

**TATA KELOLA ZAKAT PRODUKTIF  
DI KAMPUNG ZAKAT BAZNAS BONDOWOSO DAN KAMPUNG SDGS  
BAZNAS JEMBER**

**DISERTASI**



Oleh:

**ABDUL WASIK**  
NIM: 223307030003

**PROGRAM DOKTORAL STUDI ISLAM  
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2025**

**TATA KELOLA ZAKAT PRODUKTIF  
DI KAMPUNG ZAKAT BAZNAS BONDOWOSO DAN KAMPUNG SDGS  
BAZNAS JEMBER**

**DISERTASI**

Diajukan kepada Pascasarjana (S3) UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Doktor (Dr)  
Program Suti Studi Islam



Oleh:

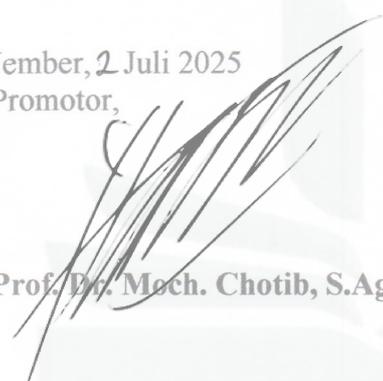
**ABDUL WASIK**  
NIM: 223307030003

**PROGRAM DOKTORAL STUDI ISLAM  
PASCASARJANA UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN

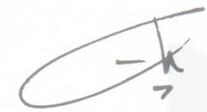
Disertasi dengan judul “Tata kelola Zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGS BAZNAZ Jember” yang ditulis oleh Abdul Wasik NIM : 223307030003 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, 2 Juli 2025  
Promotor,



Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.

Co Promotor



Sofkhatin Khumaidah, M.Pd., M.Ed., Ph.D.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

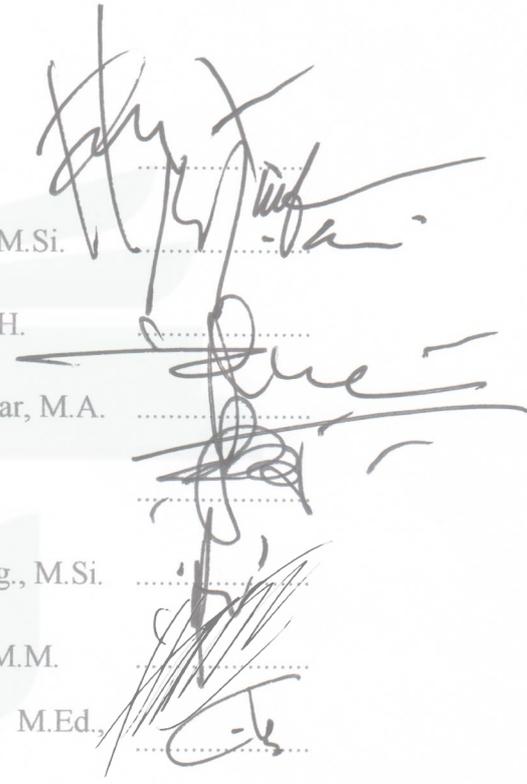
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “Tata kelola Zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGS BAZNAZ Jember” yang ditulis oleh **Abdul Wasik** NIM : 223307030003 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M. ....
2. Penguji Utama : Prof. Dr. Khamdan Rifa'I, S.E., M.Si. ....
3. Penguji : Dr. H. Husnul Yaqin, S.H.I., M.H. ....
4. Penguji : Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, M.A. ....
5. Penguji : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd. ....
6. Penguji : Dr. H. Imam Bonjol Juhari, S.Ag., M.Si. ....
7. Promotor : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. ....
8. Co Promotor : Sofkhatin Khumaidah, M.Pd., M.Ed., Ph.D. ....



Jember, 2 Juli 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



**Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.**  
NIP. 19720918 200501 1 003

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ABDUL WASIK

NIM : 223307030003

Program Studi : STUDI ISLAM

Institusi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Judul Disertasi : "Tata Kelola Zakat Produktif Di Kampung Zakat Baznas Bondowoso Dan Kampung SDGs Baznas Jember".

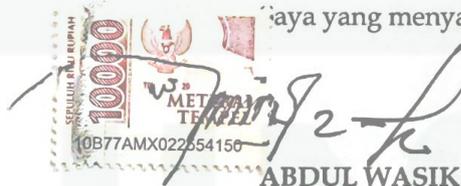
menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 17 Juni 2025

Saya yang menyatakan,



1000  
SERBUK BERAHAN  
METAL  
TEKSTIL  
10B77AMX022554150

ABDUL WASIK  
NIM : 223307030003

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## ABSTRAK

**Wasik, Abdul, 2022.** “Tata Kelola Zakat Produktif Di Kampung Zakat Baznas Bondowoso Dan Kampung SDGs Baznas Jember”. Disertasi. Program Doktor (S-3) Studi Islam (SI) Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promotor Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag, M.M, Co-Promotor. Sofkhatin Khumaidah, M.Pd. Ph.D.

**Kata Kunci:** *Tata Kelola, Zakat Produktif, Kampung Zakat & Kampung SDGs.*

Zakat produktif merupakan salah satu instrumen strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat yang bersifat transformatif dan berorientasi jangka panjang. Pelaksanaannya menuntut adanya tata kelola yang baik—berbasis prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan keberlanjutan. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menjadi model percontohan dalam implementasi zakat produktif berbasis komunitas yang terintegrasi dengan program pembangunan berkelanjutan. Namun demikian, masih diperlukan perumusan model tata kelola yang sistematis dan kontekstual agar zakat produktif tidak hanya mampu mengangkat taraf hidup mustahik secara sementara, tetapi juga mendorong transformasi mustahik menjadi muzaki serta menjaga agar muzaki tetap mandiri secara ekonomi dan sosial, serta menumbuhkan kualitas Ber-ISI: intelektualitas, spiritualitas, dan integritas dalam kehidupan mereka.

Dalam penelitian ini dapat kami rumuskan pada beberapa hal sebagai berikut: Bagaimana Tata Kelola Zakat Produktif Di Kampung Zakat Baznas Bondowoso dan Kampung SDGs Baznas Jember? Bagaimana Proses Kontrak Dan *Model Agency* pada pengelolaan zakat produktif di kampung zakat Baznas Bondowoso dan Kampung SDGS Baznas Jember?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen terkait. Informan penelitian terdiri dari pengelola zakat, mustahik, dan pemangku kepentingan lainnya yang berperan dalam implementasi program zakat produktif. Analisis data dilakukan dengan pendekatan interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember mencerminkan dua pendekatan yang saling melengkapi. Kabupaten Bondowoso menerapkan model komunitas partisipatif berbasis *Zakat Community Development (ZCD)*, sedangkan Kabupaten Jember mengadopsi model individual berbasis *qard hasan*. Kedua pendekatan tersebut mendorong penguatan nilai-nilai intelektualitas, spiritualitas, dan integritas (Ber-ISI), selaras dengan Teori Zakat Produktif Holistik dan prinsip *Good Community Engagement*. Proses kontrak dalam pengelolaan zakat produktif meliputi tahapan seleksi mustahik, perjanjian kerja sama, serta pendampingan—berbasis komunitas di Bondowoso dan berbasis digital di Jember—yang dirancang untuk meminimalkan risiko penyimpangan (*moral hazard*). Model keagenan yang dibangun berlandaskan kepercayaan dan diperkuat oleh sistem transparansi, evaluasi secara berkala, serta akuntabilitas yang berlapis. Berdasarkan temuan ini, dirumuskan Model Tata Kelola Zakat Produktif Holistik berbasis *Good Community Engagement*, yaitu model tata kelola yang beretika, partisipatif, dan berkelanjutan dalam mendukung transformasi mustahik menjadi muzaki yang mandiri secara ekonomi dan sosial.

## ABSTRACT

**Wasik, Abdul. 2022.** “*Engagement of Productive Zakat in the BAZNAS Zakat Village of Bondowoso and the BAZNAS SDGs Village of Jember.*” Dissertation. Doctoral Program in Islamic Studies, Postgraduate School, UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Promoter: Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.; Co-Promoter: Sofkhatin Khumaidah, M.Pd., Ph.D.  
**Keywords:** Engagement, Productive Zakat, Zakat Village, SDGs Village.

Productive zakat is a strategic instrument for empowering the economic capacity of the Muslim community. It is inherently transformative and oriented toward long-term impact. Its implementation requires sound Engagement based on the principles of transparency, accountability, participation, equity, and sustainability. The BAZNAS Zakat Village in Bondowoso and the BAZNAS SDGs Village in Jember serve as pilot models for community-based productive zakat programs integrated with sustainable development goals. However, there remains a need to formulate a systematic and contextual Engagement model to ensure that productive zakat not only temporarily improves the living conditions of *mustahik* (zakat recipients), but also transforms them into *muzakki* (zakat payers) while maintaining their economic and social independence. Additionally, it seeks to cultivate the core values of Ber-ISI: intellectuality, spirituality, and integrity.

This research seeks to address the following questions: How is productive zakat governed in the BAZNAS Zakat Village of Bondowoso and the SDGs Village of Jember? What are the contract processes and agency models used in the management of productive zakat in these communities?

The study employs a qualitative approach using a case study method. Data were gathered through in-depth interviews, participatory observations, and document analysis. Research informants included zakat managers, *mustahik*, and various stakeholders involved in the implementation of the productive zakat program. Data were analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña.

The findings reveal that productive zakat Engagement in the BAZNAS Zakat Village of Bondowoso and the SDGs Village of Jember reflects two complementary approaches. Bondowoso applies a participatory community model based on Zakat Community Development (ZCD), while Jember adopts an individual-based model centered on *qard hasan* (benevolent loans). Both approaches strengthen the values of intellectuality, spirituality, and integrity (Ber-ISI), aligning with the Holistic Productive Zakat Theory and the principles of Good Community Engagement.

The contract process in productive zakat management includes the selection of *mustahik*, establishment of cooperation agreements, and community- or digitally-based mentoring—community-based in Bondowoso and digital-based in Jember—designed to minimize moral hazard. The agency model developed is founded on trust and reinforced through layered transparency, periodic evaluations, and multi-tiered accountability systems. Based on these findings, the research formulates the Holistic Productive Zakat Engagement Model grounded in Good Community Engagement—a Engagement framework that is ethical, participatory, and sustainable in fostering the transformation of *mustahik* into independent *muzakki*, both economically and socially.

## المخلص

الواسع، عبد، 2022م. "حوكمة الزكاة الإنتاجية في قرية الزكاة التابعة للبارناس في بوندووسو وقرية أهداف التنمية المستدامة التابعة للبارناس في جمبر". أطروحة دكتوراه، برنامج الدراسات الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة كياي حاجي أحمد صديق الإسلامية الحكومية، جمبر. المشرف: الأستاذ الدكتور محمد خطيب، والمرشد المشارك: صوفتين خايدة، دكتوراه.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الزكاة الإنتاجية، قرية الزكاة، قرية أهداف التنمية المستدامة

تعدّ الزكاة الإنتاجية من الأدوات الاستراتيجية في تمكين الاقتصاد المجتمعي الإسلامي، حيث تتسم بطبيعة تحويلية وأفق تنموي بعيد المدى. ويتطلب تنفيذها وجود حوكمة رشيدة قائمة على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، والاستدامة. وقد أصبحت قرية الزكاة في بوندووسو وقرية أهداف التنمية المستدامة في جمبر نموذجين تجريبيين في تطبيق الزكاة الإنتاجية المجتمعية المتكاملة مع برامج التنمية المستدامة. ومع ذلك، لا يزال من الضروري صياغة نموذج حوكمة منهجي وواقعي يضمن ألا تقتصر آثار الزكاة الإنتاجية على تحسين المستوى المعيشي للمستحقين (المستحقين) مؤقتاً، بل تسهم أيضاً في العقلانية، والروحانية، ISI: تحويلهم إلى دافعي زكاة (المزكين)، مع الحفاظ على استقلالهم الاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز قيم النزاهة في حياتهم.

وقد سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين الآتيين: كيف تُدار الزكاة الإنتاجية في قرية الزكاة ببوندووسو وقرية أهداف التنمية المستدامة بجمبر؟ وكيف يتم تنفيذ عملية التعاقد ونموذج الوكالة في إدارة الزكاة الإنتاجية في هاتين القريةين؟ اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي باستخدام دراسة الحالة، حيث جُمعت البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة بالمشاركة، وتحليل الوثائق ذات الصلة. وشملت عينة الدراسة مسؤولي الزكاة، والمستحقين، وأصحاب العلاقة من الجهات الفاعلة في تنفيذ برامج الزكاة الإنتاجية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام المنهج التفاعلي الذي طوره مايلز وهويرمان وسالدا.

وأظهرت النتائج أن حوكمة الزكاة الإنتاجية في قرية الزكاة ببوندووسو وقرية أهداف التنمية المستدامة بجمبر تعكس بينا تعتمد جمبر نموذجاً فردياً مبنياً (ZCD) نهجين متكاملين: حيث تتبنى بوندووسو نموذجاً مجتمعياً قائماً على تنمية المجتمع بالزكاة، بما يتوافق مع نظرية الزكاة (ISI) على القرض الحسن. ويسهم كلا النموذجين في تعزيز قيم العقلانية، والروحانية، والنزاهة الإنتاجية الشاملة ومبادئ الحوكمة المجتمعية الرشيدة.

وتشمل عملية التعاقد في إدارة الزكاة الإنتاجية مراحل اختيار المستحقين، وعقد اتفاقيات الشراكة، والتوجيه المصاحب—بما يتماشى مع الطابع المجتمعي في بوندووسو، والرقي في جمبر—بهدف تقليل مخاطر الانحراف السلوكي (المخاطر الأخلاقية). ويقوم نموذج الوكالة المعتمد على الثقة، ويعزز نظام من الشفافية، والتقييم المنتظم، والمساءلة متعددة المستويات. وبناءً على هذه النتائج، تم اقتراح نموذج حوكمة الزكاة الإنتاجية الشاملة القائم على الحوكمة المجتمعية الرشيدة، وهو نموذج إداري أخلاقي، تشاركي، ومستدام يدعم تحول المستحقين إلى مزكين مستقلين اقتصادياً واجتماعياً.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhānahu Wa Ta'ālā yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan disertasi yang berjudul "*Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember*". Penelitian ini merupakan bentuk dedikasi ilmiah dalam menjawab kebutuhan akan pengembangan model tata kelola zakat produktif yang berkelanjutan dan berdampak nyata bagi pemberdayaan umat, khususnya dalam konteks penguatan institusi zakat di Indonesia.

Disertasi ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat akademik dalam menyelesaikan program doktoral Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Dalam proses penyusunan dan pelaksanaan penelitian ini, penulis menghadapi berbagai tantangan yang tidak ringan, baik secara metodologis maupun teknis. Penggalan data di lapangan yang membutuhkan sensitivitas sosial, ketepatan analisis, serta ketekunan dalam menelaah literatur telah menguras banyak tenaga, waktu, dan pikiran. Namun demikian, semua proses tersebut justru menjadi media pembelajaran dan pendewasaan dalam perjalanan akademik penulis.

Penelitian ini tidak hanya menggambarkan realitas empiris dari dua model pengelolaan zakat produktif antara Kampung Zakat Baznas Bondowoso dan kampung SDGs Baznas Jember, tetapi juga mencoba merumuskan kerangka teoritik baru yang relevan dengan dinamika zakat kontemporer. Oleh karena itu, penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari kontribusi banyak pihak, baik para informan lapangan, akademisi, tokoh agama, maupun praktisi zakat. Kepada mereka semua, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bantuan, informasi, serta masukan yang sangat berarti dalam memperkaya isi dan arah penelitian ini.

Penulis juga menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian disertasi ini tidak mungkin tercapai tanpa pertolongan Allah SWT. Maka, penulis memandang bahwa capaian ini adalah karunia dan amanah yang harus dipertanggungjawabkan, baik secara ilmiah maupun sosial. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan wacana tata kelola zakat produktif yang lebih inklusif, integratif, dan berbasis nilai-nilai keislaman yang holistik. Begitupun kami tidak melupakan dukungan moral dan semangat dari berbagai pihak yang ikut serta dalam proses penyelesaian disertasi kami ini. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., Selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memfasilitasi semua kegiatan akademik.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd, Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah sepenuhnya mendukung kegiatan penelitian disertasi.

3. Dr. Imam Bonjol Jauhari, S.Ag., M.Si., selaku Ketua Program Studi Doktor Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang selalu mengingatkan agar disertasi selesai tepat waktu.
4. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag, M.M., sebagai Promotor dan Dra. Sofkhatin Khumaidah, M.Pd., Ph.D., selaku co-Promotor yang dengan kesabaran dan ketelitian telah membimbing penulis melalui setiap tahap penelitian ini. Meskipun dengan kesibukan dan kepadatan beliau tetap memberikan arahan, motivasi, serta koreksi yang sangat berarti dalam menyelesaikan disertasi ini. Nasihat dan dorongan beliau menjadi pendorong utama dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Para dosen, semua karyawan dan staff civitas akademika Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
6. Kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Guru kami, KHR. Ahmad Azaim Ibrahimy dan Dr (Hc) KH. Afifuddin Muhajir, M.Ag., selaku Pengasuh dan Wakil Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo. Kami sangat berterima kasih atas bimbingan, nasihat, dan doa yang selalu diberikan kepada kami. Keikhlasan dan kesabaran mereka dalam membimbing kami tidak hanya dalam ilmu pengetahuan, tetapi juga dalam kehidupan spiritual, telah memberikan arah yang jelas dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. BAZNAS RI atas diberikan kesempatan dan dukungan dalam bentuk Beasiswa Riset Tahun 2025. Beasiswa ini sangat berarti bagi kelanjutan penelitian kami dan telah memberikan peluang yang luar biasa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Semoga kerja sama yang terjalin ini terus memberikan manfaat bagi umat, dan semoga BAZNAS RI semakin sukses dalam mewujudkan program-programnya yang bermanfaat. Terima kasih atas kepercayaan dan dukungannya.
8. BAZNAS Kabupaten Bondowoso beserta seluruh pengelola Kampung Zakat, serta Pusat Pengembangan Kampung SDGs Indonesia (PPKSI) BAZNAS Kabupaten Jember, yang telah memberikan izin, dukungan, dan kerjasama yang sangat berarti dalam pelaksanaan penelitian ini. Kontribusi dan keterbukaan informasi dari seluruh pihak sangat membantu dalam memperoleh data yang komprehensif dan relevan untuk penyusunan disertasi ini.
9. Ketua Yayasan, Rektor dan seluruh pimpinan, dosen serta tenaga Kependidikan IAI At-Taqwa Bondowoso atas segala dukungan, fasilitas, dan bantuan yang telah diberikan selama proses akademik ini.
10. Aba Sutomo (alm) dan Umi Sirani yang kami cintai. Terima kasih atas cinta, doa, dan pengorbanan yang tiada henti sepanjang hidup kami sehingga sampai pada tingkat pendidikan ini.
11. Istri tercinta, Ita Yuli Hartini, SE, dan putra-putri kami, Laqina Safarina Ainil Waly, Mufidatul Izzah Nuril Waly, dan Moch. Muqauqis Aflahal Waly. Terima kasih atas dukungan, kesabaran, dan pengorbanan yang telah diberikan selama ini. Kalian adalah sumber kekuatan dan inspirasi bagi kami dalam menyelesaikan penelitian ini.
12. Mertua dan sekaligus Orang Tua kami, Bapak Martomo dan Ibu Rusyani, terima kasih yang setulus-tulusnya atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang tiada henti. Kehadiran dan perhatian Bapak dan Ibu telah menjadi penopang semangat

dan sumber kekuatan bagi kami dalam menyelesaikan proses panjang penulisan disertasi ini.

13. Ucapan terima kasih yang tulus juga saya haturkan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara lahir maupun batin, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki berbagai keterbatasan, baik dalam aspek metodologi, data, maupun penyajiannya. Peneliti berharap karya ini dapat memberikan kontribusi yang bermakna dalam pengembangan Studi Islam, khususnya dalam bidang tata kelola zakat produktif, serta membuka ruang diskusi baru untuk memperkuat peran zakat dalam pembangunan umat.

Semoga setiap langkah dan ikhtiar dalam menuntut serta mengamalkan ilmu ini senantiasa dilimpahi keikhlasan dan keberkahan dari Allah SWT. Akhir kata, penulis membuka diri terhadap segala bentuk kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca dan akademisi untuk penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga disertasi ini dapat bermanfaat, khususnya bagi lembaga zakat, pengambil kebijakan, dan kalangan akademik yang peduli terhadap pengembangan ekonomi umat melalui instrumen zakat yang lebih produktif dan berkeadilan.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR ISI

### BAGIAN AWAL

|  |      |
|--|------|
| A. Halaman Sampul.....   | i    |
| B. Halaman Judul.....  | ii   |
| C. Halaman Persetujuan.....  | iii  |
| D. Halaman Pengesahan.....   | iv   |
| E. Pernyataan Keaslian Tulisan.....                                      | v    |
| F. Abstrak (dilengkapi dengan versi bahasa Inggris dan bahasa Arab)..... | vi   |
| G. Kata Pengantar.....   | vii  |
| H. Daftar Isi.....   | viii |
| I. Daftar Tabel.....   | ix   |
| J. Daftar Gambar / Bagan (Jika ada).....                                 | x    |
| K. Daftar Lampiran.....  | xi   |
| L. Daftar Pedoman Transliterasi Arab – Latin.....                        | xii  |

### BAGIAN INTI

#### BAB I Pendahuluan

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| A. Konteks Penelitian.....       | 1  |
| B. Fokus Penelitian.....         | 23 |
| C. Tujuan Penelitian.....        | 24 |
| D. Manfaat Penelitian.....       | 24 |
| E. Ruang Lingkup Penelitian..... | 26 |
| F. Definisi Istilah.....         | 28 |
| G. Sistematika Penulisan.....    | 30 |

#### BAB II Kajian Pustaka

|                              |    |
|------------------------------|----|
| A. Penelitian Terdahulu..... | 33 |
|------------------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Penelitian tentang Tata Kelola Institusi melalui pendekatan GCG.....            | 33        |
| 2. Zakat Produktif dalam Perspektif Teoretis, Historis, dan Yuridis.....           | 37        |
| 3. GCG Perspektif Islam dalam Tata Kelola Zakat Produktif.....                     | 39        |
| <b>B. Kajian Teoretik.....</b>   | <b>43</b> |
| 1. Kajian Teoretik Tentang Tata Kelola Zakat.....                                  | 43        |
| 2. Kajian Teori Tentang Good Corporate Governance (GCG).....                       | 47        |
| 3. Kajian Teori Tentang Proses Kontrak.....  | 50        |
| 4. Kajian Teori Tentang keagenan.....  | 51        |
| 5. Kajian Teori Tentang Zakat Produktif.....                                       | 57        |
| 6. Zakat Core Principles (ZCP) sebagai Prinsip Global Tata Kelola Zakat.....       | 71        |
| 7. Kajian Teori tentang Pemberdayaan Masyarakat dalam tata kelola zakat Produktif. |           |
| <b>C. Kerangka Konseptual Penelitian.....</b>                                      | <b>77</b> |

### **BAB III Metode Penelitian**

|   |    |
|---|----|
| A. Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 81 |
| B. Lokasi Penelitian.....               | 83 |
| C. Kehadiran Peneliti.....              | 85 |
| D. Subjek Penelitian.....               | 86 |
| E. Sumber Data.....                     | 88 |
| F. Teknik Pengumpulan Data. ....        | 89 |
| G. Analisis Data.....                   | 91 |
| H. Uji Keabsahan Data.....              | 93 |
| I. Tahapan Penelitian.....              | 94 |

