkan kepatuhan muzaki serta efektivitas penghimpunan zakat profesi ASN.

³⁰ Elwiddah dkk., "Tinjauan Masalah Al-Mursalah Dan 'Urf Perspektif Yusuf Al-Qaradawi Terhadap Penghimpunan Zakat Profesi Dengan Sistem Payroll."



Gambar 1. Model SINERGI ZAKAT ASN (diolah penulis)

1 Sosialisasi Berkelanjutan

Sosialisasi berkelanjutan merupakan strategi dasar dalam meningkatkan kesadaran ASN terhadap kewajiban zakat profesi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pemahaman ASN memiliki hubungan yang erat dengan tingkat partisipasi dalam menunaikan zakat melalui BAZNAS. Oleh karena itu, sosialisasi perlu dilakukan secara rutin melalui forum kedinasan, pembinaan ASN, pengajian, media sosial, dan berbagai media komunikasi lainnya. Sosialisasi yang berkelanjutan akan memperkuat pemahaman ASN mengenai dasar hukum, manfaat, dan mekanisme pembayaran zakat profesi.

2 Integrasi Kebijakan Daerah

Integrasi kebijakan daerah menjadi faktor penting dalam menciptakan sistem penghimpunan zakat yang terstruktur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan Pemerintah Kabupaten Pamekasan melalui Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 dan berbagai kebijakan pendukung telah memberikan legitimasi kelembagaan bagi BAZNAS dalam melaksanakan penghimpunan zakat profesi ASN. Oleh karena itu, kebijakan daerah perlu diintegrasikan dengan program penghimpunan zakat melalui koordinasi antara pemerintah daerah, BAZNAS, dan instansi terkait agar pelaksanaan zakat profesi dapat berjalan lebih efektif.

3 **Networking antara BAZNAS, UPZ, dan OPD**

Optimalisasi zakat profesi ASN membutuhkan jejaring kelembagaan yang kuat antara BAZNAS, UPZ, dan OPD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UPZ berperan sebagai penghubung utama antara BAZNAS dan ASN dalam proses penghimpunan zakat. Semakin baik koordinasi dan komunikasi antar lembaga tersebut, semakin tinggi efektivitas penghimpunan zakat yang dapat dicapai. Oleh karena itu, penguatan networking kelembagaan menjadi strategi penting untuk meningkatkan cakupan penghimpunan zakat profesi ASN.

4 **Edukasi Literasi Zakat**

Rendahnya literasi zakat masih menjadi salah satu hambatan dalam optimalisasi penghimpunan zakat profesi ASN. Oleh sebab itu, edukasi literasi zakat perlu dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan. Edukasi tidak hanya berfokus pada aspek fikih zakat, tetapi juga pada fungsi sosial ekonomi zakat, peran BAZNAS dalam pemberdayaan masyarakat, serta dampak zakat terhadap kesejahteraan mustahik. Peningkatan literasi zakat diharapkan dapat mendorong perubahan perilaku ASN dari sekadar mengetahui kewajiban zakat menjadi memiliki komitmen untuk menyalurkannya melalui lembaga resmi.

5 **Reinforcement atau Penguatan Regulasi**

Regulasi yang kuat menjadi instrumen penting dalam mendukung keberhasilan penghimpunan zakat profesi ASN. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberadaan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2008 memberikan dasar hukum yang kuat bagi pelaksanaan penghimpunan zakat di Kabupaten Pamekasan. Namun demikian, penguatan regulasi masih diperlukan melalui penyusunan kebijakan teknis, pedoman operasional, serta penguatan peran UPZ dalam lingkungan pemerintah daerah. Reinforcement regulasi akan memberikan kepastian hukum dan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan zakat profesi ASN.

6 **Good Governance**

Penerapan prinsip *good governance* menjadi faktor yang menentukan tingkat kepercayaan muzaki terhadap lembaga pengelola zakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi laporan keuangan, akuntabilitas pengelolaan dana, profesionalitas amil, dan keterbukaan informasi berpengaruh terhadap keputusan ASN untuk menyalurkan zakat melalui BAZNAS. Oleh karena itu, penguatan tata kelola yang baik perlu

terus dilakukan guna meningkatkan legitimasi dan kredibilitas lembaga di mata masyarakat.