### **BAB IV Paparan Data dan Analisis Data**

|   |    |
|---|----|
| A. Paparan Data dan Analisis.....                           | 95 |
| 1. Lokasi Penelitian di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso..... | 95 |

|    |   |     |
|----|---|-----|
| a. | Diskripsi Program Kegiatan Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso....                               | 95  |
| b. | Tata Kelola Zakat Produktif.....  | 100 |
| c. | Proses Kontrak dan Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif. ...                      | 120 |
| 2. | Lokasi Penelitian di Kampung SDGs BAZNAS Jember.....  | 139 |
| a. | Diskripsi Pelaksanaan Program Kampung SDGs BAZNAS Jember ...                                | 139 |
| b. | Tata Kelola Zakat Produktif.....  | 154 |
| c. | Proses Kontrak & Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif..                           | 167 |
| B. | Temuan Lapangan Terpadu: Kampung BAZNAS Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember..... | 178 |
| 1. | Tata Kelola Zakat Produktif.....  | 178 |
| 2. | Temuan Proses Kontrak & Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif.....                 | 180 |

## **BAB V Pembahasan Hasil Penelitian**

|    |   |     |
|----|---|-----|
| A. | Pembahasan Desain Dan Implementasi Program Zakat Produktif Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember..... | 187 |
| 1. | Transformasi Sosial Ekonomi Kampung Zakat dan Kampung SDGs: Analisis Berdasarkan Teori Pemberdayaan.....                      | 187 |
| 2. | Tujuan Program.....   | 190 |
| 3. | Bentuk Program Dan Kegiatan.....  | 202 |
| 4. | Mekanisme Pendampingan.....   | 204 |
| 5. | Sumber Dana.....  | 207 |
| 6. | Sasaran Program.....  | 212 |
| 7. | Evaluasi.....   | 212 |
| 8. | Kolaborasi.....   | 213 |
| 9. | Tantangan dan Solusi .....  | 213 |

|   |            |
|---|------------|
| 10. Dampak Zakat Produktif terhadap Penerima Manfaat.....   | 214        |
| <b>B. Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember.....</b>   | <b>217</b> |
| 1. Aspek Partisipasi Masyarakat.....  | 217        |
| 2. Aspek Akuntabilitas.....   | 221        |
| 3. Aspek Keadilan dalam Tata Kelola Zakat Produktif.....  | 226        |
| 4. Aspek Efektivitas program zakat produktif.....   | 231        |
| 5. Aspek Transparansi dalam Tata Kelola Zakat Produktif.....  | 235        |
| <b>C. Proses Kontrak dan Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif .....</b>   | <b>240</b> |
| 1. Analisis Model Kontrak dalam Pengelolaan Zakat Produktif.....  | 240        |
| 2. Analisis Model Agency dalam Tata Kelola Zakat Produktif.....   | 250        |
| 3. Risiko Moral Hazard dan Strategi Pencegahannya.....  | 253        |
| <b>D. Konseptualisasi Tata Kelola Zakat Produktif: Integrasi Praktik dan Teori</b>  |            |
| 1. Penguatan Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso & Kampung SDGs BAZNAS Jember melalui Zakat Core Principles (ZCP) dan Teori Pemberdayaan Mustahik. .... | 257        |
| 2. Konsep Pemberdayaan: Membina Mustahik Menjadi Muzaki dan Menjaga Muzaki Tetap Mandiri. ....  | 260        |
| 3. Peningkatan Intelegualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI) dalam Tata Kelola Zakat Produktif: Studi Perbandingan Kampung Zakat dan Kampung SDGs....                       | 266        |
| 4. Evaluasi Tata Kelola berdasarkan Prinsip Good Governance.....  | 271        |
| 5. Model Empowerment Circle melalui Zakat di BAZNAS Jember.....   | 274        |
| 6. Pola Umum Tata Kelola Zakat Produktif pada Dua Lokasi Penelitian sebagai Fondasi Pengembangan Model Zakat Produktif Holistik. ....   | 278        |

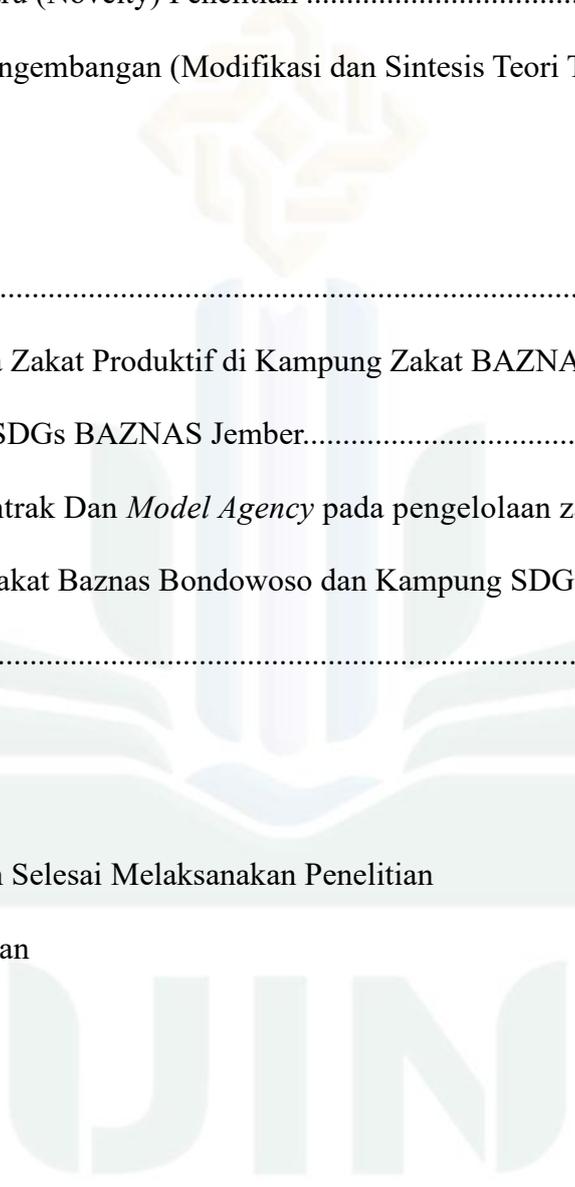
|  |     |
|--|-----|
| E. Kesimpulan Sementara dan Implikasi Temuan Penelitian.....           | 280 |
| 1. Temuan Baru (Novelty) Penelitian .....                              | 280 |
| 2. Temuan Pengembangan (Modifikasi dan Sintesis Teori Terdahulu) ..... | 282 |

## BAB VI Penutup

|   |     |
|---|-----|
| A. Kesimpulan.....  | 288 |
| 1. Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan<br>Kampung SDGs BAZNAS Jember.....   | 288 |
| 2. Proses Kontrak Dan <i>Model Agency</i> pada pengelolaan zakat produktif di<br>kampung zakat Baznas Bondowoso dan Kampung SDGS Baznas Jember..... | 289 |
| B. Saran. ....  | 291 |

## BAGIAN AKHIR

1. Daftar Rujukan
2. Surat Keterangan Selesai Melaksanakan Penelitian
3. Lampiran-lampiran
4. Riwayat Hidup


  
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
 KH ACHMAD SIDDIQ  
 JEMBER

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Tata kelola zakat menjadi suatu kajian yang banyak menarik perhatian para peneliti, seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Hafidhuddin, yang menekankan bahwa tata kelola zakat yang baik harus mencakup aspek akuntabilitas, transparansi, dan profesionalitas dalam pengelolaannya, sehingga mampu mengentaskan kemiskinan dan memberdayakan mustahik secara berkelanjutan.<sup>1</sup> Penelitian lain oleh Sulaeman dan Lubis juga menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan zakat sangat dipengaruhi oleh sistem manajemen terintegrasi, serta dukungan teknologi informasi dalam proses penghimpunan dan penyaluran zakat.<sup>2</sup>

World Bank sebagai salah satu institusi keuangan global yang turut menyoroti pentingnya tata kelola, disebutkan bahwa Tata kelola perusahaan yang baik memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan dengan meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan akses mereka ke modal luar.<sup>3</sup> Begitupun, dalam sistem keuangan Islam, menekankan bahwa tata kelola zakat

---

<sup>1</sup> Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 87–88.

<sup>2</sup> Muhammad Sulaeman dan M. Y. Lubis, “Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Zakat dalam Perspektif Good Governance,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 5, no. 3 (2018): 238–240.

<sup>3</sup> The World Bank, *Corporate Governance Country Assessment, Report on the Observance of Standards and Codes (ROSC)*, Nepal April 2005.

merupakan bagian integral dari strategi pembangunan ekonomi yang inklusif dan adil.<sup>4</sup>

Dalam laporan tersebut dijelaskan bahwa zakat memiliki potensi besar untuk memperluas jangkauan bantuan sosial di negara-negara berpenduduk mayoritas Muslim, apabila dikelola secara profesional dan terintegrasi dalam sistem perlindungan sosial nasional. Hal ini tentu sangat sinergis dengan prinsip *Good Corporate Governance* yang menekankan lima pilar utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran, yang jika diterapkan dalam pengelolaan zakat akan memperkuat kepercayaan publik serta meningkatkan efektivitas distribusinya.<sup>5</sup>

*Good Corporate Governance* (GCG), merupakan suatu sistem yang banyak diadopsi oleh berbagai organisasi dan perusahaan sebagai alat untuk menilai kinerja, baik di sektor publik maupun swasta. Guna mendukung implementasi sistem ini, pemerintah telah mengeluarkan peraturan yang menetapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri BUMN mengenai penerapan GCG. Beberapa organisasi nirlaba yang menerapkan prinsip-prinsip tersebut bahkan berhasil meraih penghargaan Indonesia Top GCG Award 2023, seperti PT Bank BCA Syariah (perbankan syariah), PT Bank Mandiri (Persero) Tbk (bank milik negara), PT Garuda Indonesia

---

<sup>4</sup> World Bank, *Islamic Finance: A Catalyst for Shared Prosperity?* (Washington DC: The World Bank Group, 2016), 41–42.

<sup>5</sup> OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015), 20–22.

(Persero) Tbk (sektor transportasi), dan PT Asuransi Tugu Pratama Indonesia Tbk (asuransi), serta sejumlah entitas lainnya.<sup>6</sup>

Peraturan Menteri BUMN menekankan bahwa penerapan tata kelola yang baik harus didasarkan pada lima prinsip utama *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan (Kepmen BUMN, 2002). Kelima prinsip ini tidak hanya penting dalam konteks pengelolaan dan evaluasi kinerja perusahaan, tetapi juga telah diadaptasi oleh berbagai lembaga sosial, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta.<sup>7</sup> Salah satu contohnya adalah institusi pengelola zakat seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), yang memiliki tugas untuk menghimpun dana zakat dari umat Muslim yang mampu dan menyalurkannya kepada para mustahik sesuai dengan ketentuan syariat dalam Al-Qur'an. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip GCG, lembaga zakat diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat serta memperkuat efektivitas penyaluran dana zakat agar dampak sosial yang dihasilkan lebih maksimal.<sup>8</sup>

BAZNAS dibentuk dengan tujuan utama untuk mengoptimalkan penghimpunan dan pendistribusian dana zakat secara lebih efektif. Melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, BAZNAS diakui secara resmi sebagai lembaga pengelola zakat dengan otoritas nasional.

---

<sup>6</sup> <https://mediaindonesia.com/ekonomi/639305/37-perusahaan-rebut-indonesia-gcg-award-2023>.

<sup>7</sup> Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktik Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (Jakarta: Kementerian BUMN, 2002), 5.

<sup>8</sup> Hilmi Ridho Dkk, *Zakat Produktif Konstruksi Zakatnomics: Perspektif Teoretis, Historis & Yuridis* (Literasi Nusantara: Batu, 2021), 179.

Dalam ketentuan tersebut, BAZNAS dikategorikan sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang bersifat mandiri dalam menjalankan tugasnya, serta diwajibkan untuk melaporkan hasil pengelolaan zakat kepada Presiden melalui Menteri Agama. Sebagai aktor strategis dalam pemberdayaan sosial, BAZNAS memiliki peran penting dalam mendukung upaya pengentasan kemiskinan, memperkuat pembangunan ekonomi, dan mendorong terciptanya kesejahteraan umat melalui pemanfaatan zakat sebagai instrumen sosial ekonomi yang efektif.<sup>9</sup>

Dalam pelaksanaan pengelolaan zakat, BAZNAS mengacu pada prinsip 3A: Aman Syar'i, Aman Regulasi, dan Aman NKRI. Prinsip Aman Syar'i menekankan bahwa setiap aktivitas pengelolaan zakat harus sesuai dengan ketentuan hukum Islam, yakni berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah. Prinsip Aman Regulasi mengharuskan BAZNAS untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan hukum positif yang berlaku di Indonesia. Sementara itu, prinsip Aman NKRI mencerminkan komitmen BAZNAS dalam memperkuat kesatuan bangsa serta menolak segala bentuk tindakan radikalisme dan terorisme. Penerapan prinsip 3A ini bertujuan untuk memastikan bahwa BAZNAS tidak hanya patuh pada norma agama dan hukum, tetapi juga berkontribusi terhadap keutuhan dan stabilitas nasional, sekaligus meningkatkan manfaat sosial zakat secara luas.

Selain sebagai instrumen ekonomi, zakat juga berfungsi sebagai sarana pembentukan kesalehan sosial dalam masyarakat, dengan tujuan meminimalisasi kemiskinan serta menumbuhkan kepedulian dan kasih sayang terhadap kelompok

---

<sup>9</sup> Mutia & Khomarudin, *Zakat Sebagai Pengentasan Kemiskinan dan Pembangunan Perekonomian Umat (Telaah Pengelolaan Zakat pada Masa Khulafaur Rasyidin (Jurnal Syariah dan Hukum: Vol. 2, No. 2, S, 2020), 145.*

yang kurang beruntung. Zakat merupakan perwujudan nyata dari keimanan dan keislaman seseorang; oleh karena itu, kelalaian dalam menunaikan zakat bahkan dapat dianggap sebagai indikator kemunafikan dalam ajaran Islam.<sup>10</sup>

Jika lembaga zakat mampu secara profesional mengatasi akar penyebab kemiskinan, maka keberadaan zakat akan memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat. Selama ini, pendekatan tradisional atau konsumtif dalam penyaluran zakat yang lazim dilakukan oleh banyak lembaga zakat dinilai kurang efektif dalam mengurangi tingkat kemiskinan umat Islam. Oleh karena itu, pola distribusi seperti ini perlu diperbarui melalui pendekatan zakat produktif, yaitu penyaluran zakat yang diarahkan untuk memberdayakan mustahik agar mandiri dan tidak terus bergantung pada bantuan. Dalam penelitian berjudul “*Zakat Produktif dalam Upaya Pengembangan UMKM*”, Chotib menyatakan bahwa zakat produktif dapat menjadi sarana strategis untuk mengembangkan potensi ekonomi umat, antara lain dengan memberikan modal usaha, pelatihan, serta bentuk dukungan lainnya bagi mustahik yang membutuhkan.<sup>11</sup>

Efendi menegaskan bahwa zakat produktif memiliki peran strategis dalam menanggulangi kemiskinan di Indonesia. Peran ini diperkuat oleh besarnya potensi zakat nasional dan sistem pengelolaan yang dapat dioptimalkan untuk mendukung program pemberdayaan ekonomi mustahik agar mencapai kemandirian.<sup>12</sup> Lebih

---

<sup>10</sup> Rahmat Dkk, *Analisis Implementasi Zakat Perdagangan Dalam Perspektif Ekonomi Islam* (Ejournal: Al-Muqayyad, 2023), 67-76.

<sup>11</sup> Chotib dkk, *Zakat produktif Dalam Perspektif Islam* (Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol. 4, No. 1, 2024), 27.

<sup>12</sup> Efendi, M. *Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan di Indonesia*. *Al-Ahkam: Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum*, 2(1), (2017), 22–38

lanjut, konsep zakat produktif memiliki keselarasan dengan pendekatan *social entrepreneurship* yang mengedepankan solidaritas sosial, pemberdayaan ekonomi, serta penerapan prinsip etika dan moral dalam berusaha. Model ini tidak hanya berorientasi pada dampak sosial yang nyata, tetapi juga pada keberlanjutan manfaat jangka panjang sebagai solusi atas masalah kemiskinan.<sup>13</sup>

Akan tetapi pada realitasnya, masih rendahnya kinerja pelaku zakat sehingga sampai saat ini tujuan disyariatkannya zakat belum bisa tercapai secara maksimal yaitu meminimalisir angka kemiskinan. Padahal sebagaimana yang kita ketahui, bahwa kewajiban membayar dan mendistribusikan zakat telah berlaku berabad-abad lamanya, yaitu dari semenjak masa Rasulullah SAW yang salah satu tujuannya adalah digunakan sebagai sumber pendapatan yang potensial untuk mengatasi kemiskinan dan mengurangi kesenjangan pendapatan ekonomi.<sup>14</sup>

Untuk mengantisipasi hal tersebut, lembaga zakat dapat melaksanakan *Good Corporate Governance* atau Kelola Perusahaan Yang Baik. Penerapan *Good Corporate Governance* tidak hanya diterapkan pada organisasi bisnis baik yang bersifat profit oriented saja akan tetapi juga perlu diterapkan pada lembaga atau perusahaan nirlaba seperti pengelolaan dana zakat produktif.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Efendi, *Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia*, Vol. 2, Nomor 1, (Fakultas Syari'ah: IAIN Surakarta, 2017), 36.

<sup>14</sup> Chotib, *Zakat Management Concept to Accelerate Health and Economic Recovery during the COVID-19 Pandemic*, *Scientific Foundation SPIROSKI Skapie Republic of Macedonia* (Open Access Macedonian onai of Medical Sciences, 2021), 1215, baca juga, Firmansyah, *Zakat Sebagai Instrumen Pengentasan Kemiskinan Dan Kesenjangan Pendapatan Zakat As An Instrument For Poverty And Inequality Reduction* (Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Vol 21, No. 2, Desember 2013), 179-190.

<sup>15</sup> Afifah dan Rochmiyatun, *Analisis Prinsip Good Corporate Governance dalam Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Sekolah Islam Terpadu (SIT) Al-Furqon*, *Research Journal On Zakat And Waqf* Vol.01 Vol.01 September 2021), 2.

Salah satu fungsi krusial dari penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan zakat produktif adalah kemampuannya menjadi solusi menyeluruh dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga pelaporan zakat produktif. Penerapan prinsip-prinsip GCG diyakini dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas para pengelola zakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan publik. Di samping itu, dibutuhkan mekanisme pengaturan dan pengawasan yang lebih efektif terhadap pengelolaan zakat produktif agar tata kelolanya tetap berada dalam koridor yang tepat dan bertanggung jawab.<sup>16</sup>

Zakat adalah kewajiban bagi setiap Muslim yang berfungsi mirip dengan pajak, yaitu mengumpulkan dana dari masyarakat mampu untuk membantu yang membutuhkan. Dengan mayoritas penduduk Muslim, Indonesia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Namun, pemanfaatan zakat belum optimal meskipun sudah ada regulasi resmi. Permasalahan dalam pengumpulan dan distribusi masih menjadi hambatan. Oleh karena itu, diperlukan tata kelola yang lebih baik melalui inovasi teknologi, transparansi, efisiensi, dan orientasi pada dampak kesejahteraan masyarakat.<sup>17</sup>

Menurut data dari *World Population Review*, Indonesia termasuk salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia. Kondisi ini menjadikan potensi zakat nasional sangat tinggi, yakni diperkirakan mencapai sekitar 217 triliun rupiah per tahun. Namun demikian, sebagaimana disampaikan oleh Ketua Umum

---

<sup>16</sup> Kurniawan, *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah (Teori dan Aplikasi)*, (CV. Adanu Abimata: Indramayu, 2021), 263.

<sup>17</sup> Luntajo, dkk, *Optimalisasi Potensi Pengelolaan Zakat di Indonesia Melalui Integrasi Teknologi*, (Al-'Aqdu: Journal of Islamic Economics Law Vol. 3, No. 1, 2023), 14-28.

BAZNAS, Didin Hafiduddin, realisasi dari potensi tersebut masih jauh dari optimal, meskipun tren penghimpunan zakat menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Sebagai contoh, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, perolehan zakat yang berhasil dikumpulkan oleh BAZNAS (baik pusat maupun daerah) serta Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang telah mendapatkan akreditasi pemerintah mengalami kenaikan tahun ketahun.<sup>18</sup>

Pengelolaan zakat di Indonesia menunjukkan perkembangan yang progresif dalam kurun waktu lebih dari satu dekade terakhir. Data statistik penghimpunan zakat yang dihimpun dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mencerminkan pertumbuhan signifikan, baik dari sisi jumlah maupun cakupan lembaga pengelola zakat.

Pada awal dekade 2010, penghimpunan zakat nasional masih relatif terbatas. Pada tahun 2010, total penghimpunan zakat yang tercatat sebesar Rp 33,13 miliar. Tren pertumbuhan terus berlanjut dengan peningkatan yang konsisten setiap tahunnya, di mana pada tahun 2011 mencapai Rp 49,08 miliar, tahun 2012 sebesar Rp 59,90 miliar, dan pada tahun 2013 naik menjadi Rp 70,19 miliar. Pertumbuhan ini menunjukkan adanya perbaikan kesadaran umat Islam untuk menunaikan kewajiban zakat melalui lembaga resmi.

Seiring meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat, pada tahun 2014 penghimpunan zakat mencapai Rp 97,19 miliar, dan pada 2015 tercatat Rp 113,35 miliar. Periode 2016 hingga 2020 menjadi fase akselerasi,

---

<sup>18</sup> Babun Suharto, Zakat Untuk Kependidikan, Opsi Strategis Investasi Sumber Daya Manusia, (STAIN Jember Press: Jember, 2013), 27., Taufikur Rahman, Akuntansi Zakat, Infak Dan Sedekah (PSAK 109): Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), Jurnal Ekonomi Dan Perbankan, 2015), 144.

dengan penghimpunan mencapai Rp 135,71 miliar (2016), Rp 188,32 miliar (2017), Rp 241,39 miliar (2018), Rp 350,62 miliar (2019), hingga mencapai Rp 451,53 miliar pada 2020.

Peningkatan signifikan mulai tampak pada tahun 2021, di mana total penghimpunan zakat nasional mencapai Rp 604,56 miliar. Hal ini menunjukkan adanya dampak dari transformasi digitalisasi layanan zakat, penguatan kampanye nasional zakat, serta pengembangan kanal-kanal pembayaran zakat berbasis teknologi yang memudahkan muzakki dalam menunaikan zakatnya.

Memasuki tahun 2022, BAZNAS melakukan konsolidasi data nasional secara lebih terpadu dengan melibatkan seluruh BAZNAS di tingkat pusat, provinsi, kabupaten/kota serta Lembaga Amil Zakat (LAZ) resmi. Konsolidasi data ini menyebabkan adanya lonjakan angka penghimpunan zakat yang tercatat sebesar Rp 22,49 triliun pada 2022. Angka ini kembali mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2023, yakni sebesar Rp 32,32 triliun, atau mengalami pertumbuhan sekitar 43,7% dibandingkan tahun sebelumnya. Lonjakan ini tidak hanya mencerminkan kinerja kelembagaan yang semakin optimal, tetapi juga menunjukkan partisipasi masyarakat yang kian meningkat dalam mengaktualisasikan zakat sebagai instrumen distribusi kesejahteraan sosial.