7 Inovasi Layanan Digital

Perkembangan teknologi informasi menuntut lembaga zakat untuk melakukan inovasi layanan yang lebih mudah, cepat, dan transparan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan layanan digital mampu meningkatkan aksesibilitas pembayaran zakat serta memperluas jangkauan sosialisasi kepada ASN. Inovasi tersebut dapat berupa pengembangan aplikasi pembayaran zakat, integrasi sistem payroll digital, layanan informasi berbasis media sosial, serta penyediaan laporan zakat secara elektronik. Inovasi layanan digital tidak hanya meningkatkan efisiensi penghimpunan zakat, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas lembaga.

Implikasi Model SINERGI ZAKAT ASN

Model SINERGI ZAKAT ASN menunjukkan bahwa optimalisasi zakat profesi ASN memerlukan pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan aspek edukatif, regulatif, kelembagaan, manajerial, dan teknologi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menyoroti aspek kepatuhan muzaki atau tata kelola lembaga zakat secara parsial, model ini menempatkan sinergi antaraktor sebagai faktor utama dalam keberhasilan penghimpunan zakat profesi ASN.

Secara teoretis, model ini memperkaya kajian manajemen zakat dengan menghadirkan perspektif integratif yang menghubungkan teori manajemen strategis, tata kelola zakat, dan kolaborasi kelembagaan. Secara praktis, model SINERGI ZAKAT ASN dapat menjadi kerangka strategis bagi BAZNAS dan pemerintah daerah dalam merancang kebijakan serta program penghimpunan zakat profesi ASN yang lebih efektif, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan sosial maupun teknologi. Dengan demikian, model ini merupakan kontribusi konseptual utama (*novelty*) yang dihasilkan dari penelitian mengenai strategi optimalisasi zakat profesi ASN pada BAZNAS Kabupaten Pamekasan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Pamekasan telah menerapkan berbagai strategi dalam mengoptimalkan penghimpunan zakat profesi Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu melalui pembentukan dan penguatan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), pelaksanaan sosialisasi dan edukasi

zakat secara berkelanjutan, penerapan sistem pemotongan gaji (*payroll system*), penguatan kerja sama dengan pemerintah daerah, serta pengembangan layanan berbasis digital. Strategi tersebut mencerminkan implementasi manajemen strategis yang melibatkan aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam upaya meningkatkan partisipasi ASN sebagai muzaki. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa optimalisasi zakat profesi ASN didukung oleh beberapa faktor, antara lain keberadaan Peraturan Daerah Kabupaten Pamekasan Nomor 7 Tahun 2008, dukungan pemerintah daerah, keberadaan UPZ di berbagai instansi, religiusitas ASN, serta transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat oleh BAZNAS.

Di sisi lain, terdapat sejumlah faktor penghambat yang masih dihadapi, yaitu rendahnya literasi zakat profesi pada sebagian ASN, kebiasaan menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik, belum optimalnya implementasi *payroll system* pada seluruh ASN, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam kegiatan sosialisasi dan pendampingan penghimpunan zakat. Sebagai kontribusi konseptual, penelitian ini merumuskan Model SINERGI ZAKAT ASN yang terdiri atas tujuh elemen strategis, yaitu Sosialisasi Berkelanjutan, Integrasi Kebijakan Daerah, Networking antara BAZNAS-UPZ-OPD, Edukasi Literasi Zakat, Reinforcement Regulasi, Good Governance, dan Inovasi Layanan Digital. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan optimalisasi zakat profesi ASN tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan individu muzaki, tetapi juga oleh sinergi kelembagaan, kualitas tata kelola, dukungan regulasi, dan inovasi layanan yang terintegrasi. Oleh karena itu, penguatan kolaborasi antara BAZNAS, pemerintah daerah, UPZ, dan ASN perlu terus ditingkatkan agar potensi zakat profesi dapat dihimpun secara lebih optimal dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesejahteraan masyarakat.