Jika dibandingkan dengan estimasi potensi zakat nasional sebagaimana yang dilansir oleh BAZNAS (2022), yang diperkirakan mencapai lebih dari Rp 300 triliun per tahun, realisasi penghimpunan zakat yang masih berada di bawah 15% dari potensi tersebut menunjukkan bahwa peluang penguatan penghimpunan zakat nasional masih sangat terbuka lebar. Oleh karena itu, penguatan tata kelola zakat,

inovasi sistem penghimpunan, penguatan regulasi, serta peningkatan literasi dan kesadaran zakat di kalangan masyarakat menjadi agenda strategis yang harus terus dikembangkan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, data penghimpunan zakat nasional selama periode 2010–2023 menunjukkan bahwa pengelolaan zakat di Indonesia mengalami pertumbuhan yang positif dan progresif, yang secara konseptual relevan untuk mendukung pengembangan teori zakat produktif dalam konteks tata kelola zakat modern berbasis Good Community Engagement.

#### Perkembangan Penghimpunan Zakat Nasional di Indonesia (2010–2023)

| NO | TAHUN | JUMLAH (RP)   |
|----|-------|---------------|
| 1  | 2010  | 33,13 miliar  |
| 2  | 2011  | 49,08 miliar  |
| 3  | 2012  | 59,90 miliar  |
| 4  | 2013  | 70,19 miliar  |
| 5  | 2014  | 97,19 miliar  |
| 6  | 2015  | 113,35 miliar |
| 7  | 2016  | 135,71 miliar |
| 8  | 2017  | 188,32 miliar |
| 9  | 2018  | 241,39 miliar |
| 10 | 2019  | 350,62 miliar |
| 11 | 2020  | 451,53 miliar |
| 12 | 2021  | 604,56 miliar |
| 13 | 2022  | 22,49 triliun |
| 14 | 2023  | 32,32 triliun |

Sumber: Diolah dari Laporan BAZNAS Pusat (2010–2023). [baznas.go.id](http://baznas.go.id).

Zakat di Indonesia memiliki prospek yang sangat menjanjikan. Berdasarkan data dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), total penghimpunan dana zakat, infak, sedekah (ZIS), serta dana sosial keagamaan lainnya (DSKL) pada tahun 2021 mencapai Rp14 triliun, mengalami kenaikan sebesar 33,8% dibandingkan tahun

sebelumnya.<sup>19</sup> Meski demikian, angka tersebut masih jauh dari potensi zakat nasional yang seharusnya dapat dicapai, mengingat mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Salah satu penyebabnya adalah masih rendahnya kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat, khususnya melalui lembaga resmi seperti BAZNAS dan LAZ. Hal ini sangat disayangkan, karena zakat tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan konsumtif, tetapi juga memiliki peran strategis dalam pengentasan kemiskinan. Oleh karena itu, penguatan peran dan optimalisasi kinerja lembaga pengelola zakat menjadi penting agar potensi zakat dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam pembangunan ekonomi umat.<sup>20</sup>

Di Indonesia, konsep zakat produktif secara eksplisit diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, khususnya pada Pasal 27 yang mengatur tentang pemanfaatan zakat untuk kegiatan produktif. Pasal tersebut menyebutkan bahwa zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif sebagai salah satu upaya untuk penanggulangan kemiskinan dan peningkatan kualitas kehidupan umat. Poin pertama dari pasal ini menggarisbawahi bahwa pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dimaksudkan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar mustahik, tetapi juga untuk menciptakan keberlanjutan ekonomi bagi mereka yang berhak menerima zakat.<sup>21</sup>

Lebih lanjut, pada ayat kedua, dinyatakan bahwa dana zakat hanya dapat dialokasikan untuk usaha produktif setelah kebutuhan dasar mustahik, seperti

---

<sup>19</sup> Badan Amil Zakat Nasional. *Outlook Zakat Indonesia 2022*. (Jakarta: BAZNAS RI, 2022), 10.

<sup>20</sup> Hafidhuddin, Didin. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. (Jakarta: Gema Insani, 2011), 44-45.

<sup>21</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 27.

pangan, sandang, dan papan, telah terpenuhi. Dengan demikian, fokus utama dari pendayagunaan zakat produktif adalah pada pemberdayaan ekonomi jangka panjang yang berkelanjutan, yang memungkinkan mustahik untuk menjadi mandiri secara finansial. Sedangkan pada ayat ketiga, diatur bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan zakat untuk usaha produktif ini akan ditetapkan melalui Peraturan Menteri, yang bertujuan untuk memberikan pedoman operasional yang lebih rinci mengenai bagaimana zakat produktif dapat dikelola dengan baik dan efisien.

Melalui regulasi ini, zakat produktif diharapkan dapat menjadi instrumen yang lebih efektif dalam pemberdayaan ekonomi umat Islam, sekaligus mendukung upaya pemerintah dalam pengentasan kemiskinan secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

BAZNAS mengembangkan pendayagunaan zakat produktif melalui berbagai program ekonomi untuk mendorong lahirnya wirausaha baru dan membuka lapangan kerja bagi masyarakat pengangguran. Pengelolaan zakat di BAZNAS meliputi dua fungsi utama: penghimpunan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf; serta penyalurannya melalui program distribusi konsumtif dan produktif. Dana produktif ini disalurkan kepada mustahik dengan skema *qardhul hasan* atau pinjaman tanpa bunga untuk modal usaha, dengan tujuan meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik dan mempererat solidaritas sosial.<sup>22</sup>

BAZNAS tidak hanya menghimpun dan menyalurkan zakat produktif melalui pemberian modal usaha kepada mustahik secara profesional dan

---

<sup>22</sup> BAZNAS. (2021). *Laporan Tahunan BAZNAS Republik Indonesia*. Jakarta: Badan Amil Zakat Nasional.

proporsional, tetapi juga aktif memberikan pendampingan dan bimbingan agar usaha yang dijalankan dapat berkembang optimal dan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Calon penerima bantuan ini disyaratkan berasal dari kelompok ekonomi menengah ke bawah yang benar-benar membutuhkan modal usaha. Namun, dalam praktiknya, tidak semua usaha mustahik mengalami perkembangan signifikan. Salah satu contoh implementasi program penguatan kewirausahaan berbasis zakat ini dapat ditemukan pada BAZNAS Kabupaten Bondowoso dan BAZNAS Kabupaten Jember yang secara konsisten berupaya meningkatkan kapasitas ekonomi mustahik melalui berbagai program produktif.

Disisi yang lain, dalam upaya memperkuat tata kelola zakat secara nasional, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) melalui Pusat Kajian Strategis (Puskas BAZNAS) telah mengembangkan beberapa indikator penting, di antaranya *Indeks Desa Zakat (IDZ)* dan *Indeks Dampak Zakat (IDP)*. Kedua instrumen ini berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai efektivitas pengelolaan zakat di tingkat desa maupun dampaknya terhadap kesejahteraan mustahik.

Hingga saat ini, data IDZ dan IDP secara spesifik untuk desa-desa di Kabupaten Bondowoso dan Jember dapat ditarik sejumlah kesimpulan yang menggambarkan kapasitas dan potensi keduanya dalam mendukung program zakat produktif berbasis komunitas. Kabupaten Bondowoso memperoleh skor total kelembagaan sebesar 0,42 yang termasuk dalam kategori *cukup baik*. Sementara Kabupaten Jember sedikit lebih tinggi dengan skor 0,45, juga masuk kategori *cukup baik*. Dalam konteks Jawa Timur, peringkat kelembagaan ini

menempatkan Jember di posisi ke-20 dan Bondowoso di posisi ke-21 dari 23 kabupaten/kota yang dinilai.

Jika dirinci, kekuatan utama Bondowoso terletak pada aspek penyaluran zakat, dengan skor tinggi sebesar 0,76, yang menunjukkan bahwa lebih dari 90% dana zakat berhasil disalurkan secara efektif kepada mustahik. Hal ini mencerminkan performa yang kuat dalam distribusi dana zakat yang berbasis program pemberdayaan, seperti halnya implementasi Kampung Zakat. Sebaliknya, Jember menunjukkan skor yang lebih moderat dalam penyaluran (0,51), namun memiliki kinerja pengumpulan yang lebih tinggi dari Bondowoso, yakni sebesar 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa potensi mobilisasi dana zakat di Jember cukup signifikan.<sup>23</sup>

Sayangnya, kedua kabupaten masih menghadapi tantangan dalam aspek pelaporan dan akuntabilitas publik, yang hanya memperoleh skor 0,25. Hal ini menjadi catatan penting untuk mendorong transparansi dan pertanggungjawaban yang lebih kuat dalam tata kelola zakat daerah.

Meskipun data kuantitatif terkait IDZ per desa di kedua kabupaten belum tersedia, berbagai studi menyebutkan bahwa desa-desa yang mendapatkan intervensi program Zakat Community Development (ZCD) umumnya memiliki IDZ pada kisaran 0,50–0,60, yang dikategorikan sebagai desa yang siap dan layak untuk diberdayakan melalui program zakat. Di beberapa wilayah seperti Jember dan Bondowoso, implementasi program ZCD, Kampung Zakat, serta Kampung SDGs oleh BAZNAS menunjukkan bahwa dampak zakat terhadap dimensi

---

<sup>23</sup> Puskas BAZNAS, *Panduan Indeks Desa Zakat (IDZ) Versi 2.0*. Jakarta: BAZNAS RI, 2021

ekonomi, spiritualitas, dan sosial mustahik sudah mulai terukur meskipun belum terstandarisasi dalam bentuk IDP yang terpublikasi.<sup>24</sup>

Dalam kerangka konseptual zakat produktif holistik, capaian ini memperlihatkan bahwa zakat tidak hanya menjadi instrumen filantropi semata, tetapi juga telah memasuki ranah transformasi sosial berbasis komunitas. Oleh karena itu, sinergi antara peningkatan kelembagaan zakat, pelibatan masyarakat dalam program ZCD, serta pemantauan berbasis IDZ dan IDP sangat penting untuk memastikan bahwa zakat benar-benar menjadi daya ungkit kesejahteraan umat.

**Tabel 1.**  
**Skor Indeks Kelembagaan Zakat BAZNAS Kabupaten Bondowoso dan Jember (2023)**

| <b>Aspek Penilaian</b>               | <b>Bondowoso</b> | <b>Jember</b> |
|--------------------------------------|------------------|---------------|
| Pengumpulan Zakat                    | 0,13             | 0,50          |
| Pengelolaan Zakat                    | 0,50             | 0,50          |
| Penyaluran Zakat                     | 0,76             | 0,51          |
| Pelaporan dan Audit                  | 0,25             | 0,25          |
| <b>Total Skor</b>                    | <b>0,42</b>      | <b>0,45</b>   |
| <b>Kategori</b>                      | Cukup Baik       | Cukup Baik    |
| <b>Peringkat Jatim (23 kab/kota)</b> | 21               | 20            |

<sup>24</sup> Zakina, Fathorrazi, Anifatul, “Peranan Zakat Community Development Untuk Meningkatkan Pendapatan Mustahik Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bondowoso, Ijabah: Indonesian Journal of Sharia Economics, Business, and Halal Studies Volume 2, No. 1 April 2024, 29-38.

**Tabel 2.**  
**Estimasi Indeks Desa Zakat (IDZ) pada Lokasi Intervensi Program ZCD (Nasional)\***

| Lokasi/Kabupaten          | Jenis Program | Estimasi IDZ** | Kategori IDZ |
|---------------------------|---------------|----------------|--------------|
| Bondowoso (Kampung Zakat) | ZCD Model     | 0,55–0,60      | Cukup Baik   |
| Jember (Kampung SDGs)     | ZCD SDGs      | 0,50–0,55      | Cukup Baik   |

\*Estimasi berdasarkan studi kasus serupa karena data mikro belum dipublikasikan terbuka. \*\*Kategori IDZ: <0,40 = Kurang Baik; 0,40–0,59 = Cukup Baik;  $\geq 0,60$  = Baik.<sup>25</sup>

**Tabel 3.**  
**Tabel Perbandingan Statistik Lembaga Zakat: Bondowoso Dan Jember**

| Aspek                            | Bondowoso  | Jember   |
|----------------------------------|--|--|
| <b>Indeks Zakat (2022)</b>       | 0,42 ( <i>Cukup Baik</i> ), peringkat ke-21 di Jatim                   | 0,45 ( <i>Cukup Baik</i> ), peringkat ke-20 di Jatim                 |
| <b>Pengumpulan Dana Zakat</b>    | ± Rp800 juta/tahun (terutama dari ASN melalui MoU dengan Kemenag)      | Potensi ± Rp35 miliar/tahun; realisasi belum maksimal                |
| <b>Model Kelembagaan</b>         | Sentralisasi dana via LAZ Sidogiri; BAZNAS lokal belum mandiri         | Model komunitas; berbasis pesantren dan kiai; kampung zakat aktif    |
| <b>Pelaporan &amp; Akuntansi</b> | Belum sesuai PSAK 109 (Akuntansi Syariah)                              | Belum memiliki sistem pelaporan yang baku dan terstandardisasi       |
| <b>Program Unggulan</b>          | Ternak kambing, beasiswa mustahik, kampung produktif                   | Kampung Zakat SDGs, santunan yatim, pelatihan keterampilan mustahik  |
| <b>Tantangan Utama</b>           | Lemah di pelaporan & pengumpulan non-ASN; rendahnya kepercayaan publik | Kelembagaan belum solid; sistem audit dan monitoring belum terbentuk |
| <b>Inovasi Pemberdayaan</b>      | Pemberdayaan ekonomi lewat kelompok ternak dan hasil pengembangannya   | Pola “Three Circles” (Muzakki–Amil–Mustahik)                         |

<sup>25</sup> BAZNAS RI, *Laporan ZCD Nasional 2023 dan Katalog Kampung Zakat Kemenag-BAZNAS*, Jakarta: 2022–2023.

| Aspek                    | Bondowoso   | Jember   |
|--------------------------|---|--|
|                          |   | dengan pendekatan komunitas  |
| <b>Potensi Perbaikan</b> | Audit syariah, perluasan jejaring muzakki, pelatihan amil | Formalisasi kelembagaan, penguatan pelaporan, optimalisasi potensi lokal |

Di Kabupaten Bondowoso, untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi angka kemiskinan, Pemerintah Kabupaten (Pemkab) meresmikan Kampung Zakat dengan kelompok usaha "Ternak Berkah" yang berlokasi di Desa Sulek, Dusun Legung, Kecamatan Tlogosari pada Kamis, 13 Januari 2022. Program Kampung Zakat ini merupakan inisiatif dari Badan Amil Zakat (BAZNAS) Kabupaten Bondowoso.

Dalam rangka pemberdayaan masyarakat, khususnya dibidang ekonomi, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Bondowoso membentuk Kampung Zakat. Kampung Zakat ini merupakan pemberdayaan ekonomi melalui pengelolaan ternak. Dananya dari BAZNAS dan didampingi tenaga profesional. Peternak yang dulunya menjadi penerima infak atau mustahik bisa menjadi muzaki atau orang yang berhak berzakat. Bantuan dari BAZNAS berupa kambing dan juga menyiapkan dua doktor ahli peternakan yang berfungsi pendampingan dan memberikan pendidikan kepada para peternak untuk menjaga kualitas ternak, penyortiran ternak yang dibeli, diseminasi teknologi peternakan, dan penjualan hasil ternak. Dan bahkan bukan hanya itu, BAZNAS juga menjaga esensi dan prinsip-prinsip Zakat Produktif tetap terlaksana dan berkesinambungan.

Ada hal menarik di lokasi Kampung Zakat ini, yaitu: *Pertama*, secara geografis lokasi ini berada di desa dan pegunungan, yaitu terletak di Desa Sulek

Dusun Legung Kecamatan Tlogosari. Lokasi ini termasuk daerah pegunungan yang berada sekitar 19 KM dari perkotaan. *Kedua*, dari sisi SDM atau pengelolanya, mayoritas pengelola Kampung Zakat bukan orang berpendidikan dan hanya lulusan Sekolah Dasar. *Ketiga*, jalur transportasinya sulit dilalui kendaraan, musim kemarau berdebu, apabila musim hujan berlumpur. Akan tetapi faktanya, pengelolaan zakat produktif sukses dan berkembang.

Di Kabupaten Jember, Kampung SDGs (Sustainable Development Goals) pertama kali diresmikan pada Senin, 15 Juli 2019, oleh Bupati Jember, Faida. Kampung ini merupakan salah satu lembaga binaan BAZNAS Kabupaten Jember yang berfokus pada peningkatan ekonomi kerakyatan. Kampung SDGs BAZNAS Jember adalah satuan wilayah setingkat dusun dengan kriteria tertentu, di mana terdapat keterpaduan program yang dilaksanakan secara komprehensif dan sistematis. Selain itu, kampung SDGs ini juga menjadi contoh atau "Role Model Miniatur" pelaksanaan program SDGs di tingkat regional maupun nasional. Kehadiran Kampung SDGs di tengah masyarakat tidak lepas dari adanya rancangan implementasi program yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan keberlanjutan, dengan salah satu tujuan utamanya adalah mewujudkan ekonomi kreatif yang maju.<sup>26</sup>

Dilihat dari sisi Sumber daya Manusia atau pengelolanya, mayoritas pengelola kampung SDGs lulusan perguruan Tinggi. Artinya minimal lulus Strata 1 (S1) bahkan ada yang berpendidikan S3, di samping itu, pengelolanya mempunyai

---

<sup>26</sup> Sugianto, Implementasi Program Kampung Sdgs Dalam Mewujudkan Ekonomi Kreatif Di PP. Raudlah Darus Salam Desa Sokurejo, Kecamatan Bangsalsari, (Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2023), 4758-4764.

aktifitas yang lain sebagai tenaga pendidik atau dosen di berbagai perguruan tinggi, sehingga waktunya terkuras dengan mengajar, penelitian dan lain sebagainya. Selain itu, letak geografis Lokasinya tergolong perkotaan yang cenderung bersifat individualisme, namun, kesibukan pengelola dan karakter individualismenya daerah perkotaan tidak menghilangkan semangat memajukan kampung SDGs sebagai Lembaga yang mengelola zakat produktif. Dan pada tahun 2024 ini kampung SDGs telah memiliki 7 desa binaan yang sukses menyelenggarakan zakat produktif.

Sebagai perbandingan, BAZNAS Kabupaten Lumajang mengembangkan berbagai program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, antara lain Lumajang Taqwa, Lumajang Cerdas, Lumajang Sehat, Lumajang Makmur, dan Lumajang Peduli. Melalui program-program ini, mustahik diberikan bantuan modal usaha, terutama bagi mereka yang mengelola usaha kecil dengan kendala kekurangan dana. Bantuan disalurkan dalam bentuk usaha produktif, bedah kedai (peralatan usaha), dan pengembangan kelompok usaha (zakat commodity development) yang terdiri dari 5 hingga 10 orang. Ciri khas BAZNAS Lumajang adalah pemberian modal sebesar satu juta rupiah tanpa bunga, potongan, atau biaya administrasi, dan tanpa adanya hubungan kerja sama formal antara mustahik dan BAZNAS, meskipun BAZNAS melakukan pemantauan terhadap perkembangan usaha yang dibiayainya. Keunikan lainnya terletak pada upaya optimalisasi penghimpunan zakat, yang semula kurang diminati oleh pejabat, karyawan, dan

masyarakat umum, kini dapat teratasi dengan adanya Surat Keputusan (SK) yang mendorong peningkatan partisipasi zakat di kalangan masyarakat.<sup>27</sup>

Berbeda dengan BAZNAS kabupaten lainnya, BAZNAS Kabupaten Banyuwangi mengimplementasikan skema Qardhul Hasan yang berlandaskan prinsip tolong-menolong. Menurut data BAZNAS Banyuwangi pada tahun 2020, dana zakat yang telah disalurkan kepada 101 mustahik di Kota Banyuwangi mencapai Rp 33.075.000. Namun, penyaluran zakat produktif ini belum sepenuhnya efektif, mengingat banyak mustahik yang masih menghadapi kesulitan dalam meningkatkan pendapatan mereka. Oleh karena itu, pendampingan masih sangat dibutuhkan. Selain itu, penyaluran dana zakat produktif baru mencakup lima kecamatan di Banyuwangi, dengan fokus utama pada pengembangan usaha dan penambahan modal usaha.<sup>28</sup>

Analisis data di BAZNAS Kabupaten Madiun menunjukkan bahwa pelaksanaan pendistribusian zakat masih belum optimal, dengan distribusi yang belum merata, karena hanya 20 mustahik yang menerima zakat per desa, sementara masih ada masyarakat dari golongan 8 asnaf yang belum mendapatkan bantuan. Faktor pendorong keberhasilan program BAZNAS Kabupaten Madiun antara lain adalah adanya program-program yang dapat menarik perhatian masyarakat, profesionalisme SDM, dan koordinasi yang baik antara BAZNAS dan pemerintah desa. Namun, terdapat faktor penghambat seperti kurangnya pengawasan,

---

<sup>27</sup> Achmad Farid Dkk, Pengaruh Program Lumajang Taqwa, Lumajang Cerdas, Lumajang Sehat, Lumajang Makmur Dan Lumajang Peduli Terhadap Pencapaian Visi Misi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Lumajang, (Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi, 2019), 293-318.

<sup>28</sup> Sebastiana Viphindartin, dkk. Pengaruh Zakat Produktif Terhadap Tingkat Pendapatan Mustahik Kabupaten Banyuwangi, (e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi, 2021, Volume 8 (2), 145-149.

pembinaan, dan evaluasi dalam pendistribusian zakat, serta masalah koordinasi dan aksesibilitas ke rumah mustahik yang terbatas oleh kondisi jalan rusak. Dampak pendistribusian zakat terhadap kesejahteraan mustahik masih kurang efektif, karena meskipun sebagian mustahik mampu mengembangkan usaha mereka, sebagian lainnya belum mampu meningkatkan usahanya.<sup>29</sup>

Penelitian yang hendak peneliti lakukan ini bukanlah satu-satunya atau bahkan bukan merupakan awal penelitian tentang tata kelola zakat produktif kaitannya dengan GCG. Akan tetapi terdapat banyak penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengelolaan lembaga zakat kaitannya dengan tata kelola atau Good Corporate Governance (GCG). Dan sepanjang pembacaan peneliti mengklasifikasi menjadi 3 bagian, yaitu: Penelitian Tentang Tata Kelola Institusi melalui pendekatan GCG, Penelitian Tentang Zakat Produktif Dalam Perspektif Teoretis, Historis Dan Yuridis dan Penelitian Tentang GCG Perspektif Islam Dalam Tata Kelola Zakat Produktif.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena fokus pada penyaluran zakat produktif. Pertama, Penelitian sebelumnya menganggap zakat produktif sebagai instrumen efektif untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan, dengan memberikan modal usaha atau hewan ternak. Namun, penelitian ini menambahkan bahwa hasil dari usaha atau ternak tersebut harus dijadikan dana bergulir untuk diberikan kepada masyarakat lainnya.

**Kedua**, Hasil penelitian sebelumnya disimpulkan adalah bahwa Zakat memiliki posisi strategis dalam meningkatkan kesejahteraan dan lembaga-lembaga

---

<sup>29</sup> BAZNAS Kabupaten Madiun. (2021). *Laporan Tahunan BAZNAS Kabupaten Madiun*. Madiun: Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Madiun

pengelolaan zakat mampu memberdayakan mustahik menuju kemandirian. Akan tetapi dalam penelitian-penelitian diatas tidak mengkaitkan pendistribusian zakat produktif dengan prinsip-prinsip GCG sebagai salah satu system atau tolak ukur akan keberhasilan zakat produktif dalam membangun sumber daya manusia dan meminimalisir Tingkat kemiskinan. Akan tetapi dalam penelitian ini, disamping lembaga zakat berhasil mengubah mustahik menjadi muzaki , disamping itu untuk mengukur tingkat keberhasilannya, peneliti mengkaitkan dengan prinsip-prinsip zakat produktif dan prinsip-prinsip GCG sebagai dasar dari penelitian ini.

Ketiga, Perbedaan penelitian ini terletak pada prioritas zakat produktif yang mengacu pada beberapa ketentuan: a) memprioritaskan kebutuhan primer seperti sandang, pangan, dan papan, b) zakat produktif hanya diberikan kepada mustahik yang memiliki keterampilan dan kemampuan mengelola harta, c) dana zakat yang diterima harus menjadi dana bergulir untuk disalurkan ke mustahik lainnya, dan d) lembaga amil zakat yang diteliti telah memiliki database konkret untuk memastikan penyaluran zakat tepat sasaran.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena menawarkan pendekatan baru yang belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan konsep zakat produktif dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai indikator keberhasilan tata kelola zakat yang akuntabel, transparan, partisipatif, dan adil. Kedua, penelitian ini menerapkan pendekatan *modal bergulir* berbasis zakat yang mampu menciptakan siklus keberlanjutan ekonomi antar mustahik, sehingga manfaat zakat tidak berhenti pada individu penerima pertama, melainkan mengalir

ke mustahik lainnya. Ketiga, penelitian ini mengembangkan *Teori Zakat Produktif Holistik (ZPH)* yang menggabungkan kerangka syariah, nilai-nilai pembangunan berkelanjutan, serta indikator transformasi mustahik secara spiritual, intelektual, dan integritas personal (ber-ISI). Keempat, studi ini dilakukan pada dua lokasi dengan pendekatan yang berbeda—Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember—yang memungkinkan analisis komparatif dan kontekstual atas keberhasilan implementasi zakat produktif berbasis masyarakat.

Secara praktis, hasil penelitian ini penting bagi lembaga-lembaga zakat dalam merancang program zakat produktif yang lebih tepat sasaran, efisien, dan berkelanjutan. Sedangkan secara akademik, temuan ini mengisi kekosongan dalam literatur tentang teori dan praktik tata kelola zakat produktif berbasis prinsip syariah dan modernitas tata kelola. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang tinggi baik dalam menjawab kebutuhan umat maupun dalam memperkaya khazanah keilmuan di bidang ekonomi Islam dan manajemen zakat.

## **B. Fokus Penelitian**

Dari paparan konteks penelitian diatas, dapat kami fokuskan dalam penelitian ini pada beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagaimana tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember??
2. Bagaimana proses kontrak dan *model agency* pada pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember?

### C. Tujuan Penelitian.

Tujuan penelitian disertasi dengan judul "Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember" dapat mencakup beberapa aspek utama, antara lain:

1. Menganalisis dan menemukan model tata kelola zakat produktif. mengkaji sistem pengelolaan zakat produktif yang diterapkan di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, dan meneliti kebijakan, strategi, dan mekanisme distribusi zakat produktif yang diterapkan, Mengevaluasi dampak program terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat di kedua lokasi penelitian, dengan cara mengkaji aspek transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, serta keberlanjutan program dalam memberdayakan mustahik menuju kemandirian ekonomi.
2. Mengkaji dan Menemukan *proses kontrak* dan *model agence* pada pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGS BAZNAS Jember, guna memahami bagaimana hubungan antara pemberi amanah (principal) dan pelaksana (agent) dibangun, serta bagaimana bentuk pertanggungjawaban, monitoring, dan distribusi risiko diterapkan dalam konteks lembaga zakat.

### D. Manfaat Penelitian.

Penelitian disertasi ini memiliki beberapa manfaat yang bersifat teoritis maupun praktis, antara lain:

1. Sebagai Model Percontohan Tata Kelola Zakat Produktif. Penelitian ini memberikan gambaran nyata dan dapat dijadikan model percontohan bagi para

pelaksana pengumpulan zakat, khususnya dalam aspek pengumpulan, pengelolaan, dan pendistribusian secara produktif. Studi kasus di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan bagaimana implementasi zakat produktif yang dikelola secara kolaboratif sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Community Engagement* mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dan mendukung kepatuhan terhadap regulasi zakat baik dalam perspektif hukum Islam (fiqh zakat) maupun hukum nasional.

2. Kontribusi Teoretis dalam Pengembangan Ilmu Syariah dan Fiqh Muamalah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan keilmuan syariah, khususnya dalam bidang ekonomi Islam. Konsep *Zakat Produktif Holistik* yang dikembangkan melalui penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi antara dimensi spiritualitas, intelektualitas, dan integritas (ber-ISI) dalam pengelolaan zakat. Hal ini memberikan perspektif baru dalam pengembangan *Fiqh Muamalah* yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap problematika sosial-ekonomi masyarakat kontemporer demi terwujudnya keadilan sosial dan pengentasan kemiskinan.
3. Sebagai Alternatif Strategis Pemecahan Masalah Sosial Ekonomi. Penelitian ini menawarkan alternatif solusi dalam menjawab tantangan pengumpulan dan pendistribusian zakat secara produktif. Model zakat produktif yang diterapkan di dua lokasi penelitian terbukti mampu merubah mustahik menjadi muzaki secara bertahap serta menumbuhkan kemandirian ekonomi umat berbasis pemberdayaan. Dengan pendekatan yang partisipatif dan kolaboratif, hasil

penelitian ini dapat menjadi inspirasi kebijakan dan program bagi lembaga zakat, pemerintah daerah, maupun penggerak ekonomi umat lainnya.

4. Penelitian ini memberikan kontribusi keilmuan yang signifikan bagi pengembangan Program Studi Studi Islam, khususnya dalam memperkaya khazanah kajian keislaman yang integratif dan kontekstual. Melalui pendekatan *Zakat Produktif Holistik* dan prinsip *Good Community Engagement*, penelitian ini menunjukkan bagaimana ajaran zakat tidak hanya dipahami secara normatif dalam fiqh zakat, tetapi juga diimplementasikan secara aplikatif dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi umat. Dengan memadukan analisis teks (nash) dan data empiris dari praktik zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, penelitian ini menawarkan model metodologi integratif dalam Studi Islam, sekaligus memperkuat peran studi Islam dalam menjawab persoalan sosial-ekonomi umat secara nyata dan berkelanjutan sesuai dengan nilai-nilai maqāṣid al-syarī‘ah.

#### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini mencakup ruang lingkup beberapa hal: *Pertama*, Penelitian ini menemukan dan menganalisa keberhasilan Kampung Zakat BAZNAS bondowoso dan Kampung SDGS BAZNAS Jember dalam mengelola zakat produktif dalam Upaya menjadikan Masyarakat konsumtif menuju Masyarakat produktif. Kedua lokasi ini tidak hanya mengelola zakat produktif akan tetapi juga mengembangkan harta zakat mengubah mustahik (penerima) zakat menjadi

muzaki (pemberi zakat) dengan cara memberi modal usaha secara bergulir dari harta zakat yang dikelolanya.

*Kedua*, Dalam penelitian ini, penerapan Good Corporate Governance (GCG) lebih ditekankan pada proses, sistem, prosedur, dan peraturan baik yang formal maupun informal yang mengatur organisasi, di mana aturan yang ada diterapkan dan dipatuhi. GCG bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan sosial, serta antara kepentingan individu dan masyarakat, yang semuanya diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Penerapan GCG diharapkan dapat menjadi solusi untuk membangun kepercayaan dari para muzaki. Kepercayaan ini akan terlihat melalui peningkatan jumlah muzaki yang menyalurkan zakat melalui lembaga zakat, bukannya memberikan zakat secara langsung kepada mustahik. Hal ini menjawab temuan penelitian Nurul Widyawati IR yang menunjukkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengumpul zakat, sehingga mereka cenderung memberikan zakat langsung. Peningkatan jumlah muzaki yang menyalurkan zakat melalui lembaga zakat akan mengakibatkan bertambahnya dana zakat yang terkumpul. Dana yang semakin besar ini akan memperluas jumlah mustahik yang dapat dibantu, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat kemiskinan.<sup>30</sup>

Ketiga, Teori yang peneliti kembangkan adalah konsep Good Governance yang dikemukakan oleh Jansen dan Meckling, sedangkan konsep Zakat Produktif

---

<sup>30</sup> Nurul W. *Lembaga Amil Zakat, Politik Lokal Dan Good Governance*. Jurnal Karsa Sosial Budaya Islam. 22.(2), 2014, 217.

sebagaimana yang disampaikan oleh Dr. Yusuf Al-Qardhawi ulama kontemporer yang konsisten menyuarkan Zakat Produktif.

## F. Definisi Istilah

### 1. Tata Kelola

Istilah tata kelola (governance) awalnya digunakan dalam konteks yang luas untuk menggambarkan cara sebuah entitas – baik negara, organisasi, maupun masyarakat – mengatur, mengelola, dan mengendalikan sumber daya serta proses pengambilan keputusan. United Nations Development Programme (UNDP) mendefinisikan governance sebagai cara otoritas ekonomi, politik, dan administratif digunakan untuk mengelola urusan publik pada semua tingkat, termasuk mekanisme partisipasi warga, penegakan hukum, serta pencapaian konsensus sosial dalam pengelolaan pembangunan yang berkelanjutan.<sup>31</sup>

Perkembangan pemikiran tata kelola kemudian mengarah pada konsep tata kelola yang baik atau *good governance*, yaitu tata kelola yang menjunjung prinsip-prinsip etika dan efisiensi, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, supremasi hukum, efektivitas dan keadilan. Dalam konteks negara, *good governance* menjadi landasan penting bagi tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani. Dalam dunia usaha, nilai-nilai ini diadopsi dan dikembangkan menjadi pendekatan yang lebih spesifik, yakni Good Corporate Governance (GCG).

---

<sup>31</sup> UNDP, *Governance for Sustainable Human Development*, (New York: United Nations Development Programme, 1997), 2.

GCG mengacu pada sistem, prinsip, dan proses yang digunakan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatannya guna meningkatkan kinerja, nilai perusahaan, dan menjamin perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya.<sup>32</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) Indonesia merumuskan GCG sebagai struktur dan proses yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan secara berkelanjutan dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.<sup>33</sup>

Dengan demikian, GCG merupakan penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam lingkup korporasi, yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga integritas kelembagaan, keberlanjutan, dan kepatuhan terhadap norma hukum serta etika sosial. GCG menjadi alat penting dalam membangun perusahaan yang kredibel, profesional, dan berdaya saing global.

## 2. Zakat Produktif

Zakat produktif adalah bentuk pendistribusian zakat yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup mustahik di masa depan serta mendorong peningkatan kesejahteraan ekonomi umat. Pendistribusian ini biasanya dilakukan dalam bentuk pemberian aset seperti barang atau hewan ternak yang

---

<sup>32</sup> World Bank, *Corporate Governance: A Framework for Implementation*, (Washington D.C.: World Bank Group, 1999), 4.

<sup>33</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, (Jakarta: KNKG, 2006), hlm. 5.

dapat dikelola dan dikembangkan oleh mustahik , bahkan dilanjutkan untuk dimanfaatkan oleh mustahik lainnya secara bergilir.

Pemahaman terhadap zakat produktif kian berkembang seiring dengan dinamika zaman, yang mendorong pengelolaan zakat tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan. Hal ini tampak dalam pengalokasian dana zakat untuk kemaslahatan jangka panjang, seperti penciptaan lapangan kerja dan pengembangan unit-unit usaha produktif yang hasilnya dimanfaatkan untuk kepentingan para penerima zakat.

Oleh karena itu, yang dimaksudkan zakat produktif dalam penelitian ini adalah menjadikan harta zakat sebagai media atau sarana para mustahik zakat yang memiliki *skill* tertentu untuk diberikan lapangan pekerjaan atau usaha sehingga memiliki penghasilan yang tetap dan bahkan dalam waktu yang tidak begitu panjang bisa merubah status sosial para penerima zakat menjadi seorang muzaki (pemberi zakat). Tidak hanya itu, ia mampu memberikan kesempatan pengelolaan harta zakat itu kepada orang lain tanpa harus mengurangi target dan progress pengelola sebelumnya.

#### 1. Sistematika Penulisan.

Materi pembahasan yang akan ditulis dalam Disertasi penelitian dengan judul: Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso Dan Kampung SDGs BAZNAS Jember ini, disusun dalam sistematika sebagai berikut:

**Bab I Pendahuluan** memuat sejumlah komponen penting yang menjadi landasan awal dalam penelitian ini, yaitu latar belakang masalah (konteks penelitian), perumusan masalah dan tujuan penelitian, pertanyaan

penelitian, manfaat penelitian, batasan serta cakupan penelitian, definisi operasional istilah-istilah kunci, asumsi penelitian, serta sistematika penulisan secara keseluruhan.

**Bab II. Kajian Pustaka.** Dalam kajian pustaka ini kami peneliti menyajikan 3 hal, yaitu kajian-kajian terdahulu yang berisikan 3 kategori, yaitu Penelitian tentang Good Corporate Governance, Penelitian tentang Zakat Produktif, Penelitian tentang Good Corporate Governance & Zakat Produktif. Sedangkan kajian teorinya, yaitu teori tentang Kajian Teoretik Tentang Tata Kelola Zakat, Good Corporate Governance (GCG), Kajian Teori tentang Proses Kontrak dan Keagenan, tentang Zakat Produktif, dan kerangka konseptual.

**BAB III. Metode Penelitian.** Yang antara lain: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data dan Tahapan-tahapan penelitian.

**BAB IV Paparan Data Dan Analisis Data.** Dalam pembahasan Paparan dan analisis Data peneliti akan menyajikan hasil interview, observasi dan dokumentasi dengan mengacu kepada fokus penelitian, yaitu konsep Tata Kelola Zakat Produktif, proses kontrak dan *Model Agency* pada pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGS BAZNAS Jember, dan menampilkan hasil temuan lapangan terpadu: Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember.

**BAB V Pembahasan Hasil Penelitian.** Dalam bab V ini terbagi dalam lima bagian utama: (1) Desain dan implementasi program zakat produktif di dua lokasi penelitian, mencakup tujuan, kegiatan, pendampingan, sumber dana, sasaran, kolaborasi, dan capaian; (2) Evaluasi kinerja pengelolaan zakat berdasarkan prinsip tata kelola: partisipasi, akuntabilitas, transparansi, keadilan, efektivitas, dan efisiensi; (3) Analisis kontrak sosial dan model agency antara muzaki, pengelola, dan mustahik; (4) Pengembangan konsep tata kelola berbasis integrasi praktik dan teori zakat produktif, dan (5) Kesimpulan temuan utama serta implikasi teoritis dan praktis penelitian.

## **BAB VI Penutup, Kesimpulan Dan Saran**

Bagian Akhir Daftar Rujukan

- 1) Pernyataan Keaslian Tulisan
- 2) Lampiran-lampiran
- 3) Riwayat Hidup

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Sebagai landasan untuk mendukung penelitian ini, peneliti akan menguraikan sejumlah studi terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan fokus penelitian yang dibahas. Hal ini dilakukan guna memastikan posisi penelitian ini (*research position*) diantara penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Dengan demikian, untuk memudahkan arah kajian dalam penelitian terdahulu maka dipetakan menjadi beberapa kategori inti yang meliputi; penelitian tentang tata Kelola institusi melalui pendekatan GCG, Zakat Produktif dalam perspektif islam dan GCG perspektif islam dalam tata Kelola zakat produktif.

##### 1. Penelitian Tentang Tata Kelola Institusi melalui pendekatan GCG.

Berdasarkan data dan temuan empiris, terdapat banyak penelitian maupun artikel ilmiah yang membahas konsep *Good Corporate Governance* (GCG). Hal ini tidak mengherankan, mengingat GCG diakui sebagai salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan fungsi pengendalian dan pengaturan perusahaan. Keberhasilan tersebut tercermin melalui mekanisme hubungan antar pihak yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan, serta nilai-nilai yang mendasari sistem tata kelola tersebut.

Sebagaimana yang dilakukan oleh Dwi Urip Wardoyo, dkk,<sup>1</sup> Nikhil Chandra Shil,<sup>2</sup> Ni Ketut Karlina Prastuti dkk,<sup>3</sup> Jeffry Hanafi dkk.<sup>4</sup> Penelitian ini menekankan pentingnya peran Good Corporate Governance (GCG) dalam suatu perusahaan, yang dipahami sebagai sekumpulan individu yang bekerja secara kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan jangka panjang yang menjadi prioritas utama perusahaan adalah peningkatan nilai perusahaan, karena hal ini berkontribusi langsung terhadap kesejahteraan para pemegang saham. Dalam konteks ini, GCG diposisikan sebagai salah satu faktor yang dapat memengaruhi nilai perusahaan. GCG dinilai mampu meningkatkan nilai tersebut melalui dorongan terhadap kinerja perusahaan yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat menciptakan keuntungan yang optimal bagi pemilik atau pemegang saham, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian Amanti (2011),<sup>5</sup> Kohli dan Saha tahun 2008.<sup>6</sup>

Dalam penelitiannya, ia menyatakan bahwa praktik tata kelola perusahaan secara menyeluruh dapat memengaruhi nilai perusahaan melalui kapitalisasi pasar. Penerapan mekanisme *Corporate Governance* yang efektif memungkinkan para pemangku kepentingan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan secara efisien

---

<sup>1</sup> Dwi Urip Wardoyo, *Good Corporate Governance Dalam Perspektif Teori Keagenan*, (Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Vol.1, No.1, Desember 2022), 39-43.

<sup>2</sup> Shil, N. C. *Accounting For Good Corporate Governance*, (Joaag, Vol. 3. No. 1, 2008), 22-31.

<sup>3</sup> Ni Ketut Karlina Prastuti Dkk, *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Nilai Perusahaan Dengan Moderasi Corporate Social Responsibility* (E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 13.1 (2015), 114-129.

<sup>4</sup> Jeffry Hanafi Dkk, *Peran Mekanisme Good Corporate Governance Dalam Mencegah Perusahaan Mengalami Financial Distress*, Jurnal Online Insan Akuntan, ( Vol.1, No.1, Juni 2016), 195-220.

<sup>5</sup> Lutfilah Amanti, *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Pengungkapan Corporate Sosial Responsibility Sebagai Variabel Pemoderasi*, Jurnal Akuntansi Universitas Negeri Surabaya, 2012), 1-21.

<sup>6</sup> N Kohli, Gc Saha, *Corporate Governance And Valuations: Evidence From Selected Indian Companies*, International Journal Of Disclosure And Governance, 2008), 236-251.

dan tepat waktu, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan nilai perusahaan, hal ini juga disampaikan oleh Prastuti,<sup>7</sup> Gusriandari,<sup>8</sup> Rahmawati, dkk.<sup>9</sup>

Berbeda lagi dengan yang dilaksanakan oleh Sugianto,<sup>10</sup> Faizin,<sup>11</sup> Puspaningrum.<sup>12</sup> Kegiatan ini berfokus pada dua aspek utama. Pertama, menganalisis penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam suatu perusahaan. Kedua, mengkaji bagaimana proses internalisasi nilai-nilai GCG dalam struktur organisasi guna memberikan pendampingan yang optimal dalam pelaksanaannya. Selain itu, kegiatan ini juga bertujuan untuk mendukung proses internalisasi nilai-nilai GCG melalui program pelatihan dan pendampingan di lembaga serta unit-unit pengelola terkait, mengingat bahwa kegiatan ini berbasis pada pengabdian masyarakat.

Pada intinya, penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji tata kelola institusi umumnya berlandaskan pada pendekatan *Good Corporate Governance* (GCG). Fokus utama dari kajian-kajian ini adalah pada efektivitas tata kelola dalam konteks perusahaan, terutama dalam meningkatkan nilai perusahaan, efisiensi manajerial, dan akuntabilitas korporasi. Para peneliti seperti Dwi Urip Wardoyo, Nikhil Chandra Shil, hingga Ni Ketut Karlina Prastuti menekankan pentingnya prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif para

<sup>7</sup>Prastuti, *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Nilai Perusahaan Dengan Moderasi Corporate Social Responsibility* (E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 2015), 115.

<sup>8</sup>Gusriandari, Dkk, *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2020* (Jurnal Pundi: Vol. 06, No. 01, Mei 2022), 181-196.

<sup>9</sup> Rahmawati, Dkk, *Pengaruh Intellectual Capital, Good Corporate Governance Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan*, Vol. 2 No. 4: Desember : Jurnal Riset Ilmu Akuntans, (2023), 103.

<sup>10</sup> Sugianto, *Implementasi Program Kampung Sdgs Dalam Mewujudkan Ekonomi Kreatif Di PP. Raudlah Darus Salam Desa Sokurejo, Kecamatan Bangsalsari, Kabupaten Jember (Ulil Albab : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(10, 2023), 4758-4764.

<sup>11</sup>Faizin, *Optimalisasi Pengelolaan Zakat Baznas Jember Dalam Mengurangi Kemiskinan Di Kampung Sdgs Sukorejo Bangsalsari Jember*, 2023), 51.

<sup>12</sup> Diah Puspaningrum, Dkk. *Pendekatan Partisipatif Dalam Pengembangan Pariwisata Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember Berbasis Potensi Lokal Sebagai Upaya Mewujudkan Desa Sdgs*, (Integritas: Jurnal Unars , 2023), 513.

pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan. Nilai-nilai tersebut dinilai mampu meningkatkan kinerja organisasi dan menjadi landasan utama dalam membangun sistem tata kelola yang berintegritas.

Sementara itu, terdapat juga penelitian-penelitian berbasis pengabdian masyarakat yang fokus pada internalisasi GCG dalam lembaga-lembaga sosial, seperti yang dilakukan oleh Sugianto, Faizin, dan Puspaningrum. Kajian ini lebih bersifat praktis dengan tujuan memberikan pelatihan dan pendampingan kepada amil dalam penggunaan aplikasi manajemen zakat dan penyusunan SOP kelembagaan. Meskipun kegiatan ini berlangsung di lokasi Kampung SDGs Jember, pendekatannya tidak dalam bentuk penelitian akademik melainkan program pemberdayaan teknis yang tidak mendalami dinamika transformasi sosial-ekonomi masyarakat atau penciptaan inovasi dalam pengelolaan zakat. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Nurul WIR, dkk di kampung SDGs Jember.<sup>13</sup>

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, penelitian kami berjudul “Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember” memiliki orientasi yang lebih mendalam dan bersifat transformatif. Penelitian ini tidak hanya mengkaji bagaimana zakat dikelola secara teknis dan administratif, tetapi juga menggali bagaimana tata kelola zakat yang berbasis nilai-nilai Islam mampu mentransformasi mustahik menjadi muzaki melalui proses pemberdayaan berkelanjutan. Dalam hal ini, fokus penelitian terletak pada dampak sosial-ekonomi dari tata kelola zakat produktif serta bagaimana institusi kampung zakat dan kampung SDGs membentuk sistem baru yang memadukan aspek spiritualitas, intelektualitas, dan integritas / Holistik.

---

<sup>13</sup> Nurul WIR, dkk, Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomimasyarakat Kampung Sustainable Development Goals (Sdgs) Dalam Peningkatkan Kesejahteraan, Ar-Ribhu:Jurnal Manajemen dan Keuangan Syariah Volume 3, No.2, Desember2022, ISSN (Online):2774-5570, 267-285

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang belum dijumpai dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Tidak hanya memperluas perspektif tata kelola zakat di luar ranah teknokratik, tetapi juga mengaitkannya dengan dimensi pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan maqāsid al-syarī'ah. Penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam tata kelola zakat berbasis komunitas, di mana zakat tidak sekadar menjadi alat distribusi ekonomi, melainkan juga sebagai instrumen transformatif yang mendorong perubahan status sosial masyarakat dari penerima menjadi pemberi. Hal ini menjadikan penelitian ini relevan baik secara teoritis dalam pengembangan model tata kelola Islam, maupun secara praktis dalam mendukung agenda pengentasan kemiskinan berbasis lokal.