Referensi

- Aditya, Aidil, Zainal Said, dan Rukiah. "IMPLEMENTASI UU NO. 23 TAHUN 2011 TENTANG PENGELOLAAN ZAKAT PADA BAZNAS KOTA PAREPARE." *Indonesia Journal of Zakat and Waqf* 1, no. 1 (2022): 39–55.
- Akbar, Ali, dan Muh Rizki. "Professional Zakat and Its Relevance to Theory Masalahah Muhammad Sa'id Ramadhan Al-Buthi." *Jurnal El-Thawalib* 6, no. 5 (2025): 618–32. <https://doi.org/10.24952/el-thawalib.v6i5.17351>.

- Ali, Mahrus, dan Achmad Faqeh. "Analisis Potensi Zakat Profesi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Agama di BAZNAS Kabupaten Pamekasan." *Akademika* 15, no. 2 (2021). <https://doi.org/10.30736/adk.v15i2.671>.
- As-Salafiyah, Aisyah, dan Aam Slamet Rusydiana. "Professional Zakat in Indonesia: A Sentiment Analysis." *International Journal of Zakat* 8, no. 1 (2023): 16–24. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v8i1.371>.
- Barney, Jay B., dan William S. Hesterly. *Strategic management and competitive advantage*. Pearson Education Limited, 2020.
- Candrika, Ariibah Radita Ayu, Kurnia Nur Aliffia, Nafidatun Nisa, dan Lutfiyah Lutfiyah. "Yusuf Qardhawi's Thoughts in Contemporary Fiqh on Professional Zakat." *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 8, no. 3 (2025): 2028–41. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i3.2225>.
- Chairunnisa, Mutia, Khadijah Khadijah, dan Widya Sari. "Professional Zakat: A Contemporary Fiqh Solution in the Era of Modern Income." *TOFEDU: The Future of Education Journal* 4, no. 9 (2025): 5586–93. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i9.1266>.
- David, Fred R, dan Forest R David. *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson, 2017.
- Elwiddah, Hanna, Hidayat, dan Hendra Kholid. "Tinjauan Masalah Al-Mursalah Dan 'Urf Perspektif Yusuf Al-Qaradawi Terhadap Penghimpunan Zakat Profesi Dengan Sistem Payroll: Studi Kasus Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP. Muara Bulian Dan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan (PDK) Kabupaten Batang Hari." *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* 4, no. 2 (2026): 3318–35. <https://doi.org/10.61104/alz.v4i2.4832>.
- Eriyanti, Nahara, dan Abrar Khadafi. "Zakat Kekayaan Harta Yang Immaterial: Studi Perbandingan Wahbah Al-Zuhaili Dan Yusuf Al-Qaradhawi." *Syarah: Jurnal Hukum Islam Dan Ekonomi* 12, no. 2 (2023): 150–66. <https://doi.org/10.47766/syarah.v12i2.2181>.
- Haliyah, Tsaniyatul, Ridan Muhtadi, dan Gancar Candra Premananto. "ZAKAT SEBAGAI INSTRUMEN FISKAL DALAM MENUTUPI GOVERNMENT EXPENDITURE DI INDONESIA." *Ulumuna: Jurnal Studi Keislaman* 4, no. 2 (2018): 187–216. <https://doi.org/10.36420/ju.v4i2.3502>.