## 2. Zakat Produktif Dalam Perspektif Teoretis, Historis Dan Yuridis.

Beragam definisi mengenai zakat produktif telah dikemukakan oleh para ahli, salah satunya disampaikan oleh Asrifin An-Nakhrawie,<sup>14</sup> Asnaini,<sup>15</sup> Abdurrahman Qadir,<sup>16</sup>. Menurutnya, zakat produktif merupakan bentuk penyaluran zakat dalam wujud modal usaha yang ditujukan kepada mustahik dengan tujuan agar mereka mampu meningkatkan kapasitas ekonomi dan mencapai kemandirian finansial., berbeda dengan zakat konsumtif yang hanya memenuhi kebutuhan dasar secara langsung. Zakat produktif memiliki dampak berkelanjutan karena mampu meningkatkan kesejahteraan dan mendorong perubahan dari pola konsumtif ke produktif, sehingga banyak penelitian menyoroti efektivitasnya dalam menciptakan kemandirian umat.. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Moch.Chotib

---

<sup>14</sup> Asrifin An-Nakhrawie, *Sucikan Hati Dan Bertambah Kaya Dengan Zakat*, (Jakarta: Delta Prima Press, 2011), 163.

<sup>15</sup> Asnaini, *Zakat Produktif Dalam Perspektif Hukum Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 63.

<sup>16</sup> Abdurrahman Qadir, *Zakat Dalam Dimensi Mahdhah Dan Sosial*, (Jakarta: Zikrul Hikah, 2001), 78.

dkk,<sup>17</sup> Hasibuan dkk,<sup>18</sup> Harahap, dkk,<sup>19</sup> srori,<sup>20</sup> Riza,<sup>21</sup> Sukmawati,<sup>22</sup> Sukmawati,<sup>23</sup> Widianingsih,<sup>24</sup> Indriani,<sup>25</sup> Efendi, dkk.<sup>26</sup>

Secara substansi, persamaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya terletak pada fokus kajian terhadap dampak zakat produktif. Baik dalam penelitian ini maupun dalam studi-studi terdahulu, zakat produktif dianalisis sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi umat, terutama dalam konteks peningkatan kesejahteraan mustahik, pengurangan kemiskinan, dan penguatan kemandirian ekonomi.

Namun demikian, perbedaan yang menjadi pembeda utama penelitian ini adalah pada aspek pendekatan dan fokus analisisnya. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya tidak mengkaji model tata kelola zakat produktif secara spesifik, baik dari sisi struktur kelembagaan, mekanisme pelaksanaan, maupun prinsip-prinsip manajerial yang digunakan dalam implementasi program.

Sebaliknya, penelitian ini tidak hanya menelusuri dampak zakat produktif secara kuantitatif maupun kualitatif, tetapi juga menawarkan kombinasi pendekatan antara analisis dampak dan kajian model tata kelola. Hal ini mencakup: Struktur tata

---

<sup>17</sup> Chotib dkk, Zakat produktif Dalam Perspektif Islam, Jurnal Bisnis Dan Managemen, Vol. 4, No. 1 (2024). 19-29.

<sup>18</sup> Hasibuan Dkk, Analisis Evaluasi Pengawasan Dana Zakat Produktif Dalam Pengembangan Usaha Bagi Mustahik Di Lazismu Kota Medan (Al-Sharf Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 4, No. 2, 2023) 82-97.

<sup>19</sup> Harahap, Dkk, Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Era Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada Laznas Sumut, Jurnal El Mall, 2023), 852-867.

<sup>20</sup> Asrori, Disertasi. Konstruksi Sharia Governance Zakat Produktif Badan Amil Zakat Nasional Jawa Tengah. 2022), 4.

<sup>21</sup> Reza, Analisis Efektivitas Distribusi Zakat Produktif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Kantor Cabang Rumah Zakat Sumatera Utara), T-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam, 2021), 137-159.

<sup>22</sup> Sukmawati, Dkk, Efektivitas Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mustahiq Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Bali, Maisyatuna, 2022), 1-9.

<sup>23</sup> Sukmawati, Dkk. Analisis Peran Zakat Produktif Di Kampung Zakat Desa Sulung Dengan Metode Center Of Islamic Business And Economic Studies-Ipb, Jurnal Baabu Al-Ilmi Ekonomi Dan Perbankan Syariah, 2023), 59-71.

<sup>24</sup> Widianingsih, Analisis Pendayagunaan Zakat Produktif Terhadap Usaha Mikro Mustahik (Studi Kasus Baznas Kabupaten Tangerang: 2022), 112.

<sup>25</sup> Indriani, Dkk. Dampak Zakat Produktif Baznas Kabupaten Pasaman Barat Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Kecamatan Rao, Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1, Januari 2023), 961-971.

<sup>26</sup> Efendi, Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial Dalam Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia, June 2017), 21-39.

kelola kelembagaan zakat, Prinsip-prinsip pengelolaan berbasis intelektualitas, spiritualitas, dan integritas, Serta sinergi antar aktor (BAZNAS, tokoh agama, pesantren, dan penerima manfaat) dalam pelaksanaan program.

Dengan pendekatan kombinatorik ini, penelitian ini tidak hanya memandang hasil (outcome) dari program zakat produktif, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor kelembagaan dan tata kelola yang memengaruhi keberhasilan program, yang belum secara eksplisit dikaji dalam penelitian terdahulu.

### 3. GCG Perspektif Islam Dalam Tata Kelola Zakat Produktif.

Islam adalah agama yang konsisten dalam upaya mengatasi kemiskinan, karena sebagai agama yang *kaffah*, Islam memberikan peyeyanan dan perlindungan kepada semua insan. Islam tidak mendorong umatnya untuk hidup dalam kemiskinan dan bergantung pada pemberian sesamanya, karena manusia adalah makhluk social dan melakukan symbiosis mutualisme. Ajaran Islam menekankan adanya saling tolong menolong, dan saling memberi, sebagai dorongan agar umatnya menjadi pribadi yang mandiri dan dermawan. Kemiskinan dipandang sebagai ancaman terhadap akidah, akhlak, cara berpikir yang sehat, serta stabilitas keluarga dan masyarakat.<sup>27</sup>

Salah satu Solusi islam yang ditawarkannya adalah pengelolaan zakat produktif dengan baik, dan ini cukup efektif. Dan di tahun-tahun sebelumnya telah banyak dilakukan penelitian-penelitian yang mengkomparasikan antara *Good Corporate Governance* dengan pelaksanaan Zakat Produktif. Antara lain: penelitian

---

<sup>27</sup>Qardawi, Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan (Jakarta: Zikrul Hakim, 2005), 24.

yang dilakukan oleh Hani Tahlian,<sup>28</sup> Nasfizar Guspendri,<sup>29</sup> Asrori,<sup>30</sup> Nikmatul Masruroh dkk.<sup>31</sup>

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) tidak hanya penting untuk membentuk lembaga pengelola zakat yang profesional, tetapi juga untuk membangun kepercayaan muzaki. Oleh karena itu, baik lembaga zakat pemerintah maupun swasta perlu menerapkan GCG agar dapat menjalankan tugasnya secara optimal dalam memaksimalkan potensi zakat untuk pengentasan kemiskinan.

Terdapat penelitian disertasi yang dilakukan oleh Ahmad Ajib Ridlwan, mahasiswa UINSA Surabaya, berjudul "Model Pemberdayaan Zakat Produktif Berbasis Kewirausahaan (Studi Kemandirian Mustahik pada Lembaga Amil Zakat di Surabaya)". Penelitian ini menegaskan bahwa zakat memiliki peran strategis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendorong kemandirian mustahik melalui program pemberdayaan yang produktif. Ditekankan bahwa zakat dapat memberikan efek berganda (*multiplier effect*) jika didistribusikan dalam bentuk program berbasis kewirausahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model studi kasus multi situs. Namun demikian, penelitian tersebut belum mengaitkan konsep distribusi zakat produktif dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai sistem pendukung keberhasilan pengelolaan zakat dalam pembangunan sumber daya manusia dan pengentasan kemiskinan.

Secara umum, baik penelitian sebelumnya maupun penelitian kami ini memiliki kesamaan dalam kerangka konseptual, yaitu sama-sama menyoroti

---

<sup>28</sup> Tahliani, Good Governance di Lembaga Pengelola Zakat, Syar'ie: Jurnal Pemikiran Ekonomi Islam, 2019), 111.

<sup>29</sup> N Guspendri, Penerapan Good Governance Pada Organisasi Pengelola Zakat Dalam Rangka Optimalisasi Penggalangan Dana Zakat (Juris: Jurnal Ilmiah Syariah, 2018), 1-12.

<sup>30</sup> K Sharia Governance Zakat Produktif Badan - Eprints.Walisongo.Ac.Id

<sup>31</sup> Masruroh, Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia, 2023, Journal.Amikindonesia.Ac.Id

pentingnya tata kelola zakat produktif yang baik dalam rangka pemberdayaan mustahik dan pengentasan kemiskinan. Tujuan utamanya juga selaras, yaitu untuk memperkuat peran zakat sebagai instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi umat. Penelitian-penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Hani Tahlian, Nasfizar Guspendri, dan Ahmad Ajib Ridlwan, menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif yang profesional dan akuntabel mampu meningkatkan kemandirian mustahik, membangun kepercayaan muzaki, dan menciptakan dampak berganda (*multiplier effect*) bagi masyarakat.

Namun demikian, terdapat perbedaan mencolok dari sisi fokus prinsip yang dikedepankan. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menitikberatkan pada penerapan empat prinsip dasar *Good Corporate Governance* (transparency, accountability, responsibility, dan independency) sebagai indikator keberhasilan pengelolaan zakat. Sementara itu, penelitian kami ini menambahkan dua prinsip baru yang sangat kontekstual dalam perspektif Islam dan pengelolaan zakat produktif, yaitu *Principle of Empowerment* (prinsip pemberdayaan) dan *Sustainability Principle* (prinsip keberlanjutan). Dua prinsip ini menjadi kunci dalam membangun ekosistem zakat yang tidak hanya profesional tetapi juga transformatif secara sosial.

Perbedaan lainnya terletak pada cara pandang terhadap mustahik dan sistem distribusi dana zakat. Penelitian yang kami lakukan lebih selektif dalam penyaluran zakat produktif dengan berlandaskan prinsip *dharuriyyah* dan keahlian mustahik, serta menjadikannya sebagai dana bergulir agar berkelanjutan dan tidak habis satu kali pakai. Selain itu, lembaga zakat yang kami teliti telah memiliki database valid mengenai kemampuan mustahik, sehingga meminimalisasi salah sasaran. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang belum menekankan secara eksplisit aspek profesionalisme mustahik dan keberlanjutan dana sebagai variabel penting

dalam keberhasilan zakat produktif. Dengan demikian, penelitian kami tidak hanya menawarkan penyempurnaan konsep, tetapi juga praktik baru dalam tata kelola zakat yang lebih berorientasi pada dampak jangka panjang dan keadilan distribusi.

Disisi yang berbeda, penelitian Prof. Khamdan Rifa'i yang berjudul *How to Reduce Moral Hazard Crisis in Business: Study from Indonesian's Pesantren*, menekankan pentingnya dalam hal mitigasi moral hazard melalui pendekatan spiritualitas. Penelitian Khamdan menekankan pentingnya internalisasi nilai-nilai sufistik dalam etika bisnis pesantren, seperti *al-muḥāsabah* (introspeksi diri), *al-yaqīn* (keyakinan), *ḥusnuzan* (prasangka baik), dan *al-tawakkul* (berserah diri kepada Allah). Nilai-nilai ini secara langsung membentuk karakter individu dalam mengelola bisnis dengan integritas tinggi, yang pada akhirnya mampu menurunkan potensi moral hazard baik dari sisi pengelola maupun pelaku ekonomi pesantren.<sup>32</sup>

Penelitian Khamdan dan penelitian kami memiliki titik temu yang sangat penting dalam hal kepedulian terhadap krisis moral (moral hazard) dalam praktik ekonomi umat. Keduanya mengangkat pentingnya nilai-nilai keislaman sebagai fondasi dalam membangun tata kelola ekonomi yang beretika. Prof. Khamdan menyoroti bagaimana internalisasi nilai-nilai tasawuf dalam kitab *Al-Hikam*—seperti *al-muḥāsabah*, *al-yaqīn*, *ḥusnuzan*, dan *tawakkal*—menjadi pondasi pembentukan etika bisnis di lingkungan pesantren. Penelitian beliau menekankan peran spiritualitas dalam membentuk karakter wirausaha santri agar terhindar dari penyimpangan moral. Sementara itu, penelitian kami juga menaruh perhatian pada isu moral hazard, khususnya dalam konteks pengelolaan zakat oleh tiga aktor utama: amil, mustahik, dan muzaki .

---

<sup>32</sup> Khamdan Rifa'i, *How to Reduce Moral Hazard Crisis in Business: Study from Indonesian's Pesantren*, *Journal of Islamic Economic Perspectives*, Volume 5. Issue 1 (2022), 62-71

Meski menggunakan pendekatan yang berbeda, penelitian kami berusaha melengkapi pendekatan beliau dengan menambahkan dimensi tata kelola kelembagaan dan kebijakan publik dalam pengelolaan zakat produktif. Jika penelitian Prof. Khamdan memberikan kontribusi yang mendalam dalam aspek spiritual dan pembentukan karakter pelaku usaha pesantren, maka penelitian kami berupaya menghadirkan perspektif kelembagaan melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance*, penggunaan digitalisasi, dan penguatan model pembinaan mustahik berbasis pemberdayaan.

Dengan demikian, keduanya saling mengisi: penelitian beliau memperkuat sisi internal etis pelaku ekonomi berbasis pesantren, sementara kami mencoba menawarkan pendekatan sistemik dalam tata kelola zakat produktif agar lebih akuntabel, transparan, dan berdaya guna dalam konteks kelembagaan zakat nasional.

## **B. Kajian Teoretik**

### **1. Kajian Teoretik Tentang Tata Kelola Zakat**

#### **a. Pengertian Tata Kelola Zakat**

Istilah "tata kelola" berasal dari terjemahan kata *governance*, yang secara etimologis bersumber dari bahasa Latin *gubernare*, berarti “mengemudi” atau “mengatur.” Dalam perkembangan modern, tata kelola dipahami sebagai sistem dan proses dalam mengarahkan serta mengendalikan lembaga, organisasi, atau pemerintahan agar berjalan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Istilah ini menjadi penting dalam konteks manajemen publik dan pembangunan karena menyangkut cara kekuasaan dijalankan untuk mengelola sumber daya demi kepentingan masyarakat luas.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Hyden, G. (1992). *Governance and the Study of Politics*. In G. Hyden & M. Bratton (Eds.), *Governance and Politics in Africa*. Lynne Rienner Publishers

Istilah “Good Governance” mulai dikenal luas secara global setelah diperkenalkan oleh Bank Dunia (World Bank) pada tahun 1989 dalam laporannya yang berjudul *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Dalam laporan tersebut, Bank Dunia menekankan bahwa krisis pembangunan di Afrika Sub-Sahara tidak hanya disebabkan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh kelemahan dalam tata kelola pemerintahan. Maka, tata kelola yang baik dianggap sebagai prasyarat utama bagi keberhasilan pembangunan.<sup>34</sup>

Penguatan atas konsep ini kemudian dilakukan oleh United Nations Development Programme (UNDP) melalui dokumen tahun 1997 yang mengidentifikasi empat prinsip utama tata kelola yang baik, yaitu: partisipasi masyarakat, akuntabilitas penyelenggara negara, transparansi kebijakan publik, dan penegakan hukum. Konsep ini kemudian diadopsi secara luas dalam kebijakan pembangunan internasional dan menjadi acuan utama dalam reformasi birokrasi dan pengelolaan sektor publik di berbagai negara.<sup>35</sup> Dalam ranah akademik, pemikir seperti Douglas North mengembangkan pendekatan kelembagaan terhadap tata kelola, sedangkan Robert I. Rotberg menekankan relasi antara kualitas pemerintahan dan stabilitas sosial.<sup>36</sup>

Dengan demikian, istilah tata kelola merupakan hasil perkembangan konseptual yang lahir dari kebutuhan akan sistem pengelolaan yang lebih etis, efisien, dan partisipatif, terutama di negara-negara berkembang. Meski tidak berasal dari satu pencetus tunggal, gagasan ini berkembang melalui kontribusi lembaga-lembaga internasional dan para akademisi. Di Indonesia, istilah ini mulai

---

<sup>34</sup> World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Washington, D.C.: The World Bank.

<sup>35</sup> UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. New York: United Nations Development Programme.

<sup>36</sup> North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press; Rotberg, R. I. (2004). *When States Fail: Causes and Consequences*. Princeton University Press.

mendapatkan tempat penting setelah era reformasi 1998, sebagai bagian dari upaya membangun pemerintahan yang bersih, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik.<sup>37</sup>

Tata kelola zakat merupakan sistem atau mekanisme pengelolaan dana zakat yang terstruktur, terencana, dan bertanggung jawab guna mencapai tujuan zakat secara optimal. Dalam literatur manajemen Islam, tata kelola zakat dimaknai sebagai suatu rangkaian proses mulai dari pengumpulan (himpunan), pengelolaan (administrasi dan distribusi), hingga pendayagunaan dana zakat kepada mustahik dengan prinsip keadilan dan transparansi.<sup>38</sup> Sistem ini tidak hanya berbicara mengenai teknis distribusi, tetapi juga mencakup aspek kelembagaan, hukum, etika, serta pengawasan agar dana zakat dapat memberi dampak ekonomi dan sosial secara berkelanjutan.

Zakat sebagai instrumen ekonomi Islam memiliki dua dimensi utama: ibadah spiritual dan fungsi sosial. Oleh karena itu, tata kelola zakat harus mampu menjembatani keduanya melalui pendekatan manajerial yang efisien sekaligus sesuai syariah. Dalam konteks ini, zakat tidak cukup dikelola secara tradisional atau karitatif, melainkan harus bertransformasi menjadi sistem produktif yang mampu memberdayakan umat.<sup>39</sup>

Konsep tata kelola zakat telah banyak dikembangkan oleh para pemikir kontemporer seperti Yusuf Qardhawi yang menekankan bahwa zakat harus diposisikan sebagai alat distribusi kekayaan sekaligus instrumen pengentasan kemiskinan.<sup>40</sup> Maka dari itu, pengelolaan zakat yang baik harus mampu menyasar

---

<sup>37</sup> Dwiyanto, Agus. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008).12.

<sup>38</sup> Suhrawardi K. Lubis, *Pengelolaan Zakat Secara Profesional*, (Jakarta: Kencana, 2013), 22.

<sup>39</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 2000), 578.

<sup>40</sup> Yusuf Qardhawi, *Fiqh az-Zakah*, Jilid 1, (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2001), 102.

akar permasalahan sosial ekonomi umat, bukan sekadar memenuhi kewajiban ritual.

Secara umum, tata kelola zakat dapat dipadankan dengan istilah *zakat governance*, yang terdiri dari berbagai elemen seperti akuntabilitas, efisiensi, transparansi, keadilan, dan partisipasi publik. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) misalnya, mengadopsi prinsip-prinsip tersebut dalam sistem pengelolaannya dengan pendekatan modern berbasis teknologi digital dan sistem informasi.<sup>41</sup>

#### b. Prinsip Tata Kelola Zakat

Prinsip-prinsip tata kelola zakat dapat didekati dari dua dimensi: prinsip syariah dan prinsip manajerial. Dari sisi syariah, prinsip keadilan (*al-'adalah*), kejujuran (*ṣidq*), dan amanah merupakan fondasi utama. Dana zakat harus dikelola oleh pihak yang kompeten, jujur, dan bertanggung jawab. Prinsip ini merujuk pada QS. At-Taubah: 103 dan praktik Nabi SAW dalam mengangkat para amil zakat yang terpercaya dan kompeten.<sup>42</sup>

Dari sisi manajerial modern, prinsip tata kelola zakat mencakup beberapa aspek: (1) Transparansi, yakni keterbukaan informasi pengumpulan dan pendistribusian zakat; (2) Akuntabilitas, yaitu pertanggungjawaban lembaga zakat kepada publik dan Tuhan; (3) Efisiensi, yaitu optimalisasi biaya operasional agar dana zakat sampai ke penerima secara maksimal; (4) Partisipasi, yakni keterlibatan masyarakat dan mustahik dalam proses perencanaan dan pengawasan; dan (5) Keadilan sosial, yaitu distribusi zakat berdasarkan prioritas dan kebutuhan yang objektif.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> BAZNAS, *Pedoman Tata Kelola Zakat Nasional*, Jakarta: BAZNAS RI, 2020.

<sup>42</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2005), QS. At-Taubah: 103.

<sup>43</sup> Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 243–245.

Prinsip-prinsip tersebut merupakan wujud dari maqāsid al-syarī'ah dalam pengelolaan dana publik Islam. Di sinilah pentingnya pendekatan holistik dalam tata kelola zakat, yakni menggabungkan dimensi spiritualitas, intelektualitas, dan integritas (ber-ISI) agar dana zakat benar-benar mampu meningkatkan kualitas hidup umat secara menyeluruh.

Dalam konteks Indonesia, implementasi prinsip tata kelola zakat mulai diterapkan melalui regulasi seperti UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. UU ini mewajibkan lembaga zakat untuk transparan, memiliki sistem pelaporan keuangan yang baik, serta menjalankan fungsi pemberdayaan melalui program produktif. Hal ini menjadi tonggak penting dalam memperkuat ekosistem zakat nasional yang profesional dan terpercaya.<sup>44</sup>

## 2. Kajian Teori tentang Good Corporate Governance (GCG)

### a. Pengertian Good Corporate Governance (GCG)

Good Corporate Governance (GCG) adalah sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan secara berkesinambungan. GCG berfungsi sebagai mekanisme untuk menyeimbangkan kekuasaan dan tanggung jawab antara manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya, dengan prinsip utama transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness (keadilan).

Menurut OECD, GCG adalah: "A system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation—such as the board, managers, shareholders, and other

---

<sup>44</sup> Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 No. 115.

stakeholders—and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs.”<sup>45</sup>

Sementara itu, Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) di Indonesia mendefinisikan GCG sebagai: “Proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya.”<sup>46</sup>

Good Corporate Governance (GCG) adalah prinsip yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar berjalan seimbang antara kewenangan dan tanggung jawab, khususnya terhadap pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. GCG mencakup pembagian kewenangan di antara direksi, manajer, dan pemilik saham. Selain itu, GCG merupakan sistem manajerial yang bertujuan menciptakan nilai tambah berkelanjutan dengan tetap mematuhi peraturan dan etika yang berlaku. Konsep ini sejalan dengan SK Menteri BUMN No. 117/2002 yang menekankan pentingnya keberhasilan usaha, akuntabilitas, dan perlindungan kepentingan seluruh pihak terkait.<sup>47</sup>

#### b. Prinsip Utama Good Corporate Governance (GCG)

Meskipun tidak menggunakan istilah "Good Corporate Governance", teori Jensen dan Meckling memberikan dasar teoritis bagi prinsip-prinsip GCG, seperti: Akuntabilitas: Menekankan pentingnya mekanisme untuk memastikan manajer bertanggung jawab atas tindakan mereka. Transparansi: Mengurangi asimetri informasi antara manajer dan pemegang saham. Keadilan: Memastikan

<sup>45</sup> OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, (Paris: OECD Publishing, 2015), 9.

<sup>46</sup> Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia* (Jakarta: KNKG, 2006), 3–4.

<sup>47</sup> Franita, *Mekanisme Good Corporate Governance dan Nilai Perusahaan: Studi untuk Perusahaan Telekomunikasi* (Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI, medan, 2018), 10.

perlakuan yang adil bagi semua pemegang saham. Responsibilitas: Menekankan tanggung jawab sosial dan etika perusahaan.<sup>48</sup>

Prinsip utama dari Good Corporate Governance (GCG) yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan terdiri dari lima aspek yang sangat penting. Aspek pertama adalah Keterbukaan (Transparency), yang mengacu pada transparansi dalam pengambilan keputusan dan pengungkapan informasi material yang relevan bagi perusahaan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang berkepentingan dapat memperoleh informasi yang jelas dan akurat tentang kondisi dan arah perusahaan, yang akan mempermudah pengambilan keputusan yang bijak. Transparansi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap integritas perusahaan.<sup>49</sup>

Aspek kedua adalah Akuntabilitas (Accountability), yang menekankan pentingnya kejelasan mengenai fungsi, struktur, dan pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntabilitas memastikan bahwa setiap pihak yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan memahami perannya dan dapat mempertanggungjawabkan tindakannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen perusahaan. Sistem akuntabilitas yang baik mengurangi risiko penyalahgunaan wewenang dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.<sup>50</sup>

Pertanggungjawaban (Responsibility), aspek ketiga, mencakup kepatuhan perusahaan terhadap prinsip-prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip ini mengarahkan perusahaan untuk

---

<sup>48</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), (1976). 305–360.

<sup>49</sup> Ardiansyah, F. *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance dalam Pengelolaan Perusahaan*. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 15(2), (2021). 123-134.

<sup>50</sup> Mulyadi, M. *Akuntabilitas dalam Good Corporate Governance: Perspektif Manajerial*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 9(4), (2020). 101-112.

bertindak secara etis dan sesuai dengan hukum yang berlaku, menjaga reputasi dan integritasnya di mata masyarakat dan stakeholder. Aspek Independensi (Independency) menekankan pada pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa adanya benturan kepentingan atau pelanggaran terhadap peraturan yang ada. Terakhir, Kewajaran (Fairness) menekankan perlakuan yang adil terhadap hak-hak stakeholder sesuai dengan perjanjian dan ketentuan yang berlaku, sehingga semua pihak merasa dihargai dan diperlakukan dengan setara.<sup>51</sup>

Dalam penerapan tata Kelola yang baik pada pengelola zakat perlu mengambil langkah-langkah proaktif untuk menerapkan prinsip-prinsip Good Governance. Diantaranya adalah menciptakan sistem pengendalian dan keseimbangan (check and balances) yang efektif, untuk menghindar terjadinya potensi penyalahgunaan dan mendukung pertumbuhan lembaga yang berkelanjutan.<sup>52</sup> Begitupun, pengelolaan zakat dengan melibatkan prinsip good governance yakni antara lain; efektif, jujur, pemerataan, transparansi, akuntabel, informatif kiranya dapat dijadikan sebuah solusi tepat dalam mengatasi pengelolaan zakat yang masih bersifat konvensional. Good governance dalam pengelolaan zakat secara terorganisasi merupakan tugas dari administrasi public.<sup>53</sup>

### 3. Kajian Teori tentang Proses Kontrak

Proses kontrak merupakan bagian penting dalam dunia hukum dan bisnis.

Dalam perspektif umum, kontrak dianggap sebagai perjanjian antara dua pihak atau

---

<sup>51</sup> Suherman, H., & Yulianto, E. *Keterbukaan dan Independensi dalam Praktik Good Corporate Governance di Indonesia*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 8(1), (2019). 45-56.

<sup>52</sup> Tahliani, Good Governance Di Lembaga Pengelola Zakat (Syar'ie: Jurnal Pemikiran Ekonomi Islam, 2019), 111.

<sup>53</sup> Nurul W, Tata Kelola Zakat Di Lembaga Zakat Infaq Shadakah dan Waqaf Al baitul Amin Jember, 2015. 23.

lebih yang mengikat secara hukum, sementara Dalam Islam, kontrak dikenal dengan istilah akad, yang berarti perikatan antara dua pihak sesuai dengan ketentuan syariah. Kontrak dalam Islam tidak hanya bersifat mengikat secara hukum tetapi juga memiliki dimensi moral dan etika.

Dalam islam, akad ini terbagi menjadi tiga bagian, pertama, Akad Qardhul Hasan adalah perjanjian pinjaman tanpa bunga dalam sistem keuangan syariah, di mana pemberi pinjaman memberikan dana kepada pihak yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan atau keuntungan finansial. Tujuan utama dari akad ini adalah untuk membantu individu atau kelompok yang memerlukan bantuan keuangan, murni atas dasar niat baik dan solidaritas sosial.

Kedua, akad Mudharabah adalah salah satu jenis akad dalam sistem ekonomi Islam yang berbasis pada prinsip kemitraan antara dua pihak, yaitu shahibul maal (pemilik modal) dan mudharib (pengelola usaha). Dalam akad ini, pemilik modal menyediakan dana, sedangkan pengelola usaha menjalankan usaha tersebut dengan keahlian dan tenaga kerja yang dimilikinya.

Ketiga, Empowerment Circle Through Zakat" berarti "Lingkaran Pemberdayaan Melalui Zakat". Frasa ini menunjukkan bagaimana zakat digunakan sebagai alat untuk memberdayakan masyarakat, menciptakan siklus keberlanjutan di mana penerima manfaat zakat dapat berkembang, mandiri, dan bahkan nantinya berkontribusi kembali ke masyarakat.

#### **4. Kajian Teori Tentang Keagenan**

##### **a. Konsep Dasar Teori Keagenan (Agency Theory)**

Teori keagenan berangkat dari asumsi bahwa dalam sebuah organisasi terdapat pemisahan antara pemilik modal (prinsipal) dan manajer (agen), di mana

keduanya memiliki tujuan dan kepentingan yang tidak selalu sejalan. Prinsipal mempercayakan pengelolaan aset dan pengambilan keputusan kepada agen, namun keterbatasan informasi dan kontrol membuat hubungan ini rentan terhadap penyalahgunaan. Menurut Jensen dan Meckling, perusahaan bukanlah satu entitas tunggal, melainkan kumpulan kontrak yang mengatur hak dan kewajiban antara pihak-pihak yang terlibat.<sup>54</sup> Dengan demikian, teori keagenan berfokus pada bagaimana menyusun kontrak dan mekanisme kontrol yang dapat mengurangi penyimpangan agen dari kepentingan prinsipal.

Lebih jauh, teori keagenan merupakan evolusi dari pemikiran ekonomi klasik yang menempatkan individu sebagai makhluk rasional dan oportunistik. Oleh karena itu, diperlukan desain organisasi yang mampu mengelola hubungan kontraktual secara efisien. Dalam kerangka ini, peran insentif dan pengawasan menjadi sangat penting untuk menyelaraskan tujuan antara pemilik dan pengelola. Teori ini tidak hanya diaplikasikan dalam perusahaan privat, tetapi juga dalam lembaga publik, organisasi nirlaba, hingga lembaga zakat, yang semuanya menghadapi dilema serupa dalam pengelolaan kepercayaan dan pertanggungjawaban.

b. Hubungan Prinsipal dan Agen: Tanggung Jawab dan Peran

Hubungan antara prinsipal dan agen didasarkan pada kontrak kerja atau kesepakatan yang memberikan agen wewenang untuk bertindak atas nama prinsipal. Namun dalam praktiknya, sering kali muncul ketidakseimbangan informasi (*information asymmetry*) di mana agen memiliki akses informasi yang lebih banyak dan mendalam dibandingkan dengan prinsipal. Hal ini menciptakan ruang bagi agen untuk bertindak tidak sepenuhnya sesuai dengan kepentingan

---

<sup>54</sup> Jensen, M. C., & Meckling, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), (1976). 305–360.

pemberi mandat. Seperti yang dinyatakan oleh Fama, pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian tidak selalu buruk, bahkan bisa menjadi bentuk efisiensi jika hubungan tersebut dikelola secara profesional dengan dukungan sistem pengawasan yang kuat.<sup>55</sup>

Peran agen menjadi sentral dalam pengambilan keputusan strategis, sementara prinsipal lebih berfokus pada pengendalian hasil dan kinerja. Di sinilah letak potensi konflik kepentingan: agen bisa saja mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya secara pribadi tetapi merugikan prinsipal. Untuk itu, perancangan kontrak kerja yang cermat, transparansi informasi, serta pemberian insentif yang adil dan proporsional menjadi strategi penting dalam menjaga agar agen tetap bekerja dalam koridor yang sesuai dengan tujuan utama organisasi atau perusahaan.

c. Masalah Keagenan (*Agency Problem*) dan Solusinya

Masalah keagenan mencakup situasi-situasi di mana agen tidak bekerja sepenuhnya untuk kepentingan prinsipal, baik secara disengaja maupun karena ketidaktepatan informasi. Dua masalah utama dalam teori ini adalah moral hazard dan adverse selection. *Moral hazard* terjadi setelah kontrak disepakati, ketika agen bertindak tidak bertanggung jawab karena tahu bahwa prinsipal tidak dapat mengamati semua tindakannya. Sementara *adverse selection* terjadi sebelum kontrak dibuat, saat agen menyembunyikan informasi penting agar terlihat layak dipercaya, padahal sebenarnya tidak.<sup>56</sup> Kedua masalah ini sering terjadi dalam organisasi bisnis maupun sektor publik, termasuk pengelolaan dana sosial seperti zakat atau wakaf.

---

<sup>55</sup> Fama, E. F. *Agency Problems and the Theory of the Firm*. *Journal of Political Economy*, 88(2), (1980). 288–307.

<sup>56</sup> Eisenhardt, K. M. *Agency Theory: An Assessment and Review*. *Academy of Management Review*, 14(1), (1989). 57–74.

Solusi terhadap masalah ini banyak ditawarkan dalam literatur teori keagenan, seperti meningkatkan pengawasan melalui audit internal dan eksternal, merancang sistem insentif berbasis kinerja, serta memperbaiki transparansi informasi. Penerapan *good governance* sangat berkaitan erat dengan upaya mengurangi risiko *agency problem*. Mekanisme pasar, seperti reputasi dan sanksi, juga dapat dimanfaatkan sebagai alat kontrol. Ketika agen tahu bahwa penyimpangan akan menurunkan reputasi atau mendatangkan sanksi hukum, maka mereka akan lebih berhati-hati dalam menjalankan kewenangannya.

d. Biaya Keagenan (*Agency Costs*) dan Efisiensi Kontrak

Ketika terdapat ketidakselarasan kepentingan antara prinsipal dan agen, maka timbul biaya yang disebut sebagai biaya keagenan. Biaya ini terdiri dari tiga komponen utama: biaya monitoring yang dikeluarkan oleh prinsipal untuk mengawasi tindakan agen, biaya ikatan (*bonding cost*) yang dikeluarkan agen untuk menjamin kepatuhannya, serta kerugian residual yang merupakan potensi keuntungan yang hilang akibat penyimpangan agen<sup>57</sup>. Dalam konteks perusahaan atau lembaga publik, biaya ini sering kali tidak terlihat secara langsung, tetapi berdampak pada efisiensi organisasi dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Namun, jika hubungan antara pemilik dan pengelola dirancang dengan struktur kontrak yang jelas dan sistem insentif yang tepat, maka pemisahan antara kepemilikan dan pengendalian justru dapat meningkatkan efisiensi. Seperti dikemukakan oleh Fama dan Jensen, pembagian peran antara pemilik dan profesional manajemen memungkinkan tercapainya keputusan yang lebih rasional dan objektif.<sup>57</sup> Penelitian empiris menunjukkan bahwa perusahaan atau lembaga yang menerapkan prinsip-prinsip *governance* berbasis teori keagenan,

---

<sup>57</sup> Fama, E. F., & Jensen, M. C. *Separation of Ownership and Control*. *Journal of Law and Economics*, 26(2), (1983). 301–325.

seperti transparansi, akuntabilitas, dan insentif kinerja, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.<sup>58</sup>

e. Moral Hazard Dalam tata Kelola Zakat

Konsep *moral hazard* dalam tata kelola zakat merujuk pada risiko terjadinya penyimpangan perilaku oleh aktor-aktor yang tidak menanggung konsekuensi langsung dari tindakannya, baik itu pengelola (amil), penerima (mustahik), maupun pemberi zakat (muzaki). Risiko ini umumnya muncul karena adanya asimetri informasi, lemahnya pengawasan, serta rendahnya akuntabilitas kelembagaan.

1) Moral Hazard pada Amil Zakat

Dalam praktik pengelolaan zakat, amil berperan sebagai pihak yang diberi mandat *syar'i* untuk mengelola dana umat. Namun, tanpa sistem pengawasan dan tata kelola yang baik, amil dapat tergelincir pada moral hazard, seperti penyalahgunaan dana zakat, distribusi yang tidak objektif, hingga rendahnya transparansi laporan. Hal ini mengindikasikan perlunya penguatan prinsip *good governance* dalam lembaga zakat.<sup>59</sup>

2) Moral Hazard pada Mustahik

Penerima zakat juga dapat menunjukkan perilaku *moral hazard*, khususnya jika bantuan zakat tidak disertai edukasi atau pembinaan. Misalnya, mustahik yang menjadi pasif dan bergantung pada bantuan, atau menggunakan zakat produktif untuk konsumsi pribadi, bahkan ada yang memalsukan status agar tetap menerima zakat.<sup>60</sup> Ketika bantuan zakat tidak

---

<sup>58</sup> Barako, D. G., Hancock, P., & Izan, H. Y. *Relationship Between Corporate Governance Attributes and Voluntary Disclosures in Kenya. International Journal of Accounting and Finance*, 10(1), (2020), 44–63.

<sup>59</sup> Asnaini, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 98.

<sup>60</sup> Siti Rohayati dan Muhammad Syafii, “Efektivitas Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 5, No. 3 (2018): 210.

mengarah pada kemandirian, maka zakat justru kehilangan aspek pemberdayaannya.<sup>61</sup>

### 3) Moral Hazard pada Muzaki dan Lembaga Penyalur

Sebagian *muzaki* enggan menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi karena merasa tidak percaya pada transparansi dan efektivitasnya. Akibatnya, mereka memilih jalur individual yang tidak selalu menjamin ketepatan sasaran. Padahal, perilaku ini justru memperlemah sistem kelembagaan zakat secara nasional.<sup>62</sup> Di sisi lain, lembaga zakat juga kerap menghadapi krisis kepercayaan karena belum optimal dalam pelaporan keuangan maupun pelibatan publik.<sup>63</sup>

### 4) Upaya Mitigasi Moral Hazard

Beberapa strategi dapat diterapkan untuk meminimalisasi moral hazard dalam tata kelola zakat: Penerapan prinsip *good governance*: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, keadilan, dan efektivitas.<sup>64</sup> Audit syariah dan keuangan secara berkala oleh lembaga independen.<sup>65</sup> Penggunaan sistem digitalisasi dalam pelaporan dan pendistribusian zakat.<sup>66</sup> Penguatan program zakat produktif berbasis pembinaan dan pelatihan mustahik agar menuju kemandirian.<sup>67</sup>

Sistem tanggung renteng berbasis komunitas dapat menjadi strategi efektif untuk meminimalisasi moral hazard dalam tata kelola zakat. Dengan

<sup>61</sup> A. Nugroho, *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Jakarta: Kencana, 2020), 115.

<sup>62</sup> M. Thohir, "Perilaku Muzakki dan Kepercayaan terhadap Lembaga Zakat," *Jurnal Ekonomi Islam Al-Mal*, Vol. 14, No. 2 (2022): 92.

<sup>63</sup> Adiwarmarman Karim, *Fiqh Zakat Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 134–135.

<sup>64</sup> N. Huda, et al., "Analysis of the Effect of the Implementation of Good Governance on the Performance of Amil Zakat Institutions in Indonesia," *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 2 (2014): 118–120.

<sup>65</sup> Euis Amalia, *Sejarah dan Pemikiran Ekonomi Islam*, (Jakarta: Kencana, 2015), 148.

<sup>66</sup> Y. Z. Basri dan F. Azmi, "Digitalisasi Pengelolaan Zakat: Peluang dan Tantangan," *Jurnal ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf*, Vol. 9, No. 1 (2022): 51–53.

<sup>67</sup> Ibid., 54.

adanya tanggung jawab kolektif, anggota kelompok terdorong untuk saling memantau dan memastikan kepatuhan terhadap kewajiban menjaga, memelihara dan mengembangkannya. Namun, penerapan sistem ini juga menghadapi tantangan, seperti risiko beban tambahan bagi anggota kelompok dan potensi konflik internal. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan dan pembinaan yang berkelanjutan untuk memastikan efektivitas dan kepatuhan syariah dalam pelaksanaannya.<sup>68</sup>

## 5. Kajian Teori Tentang Zakat Produktif

### a. Definisi Zakat Produktif

Merupakan bentuk penyaluran zakat yang tidak hanya bersifat konsumtif, melainkan diarahkan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik. Istilah ini terdiri dari dua kata, yakni zakat yang bermakna suci, tumbuh, dan berkembang, serta produktif yang berarti menghasilkan atau mendorong kemajuan. Jika digabungkan, zakat produktif merujuk pada penggunaan dana zakat sebagai modal usaha bagi mustahik, dengan tujuan agar mereka dapat menjalankan kegiatan ekonomi secara berkelanjutan.<sup>69</sup>

Zakat produktif merupakan bentuk penyaluran zakat yang tidak hanya bersifat konsumtif, melainkan diarahkan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik. Istilah ini terdiri dari dua kata, yakni *zakat* yang secara etimologis bermakna *at-thahārah* (kesucian), *an-namā'* (pertumbuhan), *az-ziyādah* (penambahan), dan *al-barakah* (keberkahan), serta *produktif* yang berarti

---

<sup>68</sup> Uswatun H, dkk, *Analisis Efektivitas Dan Tantangan Sistem Pembiayaan tanggung Renteng Pada PNM Mekaar: Perspektif Ekonomi Syariah Dan Dampak Sosial Ekonomi*, Vol 7 No 1 (2025): Asy-Syarikah Volume 7 Nomor 1 Maret Tahun 2025, 86-99

<sup>69</sup> Khasanah, M. C., & Putri, O. M. P. (2024). *Empowering the Community's Economy through Productive Zakat: A Comparative Study of Yusuf Al-Qardhawi's and Sahal Mahfudh's Thoughts*. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 55–66.

menghasilkan atau mendorong kemajuan. Jika digabungkan, zakat produktif merujuk pada penggunaan dana zakat sebagai modal usaha bagi mustahik dengan tujuan agar mereka dapat menjalankan kegiatan ekonomi secara berkelanjutan dan pada akhirnya keluar dari ketergantungan sosial.

Sayyid Sabiq dalam *Fikih Sunnah* menjelaskan bahwa zakat merupakan kewajiban yang ditetapkan Allah sebagai sarana untuk menyucikan jiwa dan harta, serta sebagai bentuk solidaritas sosial di antara kaum Muslimin.<sup>70</sup> Dalam hal ini, Sayyid Sabiq menyebutkan makna zakat sebagai: *pertama*, Tadhīr (تطهير) – menyucikan jiwa dan harta dari sifat kikir dan dosa. Allah SWT berfirman: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka..." (QS. At-Taubah: 103). *Kedua*, Tazkiyah (تزكية) – menyucikan jiwa dan menumbuhkan keimanan serta kebaikan dalam diri seorang Muslim. Zakat bukan sekadar kewajiban materi, tetapi juga berfungsi sebagai media penyucian batin dan pembentukan akhlak sosial. Dan *ketiga*, Tanmiyah (تنمية) – mengandung makna pertumbuhan, baik secara spiritual maupun ekonomi. Dana zakat yang dikelola secara produktif mampu menumbuhkan ekonomi umat dan mendorong keadilan distribusi kekayaan.

Dalam konteks ini, zakat produktif adalah bentuk konkret dari pengamalan ketiga nilai tersebut secara terpadu. Penyaluran zakat tidak hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumtif mustahik (seperti makanan dan pakaian), tetapi diarahkan pada aspek pemberdayaan ekonomi melalui program-program seperti pelatihan usaha, pemberian modal kerja (*qard hasan*), pendampingan bisnis, serta pengembangan usaha mikro.

---

<sup>70</sup> Sayyid Sabiq, *Fiqh as-Sunnah*, Jilid I, (Beirut: Dar al-Fikr, 1990), 329–336.

Dengan demikian, zakat tidak hanya menjadi alat pembersih (tadhīr), tetapi juga sarana pemberdayaan (tazkiyah) dan pendorong pertumbuhan (tanmiyah) yang mampu mentransformasikan mustahik menjadi muzakki di masa mendatang. Pendekatan ini selaras dengan prinsip zakat dalam Islam sebagaimana dijelaskan oleh Sayyid Sabiq dalam *Fikih Sunnah*, dan juga dikuatkan oleh pandangan kontemporer seperti Yusuf Qardhawi yang menekankan pentingnya menjadikan zakat sebagai alat rekayasa sosial dan ekonomi umat.<sup>71</sup>

Beberapa studi terbaru mendukung efektivitas zakat produktif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik. Misalnya, penelitian oleh Zakariya tahun 2024,<sup>72</sup> menunjukkan bahwa zakat produktif berperan signifikan dalam pemberdayaan ekonomi mustahik di berbagai daerah. Selain itu, kajian oleh Bonandar tahun 2024,<sup>73</sup> menyoroti bahwa zakat produktif dapat meningkatkan kesejahteraan mustahik melalui pendekatan ekonomi berbasis syariah. Lebih lanjut, studi oleh Farid Al-Azhar tahun 2024,<sup>74</sup> menekankan pentingnya strategi penyaluran zakat produktif yang tepat sasaran untuk meningkatkan usaha dan kesejahteraan ekonomi mustahik.

Dalam kitab *Fikih al-Zakah*, Dr. Yusuf Qardawi menjelaskan bahwa zakat tidak hanya berfungsi sebagai bantuan konsumtif sesaat, tetapi juga dapat dimanfaatkan secara produktif. Beliau menyatakan bahwa zakat dapat digunakan sebagai modal usaha bagi mustahik yang memiliki potensi untuk bekerja,

---

<sup>71</sup> Yusuf al-Qardhawi, *Fiqh az-Zakah*, (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 2010), hlm. 384–390.

<sup>72</sup> Zakariya, A. F., Syuhana, E., & Rosida, I. N. *Pengelolaan Zakat Produktif Sebagai Pembangunan Kesejahteraan*. *Jurnal Musthofa*, 10(2), (2024). 25–30

<sup>73</sup> Bonandar, A. Analisis Pengaruh Pendistribusian Zakat dan Pembinaan serta Pendampingan terhadap Kesejahteraan Mustahik. *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(2), (2024), 197–204.

<sup>74</sup> Farid Al-Azhar, M., Wahid, A., & Ahfadz, M. U. Peran Zakat Produktif dalam Membangun Ekonomi Inklusif di Daerah Tertinggal. *Tijaratuna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 6(1), (2024), 27–39.

sehingga mereka dapat mandiri secara ekonomi dan keluar dari garis kemiskinan. Pendekatan ini sejalan dengan tujuan zakat dalam Islam untuk menciptakan keadilan sosial dan mengurangi kesenjangan ekonomi.<sup>75</sup> Pandangan ini sejalan dengan Asnaini yang menyatakan bahwa zakat produktif memungkinkan mustahik mengembangkan usaha secara berkelanjutan, hingga berpeluang menjadi muzaki.<sup>76</sup>

Menurut Wahbah al-Zuhaili (1932-2015 M) Dalam bukunya Fikih *al-Islami wa Adillatuhu*, Wahbah al-Zuhaili menjelaskan bahwa zakat dapat diberikan dalam bentuk modal usaha atau alat kerja bagi kaum miskin agar mereka bisa mandiri. Menurutnya, cara ini lebih efektif dalam memberdayakan mereka dibanding sekadar memberi bantuan konsumtif.<sup>77</sup> Sedangkan Muhammad Nejatullah Siddiqi (Ekonom Islam Kontemporer), Siddiqi menekankan bahwa zakat harus dilihat sebagai instrumen pembangunan ekonomi. Ia mengusulkan agar dana zakat digunakan untuk mendukung sektor usaha kecil dan mikro yang dimiliki oleh kaum miskin agar mereka bisa berkembang dan keluar dari kemiskinan secara berkelanjutan.<sup>78</sup> M. Umer Chapra (Ekonom Islam Kontemporer), Chapra berpendapat bahwa zakat produktif dapat menjadi bagian dari strategi ekonomi Islam dalam mengatasi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan umat. Menurutnya, jika zakat digunakan secara produktif, maka ia bisa berperan dalam menciptakan keseimbangan ekonomi dan distribusi kekayaan yang lebih adil.<sup>79</sup>

<sup>75</sup> Yusuf Al-Qardhawi. *Fiqh al-Zakah* (Vol. 2). (Kairo: Maktabah Wahbah, 1999). 953-960.