- Husain, Hukmiah, Nasir Hamzah, Ambo Asse, dan Muslimim Kara. "Yusuf Al-Qaradawi Concept on Professional Zakat." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 6, no. 6 (2019): 1–9. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i6.1185>.
- Iswanto, Bambang, Muhammad Riswan, Ashar Ashar, dan Ibadurrahman Ibadurrahman. "The Effect of Good Zakat Governance (GZG) Implementation on Muzakki Satisfaction at the National Amil Zakat Agency (BAZNAS) East Kutai Regency." *EKONOMIKA SYARIAH: Journal of Economic Studies* 7, no. 1 (2023): 86–99. <https://doi.org/10.30983/es.v7i1.6241>.
- Kasri, Rahmatina A., dan Meis Winih Sosianti. "Determinants of the Intention to Pay Zakat Online: The Case of Indonesia." *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 9, no. 2 (2023): 275–94. <https://doi.org/10.21098/jimf.v9i2.1664>.
- Lasmiatun, K. M. T. "Enhancing Public Trust in Zakat Institutions Through Transparency of Zakat Fund Management." *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah* 12, no. 2 (2020): 251–59. <https://doi.org/10.70095/alamwal.v12i2.23973>.
- Lestari, Anggun Dwi, Elya Rasita, Putri Maharani, dan Wega Azizah. "AKUNTABILITAS KEUANGAN DI LEMBAGA ZAKAT: STUDI SLR 2015-2024." *Journal of Islamic Economics and Finance* 2, no. 2 (2025): 222–32. <https://doi.org/10.70248/joieaf.v2i2.2710>.
- Lubis, Nurhayati, Mahyarni, dan Muhammad Albahi. "TRANSPARANSI, AKUNTABILITAS, PENGETAHUAN, KEPERCAYAAN DAN REPUTASI LEMBAGA TERHADAP KEPUTUSAN MASYARAKAT MEMBAYAR ZAKAT PADA BAZNAS KOTA PEKANBARU." *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance* 8, no. 1 (2025): 79–92. [https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8\(1\).22506](https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8(1).22506).
- Mariyah, Nada Sofa, Syauqi Syahla Ibtisamah, dan Fauzun Jamal. "Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa melalui Unit Pengumpulan Zakat: Analisis Kelembagaan di Mojopuro, Wonogiri." *Journal of Community Service and Engagement* 1, no. 2 (2026): 12–20. <https://doi.org/10.65310/gz4dym44>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. SAGE, 2014.

- Mustari, Nuryanti, Rosdianti Razak, J. Junaedi, F. Fatmawati, Hardianto Hawing, dan Tawakkal Baharuddin. "Multipartner governance and the urgency of poverty alleviation policy: Zakat fundraising management." *Cogent Social Sciences* 10, no. 1 (2024): 2361529. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2361529>.
- Nikmah, Nur Ziyadatun, dan Fahrullah. "Pengaruh Religiusitas dan Literasi Zakat terhadap Kepatuhan Membayar Zakat Profesi ASN Kanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur." *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam* 7, no. 2 (2024): 147–57. <https://doi.org/10.26740/jekobi.v7n2.p147-157>.
- Nurkomariyah, Aisah Nurkomariyah, dan Muhammad Shulthoni Shulthoni. "The Role of Zakat Management in Poverty Alleviation at BAZNAS Pekalongan Regency." *Journal of Theoretical and Applied Philanthropy* 1, no. 1 (2026): 55–63. <https://doi.org/10.28918/jtap.v1i1.14643>.
- Qanita, Ariza. "EXAMINING THE ROLE OF ZAKAT AS ISLAMIC SOCIAL FINANCE AND ITS CONTRIBUTION TO MULTIDIMENSIONAL POVERTY ALLEVIATION." *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf* 5, no. 2 (2024): 66–79. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v5i2.9539>.
- Qutaiba, Mohammad, Mohd Owais, dan Abdus Salam Muharam. "The Current Issue of Reporting Zakat in Indonesia: A Critical Analysis." *Journal of Islamic Economic and Business Research* 4, no. 1 (2024): 1–25. <https://doi.org/10.18196/jiebr.v4i1.227>.
- Rahman, Adi, Deden Dinar Iskandar, dan Purbayu Budi Santosa. "How Safe Are Principles and Good Corporate Governance Applied in an Indonesian Zakat Institution?" *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 15 September 2025, 177–91. <https://doi.org/10.18196/jati.v8i2.27716>.
- Sanusi, Ahmad, dan Darwis. "PENGELOLAAN DANA ZAKAT, INFAQ, DAN SHADAQAH (ZIS) DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS) KABUPATEN PAMEKASAN PADA MASA PANDEMI COVID-19." *Revenue: Jurnal Ekonomi Pembangunan dan Ekonomi Islam* 6, no. 01 (2023): 39–48. <https://doi.org/10.56998/jr.v6i01.63>.
- Yuliza, Tri Despi, Desi Isnaini, dan Nonie Afrianty. "ANALISIS PENGELOLAAN ZAKAT PROFESI PADA ASN DI BAZNAS KABUPATEN KAUR PROVINSI BENGKULU." *Journal of*

Economic, Bussines and Accounting (COSTING) 7, no. 5 (2024):
4399–416. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12229>.