<sup>76</sup> Asnaini, *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 64.

<sup>77</sup> Al-Zuhaili, W. *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Vol. 2, (Beirut: Dar al-Fikr, 1985). 743-750.

<sup>78</sup> Siddiqi, M. N. *Muslim Economic Thinking*, (Leicester: The Islamic Foundation, 1979), 45-50.

<sup>79</sup> Chapra, M. U. *Islam and the Economic Challenge*, (Leicester: The Islamic Foundation, 1992), 164-

Selain pendapat Asnaini, perbedaan antara zakat produktif dan zakat konsumtif juga dijelaskan oleh beberapa pakar lain. Menurut M. Arifin (2018), zakat produktif bertujuan untuk memberdayakan mustahik dengan memberikan mereka modal usaha dan pelatihan, sementara Zakat konsumtif hanya diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari mustahik mustahik tanpa memperhatikan keberlanjutan.<sup>80</sup> Sementara itu, menurut Yusuf Al-Qardhawi (2012), zakat produktif berpotensi mengubah mustahik menjadi muzaki, karena memungkinkan mereka untuk mandiri secara ekonomi, sedangkan zakat konsumtif hanya membantu dalam jangka pendek tanpa menciptakan kemandirian.<sup>81</sup>

Kedua, perbedaan terletak pada pendayagunaan dana zakat. Zakat produktif digunakan untuk mengembangkan usaha mustahik, sehingga dana zakat tersebut dapat menjadi modal usaha yang berkelanjutan. Sementara itu, zakat konsumtif hanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan mustahik, yang menjadi alasan seseorang berhak menerima zakat. Dalam buku yang diterbitkan oleh Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, dijelaskan bahwa pendayagunaan zakat produktif dapat dilakukan melalui pemberian modal usaha dan pendampingan bisnis. Hal ini bertujuan untuk memberdayakan mustahik agar dapat mengelola usaha secara mandiri dan berkelanjutan.<sup>82</sup>

Ketiga, perbedaan terletak pada objek zakat. Zakat produktif mencakup pemberian modal usaha, pelatihan keahlian, penyediaan alat usaha, serta pembinaan wirausaha. Sementara itu, zakat konsumtif hanya diarahkan untuk

---

<sup>80</sup> M. Arifin, *Pengelolaan Zakat dalam Perspektif Ekonomi Islam* (Jakarta: Pustaka Ulil Albab, 2018), 45.

<sup>81</sup> Yusuf Al-Qardhawi, *Fiqh al-Zakah* (Kairo: Dar al-Qalam, 2012), 172.

<sup>82</sup> Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, *Pendayagunaan Zakat Produktif dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik* (Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2020), 56.

memenuhi kebutuhan pokok, biaya obat, biaya sekolah, bantuan pembayaran hutang, dan kebutuhan lainnya..

b. Dalil Tentang Pengelolaan Zakat Produktif

Berikut beberapa dalil Al-Qur'an dan Hadits yang mendukung konsep pengelolaan dan pendistribusian zakat produktif:

1) Dalil Al-Qur'an

a) Surah At-Taubah Ayat 60

Allah SWT berfirman:

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

Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, para mu'allaf yang dibujuk hatinya, untuk (memerdekakan) budak, untuk (membebaskan) orang yang berhutang, untuk jalan Allah, dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui, Maha Bijaksana. (QS. At-Taubah: 60)

Ayat ini menjelaskan bahwa zakat diperuntukkan bagi delapan asnaf (golongan penerima zakat). Dalam konteks zakat produktif, pemberian zakat kepada fakir, miskin, dan gharimin (orang yang berhutang) dapat berupa modal usaha atau alat produksi agar mereka dapat mandiri dan tidak terus bergantung pada zakat.

b) Surah Al-Hasyr Ayat 7

Allah SWT berfirman:

مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ

"Apa saja harta rampasan (fai') yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya dari penduduk negeri-negeri itu, maka adalah untuk Allah, Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu." (QS. Al-Hasyr: 7)

Ayat ini menegaskan bahwa kekayaan harus didistribusikan secara adil dan tidak hanya berputar di kalangan orang kaya. Dalam

konteks zakat produktif, harta zakat bisa digunakan untuk memberdayakan kaum miskin sehingga mereka dapat meningkatkan taraf hidup mereka secara berkelanjutan.

## 2) Dalil Hadits

### a) Hadits tentang Memberdayakan Orang Miskin dengan Modal

Rasulullah SAW pernah memberikan modal usaha kepada seseorang agar dia bisa mandiri:

عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ، أَنَّ رَجُلًا مِنَ الْأَنْصَارِ أَتَى النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْأَلُهُ ، فَقَالَ : أَمَا فِي بَيْتِكَ شَيْءٌ ؟ قَالَ : بَلَى ، جِلسٌ تَلْبَسُ بَعْضُهُ وَتَبْسُطُ بَعْضُهُ ، وَقَعْبٌ تَشْرَبُ فِيهِ مِنَ الْمَاءِ ، قَالَ : أَنْتَبِي بِهِمَا ، قَالَ : فَأَتَاهُ بِهِمَا ، فَأَخَذَهُمَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِيَدِهِ ، وَقَالَ : مَنْ يَشْتَرِي هَذَيْنِ ؟ قَالَ رَجُلٌ : أَنَا ، أَخَذَهُمَا بَدْرَهُمْ ، قَالَ : مَنْ يَزِيدُ عَلَي دِرْهَمٍ مَرَّتَيْنِ ، أَوْ ثَلَاثًا ، قَالَ رَجُلٌ : أَنَا أَخَذَهُمَا بَدْرَهُمَيْنِ فَأَعْطَاهُمَا إِيَّاهُ ، وَأَخَذَ الدِّرْهَمَيْنِ وَأَعْطَاهُمَا الْأَنْصَارِيَّ ، وَقَالَ : اشْتَرِ بِأَحَدِهِمَا طَعَامًا فَأَنْبِذْهُ إِلَى أَهْلِكَ ، وَاشْتَرِ بِالْآخَرِ قَدُومًا فَأَنْتَبِي بِهِ ، فَأَتَاهُ بِهِ ، فَسَدَّ فِيهِ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عُوْدًا بِيَدِهِ ، ثُمَّ قَالَ لَهُ : اذْهَبْ فَاحْتَطِبْ وَبِعْ ، وَلَا أَرَيْتَكَ خَمْسَةَ عَشَرَ يَوْمًا ، فَذَهَبَ الرَّجُلُ يَحْتَطِبُ وَيَبِيعُ ، فَجَاءَ وَقَدْ أَصَابَ عَشْرَةَ دَرَاهِمٍ ، فَاشْتَرَى بِبَعْضِهَا تَوْبًا ، وَبِبَعْضِهَا طَعَامًا ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : هَذَا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ تَجِيءَ الْمَسْأَلَةَ نُكْتَةً فِي وَجْهِكَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ، إِنَّ الْمَسْأَلَةَ لَا تَصْلُحُ إِلَّا لِثَلَاثَةٍ : لِذِي فَقْرٍ مُدْقِعٍ ، أَوْ لِذِي غَرَمٍ مُفْطَعٍ ، أَوْ لِذِي دَمٍ مُوجِعٍ .

Dari Anas bin Malik, seorang laki-laki datang meminta-minta kepada Rasulullah SAW, lalu beliau bersabda: "Apakah engkau memiliki sesuatu di rumah?" Orang itu menjawab, "Ya, saya memiliki sehelai kain dan sebuah mangkuk." Rasulullah SAW kemudian bersabda: "Bawalah keduanya kepadaku!" Lalu Rasulullah menjual barang itu seharga dua dirham. Kemudian beliau bersabda: "Belilah makanan dengan satu dirham dan berikan kepada keluargamu, dan dengan satu dirham lainnya belilah kapak lalu bawalah kepadaku!" Setelah itu, Rasulullah memasang gagang kapak itu dan menyuruh orang tersebut untuk mencari kayu bakar dan menjualnya. Setelah beberapa hari, orang itu kembali dengan membawa penghasilan, dan Rasulullah bersabda: "Ini lebih baik bagimu daripada engkau datang meminta-minta, yang akan menjadi noda di wajahmu pada hari kiamat." (HR. Abu Dawud No. 1641, Hasan Sahih menurut Al-Albani)

Hadits ini menunjukkan bahwa memberikan modal usaha kepada seseorang lebih baik daripada sekadar memberi bantuan konsumtif.

Konsep ini sejalan dengan zakat produktif, di mana zakat bisa diberikan dalam bentuk modal usaha agar penerimanya bisa mandiri secara ekonomi.

b) Hadits tentang Menyediakan Modal bagi Kaum Fakir

Diriwayatkan bahwa Rasulullah SAW bersabda:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ ، قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : مَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ ، يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ .

“dari Abu Hurairah RA, Nabi bersabda: Barang siapa memberi kemudahan bagi orang yang dalam kesulitan, Allah akan memberinya kemudahan di dunia dan akhirat." (HR. Muslim No. 2699)

Hadits ini menjadi dasar bagi ulama yang mendukung pemberian zakat dalam bentuk modal usaha atau alat produksi bagi kaum miskin agar mereka dapat keluar dari kesulitan ekonomi.

c. Prinsip Zakat Produktif

1) Kinerja Profesional dan Transparansi Akuntabel

Hal penting yang harus diperhatikan oleh lembaga pengelola zakat adalah mengetahui dan memiliki data yang mendetail mengenai penerima zakat, termasuk kemampuan atau keterampilan yang mereka miliki. Langkah ini penting agar pengelola zakat tidak salah dalam menyalurkan zakat kepada pihak yang tidak berhak atau tidak sesuai dengan bidang yang tepat, sebagaimana yang diajarkan oleh Rasulullah SAW:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا وَسَّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ  
"Apabila diserahkan suatu urusan tertentu kepada orang yang bukan ahli dalam bidangnya maka tunggulah saat kehancurannya" (HR. Bukhari).

Hadits ini memberikan peringatan tegas mengenai pentingnya amanah dan kompetensi dalam pelaksanaan tanggung jawab. Dalam konteks pengelolaan zakat, hadis ini menekankan bahwa penyaluran zakat—terutama zakat produktif—tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Makna utama hadis ini mengajarkan prinsip profesionalisme dan proporsionalitas, yaitu bahwa setiap tugas harus ditangani oleh orang yang ahli dan layak secara moral

serta teknis. Jika suatu urusan, termasuk urusan keumatan seperti distribusi zakat, diserahkan kepada pihak yang tidak kapabel, maka dampaknya bukan hanya kegagalan program, tetapi juga rusaknya kepercayaan publik serta hilangnya nilai-nilai keadilan sosial yang diusung Islam.

Dalam konteks zakat produktif, penyaluran yang tidak tepat sasaran—misalnya kepada orang yang tidak berhak (bukan mustahik) atau kepada mustahik yang tidak memiliki potensi dan pembinaan yang memadai—akan menghambat tercapainya misi utama zakat, yaitu mengentaskan kemiskinan (*i'lā' al-kalimah wa al-tamkīn al-iqtisādī*) dan memberdayakan umat. Karena itu, pengelolaan zakat harus dilakukan oleh amil yang kompeten, memiliki integritas, serta memahami prinsip-prinsip tata kelola zakat yang sesuai dengan maqāṣid al-syarī'ah.

## 2) Prinsip Pemberdayaan.

Prinsip ini menekankan bahwa zakat tidak hanya bersifat karitatif, melainkan juga memiliki fungsi transformatif melalui pemberdayaan mustahik. Mustahik yang memiliki potensi dan semangat kerja harus diprioritaskan dalam distribusi zakat produktif, karena mereka dapat mengembangkan bantuan yang diterima menjadi sumber penghidupan berkelanjutan. Sebaliknya, mustahik yang tidak memiliki kompetensi cukup hanya diarahkan pada zakat konsumtif untuk pemenuhan kebutuhan dasar. Di sisi lain, amil zakat juga perlu diberdayakan melalui proses seleksi, pelatihan, dan pembekalan yang ketat agar profesionalisme dan tanggung jawabnya dalam mengelola zakat meningkat, serta mampu memfasilitasi inovasi pemberdayaan umat secara optimal.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan, 2013), 502.

### 3) Prinsip Kemanfaatan

Zakat dalam implementasinya harus memberikan dampak sosial yang luas dan berorientasi pada kemanfaatan jangka panjang. Hal ini mengharuskan pengelolaan zakat produktif didesain strategis melalui edukasi kepada umatnya, hal ini sangat penting agar mereka mampu memperluas pemanfaatan dana zakat untuk bidang-bidang penting seperti pendidikan, kesehatan, dan sosial. Kolaborasi antar-lembaga pengelola juga menjadi kunci agar dampak zakat produktif bisa lebih masif dan merata.<sup>84</sup>

### 4) Prinsip Keberlanjutan

Keberlanjutan merupakan fondasi penting dalam konsep zakat produktif. Penyaluran zakat tidak boleh berhenti pada distribusi dana, tetapi harus dilanjutkan dengan proses pembinaan, pendampingan, dan pengawasan terhadap mustahik. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa bantuan tersebut benar-benar berkembang dan meningkatkan taraf hidup penerimanya. Dengan demikian, zakat menjadi alat perubahan sosial yang berkelanjutan, bukan hanya solusi sesaat terhadap kemiskinan.<sup>85</sup>

### 5) Prinsip Yurisprudensi

Dalam praktik pengelolaannya, zakat harus tunduk pada aturan. Prinsip yurisprudensi mengharuskan setiap pengelola zakat mematuhi regulasi yang berlaku guna menjamin legalitas dan akuntabilitas. Namun demikian, dasar utama tetap berlandaskan pada syariat Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Sunnah, serta praktik sahabat dan tabi'in, agar

---

<sup>84</sup> Nurhayati dan Wasilah Abd. Rasyid, "Zakat Produktif sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat," *Jurnal Ekonomi Islam La Riba*, Vol. 9, No. 1 (2015), 27–30.

<sup>85</sup> M. Ali Yusuf, *Zakat Produktif: Konsep dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Umat*, (Yogyakarta: Pilar Nusantara, 2020), 103–105.

pengelolaan zakat berjalan sesuai dengan prinsip keadilan dan kemaslahatan umat.<sup>86</sup>

#### 6) Prinsip Profesionalisme

Pengelolaan zakat di era modern menuntut adanya profesionalisme yang terukur. Amil zakat sebagai pelaksana teknis dituntut memiliki kompetensi, etika kerja, serta kapasitas manajerial untuk mewujudkan zakat yang produktif dan tepat sasaran. Profesionalisme ini harus terinternalisasi melalui sistem rekrutmen terbuka, pelatihan yang berkelanjutan, dan evaluasi kinerja secara periodik. Dengan demikian, zakat mampu menjadi pilar ekonomi umat yang tidak hanya religius, tetapi juga efisien dan akuntabel.<sup>87</sup>

Dalam pelaksanaan zakat produktif, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan agar tetap sesuai dengan ajaran Islam dan peraturan pemerintah. Pertama, pendistribusian zakat harus mengikuti prinsip-prinsip dasar Islam dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kedua, penerapan prinsip-prinsip muamalah harus dijalankan dengan benar. Ketiga, penting untuk memprioritaskan kemaslahatan bersama demi kepentingan kolektif.<sup>88</sup>

#### d. Manajemen Zakat Produktif

##### 1) Pengelolaan Zakat Produktif

Secara normatif, eksistensi lembaga pengelola zakat memperoleh legitimasi dari firman Allah Swt. dalam QS. at-Taubah ayat 60 yang menyebutkan secara eksplisit peran *amilin* atau para pengelola zakat dengan redaksi “wa al-‘amilina ‘alaiha”, yang berarti mereka yang bertugas

<sup>86</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid IV, (Damaskus: Dar al-Fikr, 2011), 1179.

<sup>87</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2014), 246.

<sup>88</sup> Wasik, Menelaah kembali prinsip zakat produktif (upaya mengubah masyarakat konsumtif menuju masyarakat produktif), *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah dan keluarga Islam*, (2020), 173.

mengelola zakat. Dalam konteks kekinian, istilah *amil* merujuk pada individu atau lembaga yang terlibat aktif dalam seluruh proses pengelolaan zakat, mulai dari pengumpulan, pencatatan, penyimpanan, hingga pendistribusian dana zakat. Peran strategis ini menunjukkan bahwa zakat bukan hanya praktik ibadah sosial, tetapi juga kegiatan manajerial yang menuntut tata kelola yang profesional dan amanah, terutama ketika dikembangkan dalam skema zakat produktif yang membutuhkan kemampuan perencanaan ekonomi yang matang dan terukur.<sup>89</sup>

Dalam kerangka hukum positif Indonesia, pengelolaan zakat didefinisikan secara komprehensif dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan atas kegiatan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Istilah “pengelolaan” di sini memiliki dimensi manajerial yang menekankan pada upaya pengendalian dan penyelenggaraan kegiatan zakat yang sistematis. Ketika dikaitkan dengan zakat produktif, pengelolaan ini tidak sekadar berarti penyaluran dana, tetapi mencakup tahapan sosialisasi kepada masyarakat, seleksi mustahik yang berdaya guna, pengembangan usaha mikro produktif, serta monitoring dan evaluasi atas dampak ekonomi dari program yang dijalankan.<sup>90</sup>

Dengan demikian, pengelolaan zakat produktif bukan hanya dilihat sebagai praktik distribusi semata, tetapi lebih sebagai proses integral yang melibatkan strategi pemberdayaan ekonomi umat secara berkelanjutan. Dalam perspektif kelembagaan, zakat merupakan aset ekonomi strategis

---

<sup>89</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Lentera, 2015), QS. At-Taubah: 60; Lihat juga Ahmad Juwaini, *Manajemen Amil Zakat*, (Jakarta: Forum Zakat, 2012), 25

<sup>90</sup> Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 1 Ayat 7; Lihat juga Nasrullah Rasyid, *Manajemen Zakat Produktif*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 54–56.

yang dapat difungsikan sebagai sumber pendanaan pembangunan ekonomi berbasis masyarakat. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen zakat perlu bergerak dari sekadar pemenuhan kebutuhan konsumtif mustahik ke arah transformasi produktif yang menysasar pada kemandirian ekonomi. Maka, pengumpulan, penggunaan, serta pengawasan atas dana zakat haruslah dikelola secara transparan dan profesional agar tujuan zakat sebagai instrumen kesejahteraan dapat tercapai secara optimal.<sup>91</sup>

## 2) Optimalisasi Sistem Distribusi Zakat Produktif

Bagian ini membahas pola pendistribusian zakat, apakah zakat diberikan merata kepada delapan kelompok mustahik atau ada prioritas tertentu. Imam Abu Hanifah berpendapat bahwa zakat sebaiknya hanya diberikan kepada orang fakir, mengingat relevansi kondisi saat ini.<sup>92</sup>

Pendistribusian zakat merupakan bagian dari fungsi manajerial dalam menyalurkan dana dari muzaki kepada mustahik secara efektif guna mencapai tujuan lembaga. Seiring waktu, pola distribusi zakat mengalami perkembangan; jika sebelumnya didominasi oleh pola konsumtif, kini cenderung bergeser ke arah produktif karena dinilai lebih memberi dampak jangka panjang bagi kesejahteraan mustahik.

## 3) Model-Model Penyaluran Dana Zakat Produktif

Model pertama dalam penyaluran zakat produktif adalah melalui akad qardh al-ḥasan, yakni pinjaman kebaikan tanpa bunga. Dalam pola ini, lembaga amil zakat berfungsi sebagai pemberi pinjaman (kreditur), sementara mustahik bertindak sebagai penerima pinjaman (debitur). Dana zakat diberikan kepada

---

<sup>91</sup> M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an*, (Bandung: Mizan, 2017), hlm. 332; Lihat juga Baznas RI, *Zakat untuk Kesejahteraan Umat*, (Jakarta: BAZNAS, 2020), 112.

<sup>92</sup> Yusuf Al-Qardhawi, *Musykilah al-Faqr wa Kaifa Aalajaha al-Islam* (Beirut: Dar, 1966), 65.

mustahik sebagai modal usaha yang harus dikembalikan tanpa tambahan bunga, dan jangka waktu pengembaliannya bersifat fleksibel sesuai kemampuan mustahik. Oleh sebab itu, sistem ini disebut soft loan karena tidak menekan mustahik secara ekonomi. Namun, penting untuk dicatat bahwa dana yang telah dikembalikan oleh mustahik tidak boleh disimpan dalam kas lembaga zakat, melainkan harus segera digulirkan kepada mustahik lainnya. Ini menegaskan bahwa dana tersebut tetap menjadi milik mustahik secara bergiliran, dan lembaga hanya bertindak sebagai fasilitator, bukan pemilik dana<sup>93</sup>

Model kedua adalah penyaluran dana zakat produktif dengan akad muḍārabah, yaitu *Musyarokah* antara amil zakat dan pengelola usaha (mustahik). Dalam praktiknya, dana zakat diberikan kepada mustahik untuk dikelola dalam kegiatan usaha produktif, dan keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai kesepakatan. Misalnya, 20% untuk lembaga dan 80% untuk mustahik. Sistem ini dikenal sebagai skema profit and loss sharing, sehingga apabila usaha merugi, kerugian tidak ditanggung sepenuhnya oleh mustahik, melainkan menjadi beban bersama, dan amil tidak menuntut pengembalian dana zakat yang telah diberikan. Dengan pendekatan ini, mustahik diberi kepercayaan untuk mengelola usaha secara profesional, sementara lembaga tetap menjalankan fungsi kontrol melalui pendampingan dan evaluasi usaha<sup>94</sup>

Model ketiga adalah pendekatan *Empowerment Circle Thought*, yakni model pemberdayaan berkelanjutan berbasis siklus. Dalam metode ini, lembaga amil zakat nasional seperti BAZNAS tidak hanya memberikan dana, tetapi terlebih

---

<sup>93</sup> Lukman Hakim, *Model-Model Penyaluran Zakat Produktif*, dalam *Jurnal Zakat dan Wakaf*, Vol. 12, No. 2 (2021), 135–137; Lihat juga A. Qardhawi, *Fiqh al-Zakah*, (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2011), 652.

<sup>94</sup> Rini Dewi dan Fajar Riyanto, *Akad Mudharabah dalam Penyaluran Zakat Produktif*, *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, Vol. 9, No. 1 (2020), hlm. 78–80; M. Umer Chapra, *Islamic Economics: What It Is and How It Developed*, (Leicester: Islamic Foundation, 2016), 94

dahulu melakukan kajian dan analisis terhadap mustahik yang mengajukan permohonan bantuan usaha. Setelah dinyatakan layak, mustahik menerima modal usaha dan mendapatkan pendampingan intensif dari tim pengembangan ekonomi lembaga hingga usaha mereka mengalami pertumbuhan signifikan. Ketika kondisi ekonomi mustahik telah meningkat dan mereka bertransformasi menjadi muzaki (pemberi zakat), maka modal usaha awal harus digulirkan kepada mustahik berikutnya. Proses ini berlanjut secara sistematis sehingga menciptakan rantai pemberdayaan dari mustahik ke muzaki dan seterusnya. Model ini tidak hanya meningkatkan kemandirian ekonomi, tetapi juga memperluas jangkauan zakat produktif dalam membangun ekonomi umat secara inklusif.<sup>95</sup>

## 6. Zakat Core Principles (ZCP) sebagai Prinsip Global Tata Kelola Zakat

Penguatan tata kelola zakat dalam konteks kontemporer membutuhkan kerangka prinsip yang tidak hanya mencerminkan efektivitas kelembagaan, tetapi juga berakar kuat pada nilai-nilai syariah dan berorientasi pada dampak sosial yang berkelanjutan. Dalam hal ini, pendekatan tata kelola yang hanya berbasis pada teori konvensional seperti *agency theory* atau *Good Corporate Governance* (GCG) belum mencukupi untuk menjawab kompleksitas lembaga zakat yang bersifat spiritual, sosial, dan publik. Maka, dibutuhkan seperangkat prinsip tata kelola zakat yang secara komprehensif menggabungkan nilai-nilai etika Islam dengan tuntutan profesionalisme manajemen modern.

Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, World Zakat Forum (WZF) bersama sejumlah lembaga zakat dunia telah merumuskan *Zakat Core Principles*

---

<sup>95</sup> BAZNAS RI, *Model Pemberdayaan Mustahik Berbasis Empowerment Circle Thought*, Laporan Tahunan BAZNAS, 2022, hlm. 101–105; Nur Hidayah, *Transformasi Mustahik menjadi Muzaki melalui Zakat Produktif*, *Jurnal Al-Iqtishad*, Vol. 14, No. 2 (2022), 241–243

(ZCP), yaitu prinsip-prinsip dasar tata kelola zakat yang disusun secara sistematis untuk menjadi pedoman universal dalam pengelolaan zakat. Dokumen ini dirilis pertama kali pada tahun 2022 dan telah digunakan sebagai instrumen evaluasi serta peningkatan kinerja tata kelola zakat di berbagai negara, termasuk Indonesia, Malaysia, Sudan, dan lainnya.<sup>96</sup> ZCP terdiri dari sepuluh prinsip inti yang mencakup berbagai aspek kelembagaan, syariah, operasional, dan keberlanjutan.

Prinsip-prinsip tersebut antara lain: (1) kerangka hukum dan kelembagaan yang memadai, (2) kesesuaian syariah, (3) pengawasan efektif, (4) sistem informasi dan pelaporan, (5) manajemen risiko dan internal audit, (6) penguatan kapasitas SDM, (7) kerja sama internasional, (8) pelibatan pemangku kepentingan, (9) pemanfaatan teknologi digital, dan (10) pencapaian dampak sosial dan keberlanjutan.<sup>97</sup> Dengan adanya prinsip-prinsip ini, lembaga zakat tidak hanya dituntut untuk patuh terhadap syariat, tetapi juga ditantang untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, teknologi, dan ekspektasi masyarakat global. ZCP merupakan kontribusi Indonesia terhadap penegmabangan *islamic social finance* dan standar pengaturan zakat yang lebih baik di dunia.<sup>98</sup>

ZCP juga menempatkan *maqāṣid al-syarī'ah* sebagai fondasi normatif dalam pengelolaan zakat. Penguatan dimensi *maqāṣid* ini terlihat dalam orientasi ZCP terhadap perlindungan agama, jiwa, harta, akal, dan keturunan (*ḥifz al-dīn, al-naḥs, al-māl, al-'aql, wa al-nasl*) melalui intervensi sosial ekonomi berbasis zakat.<sup>99</sup> Prinsip ini menjadikan ZCP lebih dari sekadar instrumen kelembagaan; ia adalah

---

<sup>96</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management* (Jakarta: WZF Secretariat, 2022), 3.

<sup>97</sup> *Ibid.*, 5–10.

<sup>98</sup> Agus M, *membawa Perubahan*, (PT. raja Grafindo: Depok, 2019), 361

<sup>99</sup> Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* (Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021), 41–43.

kerangka moral dan spiritual yang menuntun arah kebijakan zakat agar bermuara pada keadilan sosial dan pengentasan kemiskinan secara berkelanjutan.

Secara metodologis, ZCP mengadopsi prinsip *risk-based supervision* dan *outcome-based management*, mirip dengan prinsip-prinsip yang digunakan oleh sektor keuangan syariah seperti *Islamic Financial Services Board (IFSB)* atau *Basel Core Principles* dalam sistem perbankan.<sup>100</sup> Ini menunjukkan bahwa tata kelola zakat modern tidak lagi bisa terpisah dari standar global dan logika manajerial profesional. Namun demikian, ZCP tetap menekankan keberpihakan kepada mustahik sebagai kelompok prioritas dan menjadikan inklusi sosial sebagai indikator keberhasilan.

Dalam konteks penelitian ini, ZCP berperan penting sebagai kerangka konseptual yang melengkapi pendekatan tata kelola berbasis teori agensi Meckling. Jika Meckling menekankan pada kontrol dan efisiensi dalam hubungan kelembagaan antara principal dan agent, maka ZCP memperluasnya dengan memperhatikan kesesuaian syariah, keberlanjutan dampak sosial, dan orientasi maslahat. Kombinasi ini memungkinkan lahirnya model tata kelola zakat produktif yang tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga sah secara syar'ī dan adaptif terhadap konteks digital dan komunitas.

Dengan demikian, pemanfaatan ZCP dalam kajian ini dimaksudkan untuk memperkaya dan memperkuat analisis terhadap praktik tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Prinsip-prinsip ZCP akan digunakan untuk menilai keberlangsungan program zakat produktif yang dikembangkan telah memenuhi standar tata kelola zakat global berbasis maqāsid dan digitalisasi, serta untuk memetakan tantangan dan peluang dalam pengembangannya ke depan.

---

<sup>100</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 186–189.

## 7. Kajian Teori tentang Pemberdayaan Masyarakat dalam tata kelola zakat Produktif.

Konsep pemberdayaan masyarakat merupakan respons terhadap praktik pembangunan yang terlalu elitis dan bersifat *top-down*. Dalam pendekatan pembangunan klasik, masyarakat kerap diposisikan sebagai objek pasif yang menerima bantuan tanpa keterlibatan aktif. Oleh karena itu, sejak dekade 1980-an, muncul paradigma baru yang menekankan pentingnya pemberdayaan (*empowerment*) sebagai proses peningkatan kapasitas masyarakat untuk mengendalikan hidupnya sendiri secara sosial, ekonomi, dan politik.<sup>101</sup> Menurut John Friedmann, pemberdayaan adalah proses politik yang memberikan ruang partisipasi kepada kelompok miskin agar memiliki kekuatan dalam menentukan arah pembangunan yang menyentuh kebutuhan mereka.<sup>102</sup>

Secara konseptual, Robert Chambers menyatakan bahwa pemberdayaan bukan hanya proses teknis, tetapi menyangkut transformasi struktur sosial dan pola relasi kuasa yang timpang.<sup>103</sup> Dalam kerangka ini, indikator keberdayaan mencakup kemampuan masyarakat mengakses sumber daya, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki keterampilan produktif, serta kontrol terhadap hasil pembangunan. Pemberdayaan tidak bisa dilepaskan dari prinsip *partisipatif, keberlanjutan, dan keadilan sosial* yang menjadi fondasi utama dalam pendekatan pembangunan berbasis masyarakat (*community-based development*).

Dalam konteks Islam, pemberdayaan masyarakat dapat disepadankan dengan konsep *al-tamkīn*, yaitu memberikan kekuatan, peluang, dan akses kepada individu

<sup>101</sup> Edi Suharto, *Pembangunan, Kemiskinan, dan Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 79.

<sup>102</sup> John Friedmann, *Empowerment: The Politics of Alternative Development* (Cambridge: Blackwell, 1992), 30.

<sup>103</sup> Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), 125.

atau kelompok untuk membangun kehidupan yang bermartabat.<sup>104</sup> Al-Qur'an memberikan contoh konkret dalam kisah Nabi Yusuf 'alaihi salam yang diberikan kedudukan (*tamkīn*) untuk membangun sistem ekonomi yang adil dan berkelanjutan (QS. Yusuf [12]: 21 dan 56). Ayat-ayat ini menunjukkan bahwa kekuasaan dan penguasaan atas sumber daya harus diorientasikan untuk kebaikan kolektif.<sup>105</sup> Dalam perspektif Islam, pemberdayaan bukan hanya persoalan ekonomi, tetapi juga pembebasan spiritual dan sosial menuju kehidupan yang berkualitas dan mandiri.

Pemberdayaan dalam Islam juga dapat dijelaskan melalui pendekatan *maqāṣid al-syarī'ah*, terutama dalam dimensi *ḥifz al-māl* (perlindungan harta) dan *ḥifz al-nafs* (perlindungan jiwa). Zakat sebagai salah satu instrumen sosial Islam tidak hanya bertujuan menolong mustahik secara sesaat, tetapi juga untuk mengangkat mereka dari kondisi kemiskinan menuju kemandirian (*istighnā' an al-nās*).<sup>106</sup> Oleh karena itu, zakat produktif adalah bentuk pemberdayaan yang selaras dengan nilai-nilai Islam karena menggabungkan *redistribusi kekayaan* dan *transformasi sosial*.

Dari sisi praksis, strategi pemberdayaan yang efektif harus didesain melalui pendekatan bottom-up dan berbasis pada potensi lokal. Model seperti ini menuntut keterlibatan aktif masyarakat sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program.<sup>107</sup> Program pemberdayaan melalui zakat produktif—seperti pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, dan pendampingan bisnis—menjadi langkah konkret dalam menciptakan *social inclusion* dan memperkuat *modal sosial* mustahik.

---

<sup>104</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 2001), 234.

<sup>105</sup> Al-Qur'an, Surah Yusuf [12]: 21 dan 56.

<sup>106</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Vol. 2 (Damaskus: Dar al-Fikr, 2011), 879.

<sup>107</sup> Edi Suharto, *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 112.

Pemberdayaan tidak akan berjalan efektif bila tidak disertai dengan penguatan kelembagaan dan partisipasi berkelanjutan.

Lebih lanjut, pemberdayaan tidak hanya berkaitan dengan output ekonomi, tetapi juga mencakup penguatan kapasitas kognitif, spiritual, dan sosial. Konsep ini selaras dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, yakni *Zakat Produktif Holistik* yang tidak hanya bertujuan menambah aset ekonomi mustahik, tetapi juga membangun integritas, spiritualitas, dan intelektualitas mereka. Dengan demikian, pemberdayaan dalam konteks zakat produktif bukanlah proses sektoral, melainkan proses multidimensi yang mengarah pada transformasi manusia secara utuh.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini teori pemberdayaan digunakan untuk menilai sejauh mana tata kelola zakat produktif berkontribusi terhadap kemandirian mustahik secara sosial-ekonomi dan spiritual. Teori ini sekaligus menjadi dasar dalam mengembangkan konsep *Good Community Governance*, yaitu tata kelola komunitas berbasis zakat yang memperkuat partisipasi warga, etika Islam, dan pembangunan berkelanjutan. Teori pemberdayaan menjadi simpul antara distribusi zakat dan transformasi sosial yang bersifat jangka panjang.

Lebih lanjut, teori ini membantu para pengelola zakat (amil) dalam merancang intervensi berbasis kebutuhan riil dan potensi lokal mustahik secara partisipatif. Pemberdayaan juga menjadi indikator penting dalam evaluasi efektivitas program zakat produktif, termasuk juga dari kemampuan mustahik mengambil keputusan, mengelola usaha sendiri, dan membebaskan diri dari ketergantungan. Dengan demikian, teori pemberdayaan memperluas indikator tata kelola zakat dari sekadar input-output ke arah outcome dan impact, sesuai dengan prinsip *maqāsid al-syarī'ah* dan pendekatan *Good Community Governance*.

### C. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun di atas empat fondasi utama yang saling terintegrasi, yaitu: Teori Zakat Produktif dari Dr. Yusuf Qardhawi, teori tata kelola berbasis *Good Governance* dengan pendekatan Meckling, Zakat Core Principles (ZCP) sebagai standar global tata kelola zakat, serta teori pemberdayaan mustahik yang berfokus pada transformasi sosial-ekonomi dan spiritual. Keempat teori ini dipadukan secara kontekstual dalam rangka membangun sebuah model tata kelola zakat produktif yang holistik dan partisipatif, yakni model tata kelola zakat produktif berbasis *Good Community Governance* (GCG).

Teori Zakat Produktif menjadi dasar pemikiran bahwa zakat tidak hanya difungsikan sebagai bantuan konsumtif, melainkan juga sebagai modal usaha produktif yang dapat mengangkat mustahik menuju kemandirian ekonomi. Teori ini mengandung visi sosial jangka panjang dan mendasari intervensi zakat berbasis aset, keterampilan, dan potensi lokal. Sementara itu, pendekatan tata kelola dari prinsip *Good Governance* dan Meckling berperan memberikan struktur manajerial dan etis dalam proses pengelolaan zakat, seperti melalui prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, dan partisipasi aktif komunitas.

Untuk memperkuat dimensi regulatif dan profesionalisme tata kelola, kerangka ini diperkuat dengan Zakat Core Principles (ZCP) yang dirumuskan oleh IFSB dan BAZNAS. ZCP memberikan 14 prinsip utama dalam tata kelola zakat, mencakup aspek pengawasan syariah, manajemen risiko, transparansi laporan, efektivitas pendistribusian, dan perlindungan hak-hak mustahik. ZCP menjadi rujukan normatif agar tata kelola zakat produktif memiliki kredibilitas nasional dan kompatibilitas global, sekaligus menjaga amanah pengelolaan dana umat.

Sebagai pelengkap dimensi output dan outcome, teori pemberdayaan mustahik dimasukkan untuk mengukur dampak langsung program zakat terhadap perubahan perilaku, kemandirian, dan kualitas hidup mustahik. Pemberdayaan di sini mencakup empat ranah: kapabilitas individu, akses terhadap sumber daya, peningkatan partisipasi sosial, dan transformasi spiritual. Teori ini memberikan indikator evaluatif yang bersifat jangka panjang, tidak hanya terbatas pada keberhasilan ekonomi, tetapi juga menyentuh ranah sosial dan moral, seperti tanggung jawab, keswadayaan, dan solidaritas sosial.

Dalam implementasinya, keempat teori tersebut diuji melalui studi kasus di dua lokasi utama: Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Kampung Zakat Bondowoso menjadi contoh pemberdayaan mustahik berbasis sektor peternakan dan modal sosial komunitas, sedangkan Kampung SDGs Jember menunjukkan integrasi program zakat dengan penguatan kualitas pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan perempuan. Temuan dari kedua lokasi ini kemudian disintesis untuk mengembangkan dua konsep teoretik baru.

Konsep pertama adalah Teori Zakat Produktif Holistik (ZPH), yang menegaskan bahwa zakat bukan semata instrumen ekonomi, melainkan juga sebagai alat transformasi sosial dan spiritual. ZPH dirumuskan dalam pendekatan Tata Kelola Zakat Produktif Ber-ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas), dengan tujuan menjadikan mustahik tidak hanya mandiri secara ekonomi, tetapi juga memiliki kedalaman spiritual dan karakter etis dalam kehidupan sosialnya. Intelektualitas ditekankan melalui pelatihan dan literasi usaha; spiritualitas melalui pembinaan agama dan moral; serta integritas melalui praktik nilai-nilai kejujuran, amanah, dan tanggung jawab.

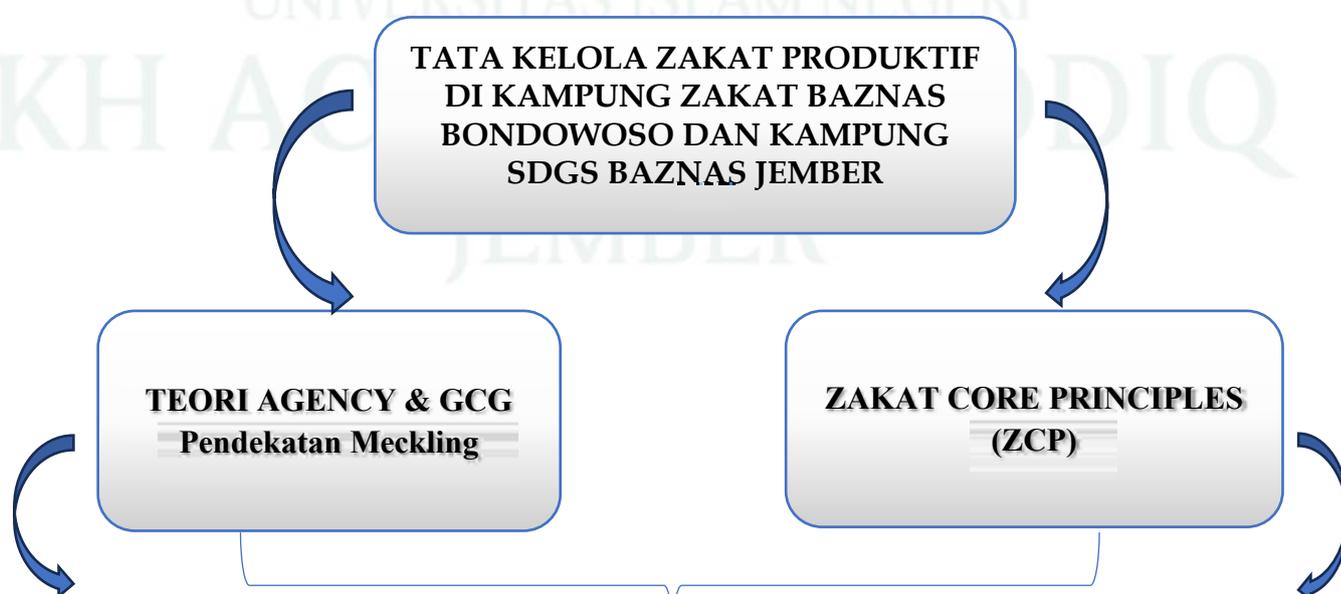
Konsep kedua yang dihasilkan adalah *Good Community Governance* (GCG), sebagai pengembangan dari konsep *Good Governance* yang selama ini cenderung elitis

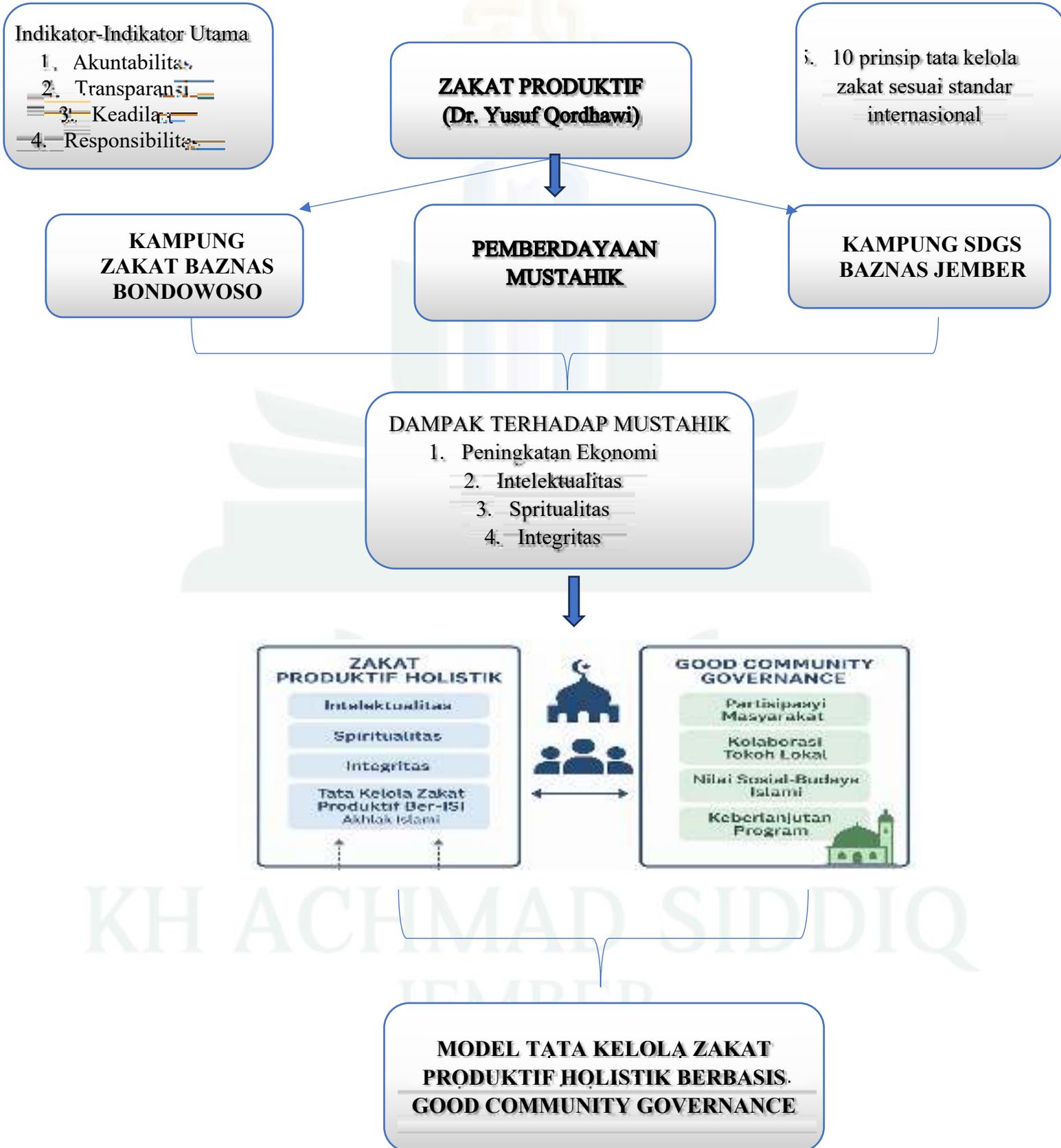
dan institusional. GCG menekankan pendekatan berbasis komunitas dengan prinsip partisipasi aktif mustahik, kolaborasi antar-stakeholder, penguatan jejaring sosial, dan keberlanjutan lokal. Dalam GCG, pengelolaan zakat dijalankan secara inklusif, dari bawah (bottom-up), dengan dialog sosial sebagai instrumen utama pembentukan kebijakan dan evaluasi program.

Integrasi antara Zakat Core Principles (ZCP), teori pemberdayaan, Zakat Produktif Holistik (ZPH), dan Good Community Governance (GCG) dalam satu model teoretik menjadikan penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kerangka konseptual zakat produktif. Kerangka ini secara simultan memadukan standar tata kelola global, pendekatan sosial-keagamaan, dan evaluasi berbasis dampak komunitas. Zakat dalam perspektif ini tidak lagi terbatas sebagai ibadah finansial, tetapi menjadi instrumen pembangunan berkelanjutan yang seimbang antara dimensi ekonomi, sosial, dan spiritual. Dengan pendekatan ini, zakat produktif diposisikan sebagai motor pemberdayaan yang terukur, akuntabel, dan berdampak nyata terhadap kemandirian mustahik. Model ini diharapkan menjadi acuan teoritis dan praktis dalam perumusan kebijakan zakat produktif di masa depan, yang secara empiris melahirkan temuan: “Model Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis *Good Community Governance*”.

Berikut adalah kerangka konseptual yang dibuat oleh peneliti.

Skema 1: Kerangka Konseptual Penelitian





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

##### 1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digun dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, karena peneliti berupaya mengungkap fakta melalui kata-kata, dokumen atau kejadian-kejadian yang bersumber dari lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat *Bogdan Dan Tayler* bahwa penelitian kualitatif adalah sebagai prosedur menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau lembaga-lembaga kajian tertentu, sehingga dari data tersebut, validitas kebenaran suatu penelitian itu sangatlah rasional, karena peneliti berhadapan langsung dengan objek yang dikaji atau responden.<sup>1</sup>

Menurut pandangan Creswell, penelitian kualitatif berakar pada teori konstruktivisme sosial, yang di dalamnya memuat unsur postpositivisme dengan tujuan mendorong aksi perubahan nyata. Penelitian ini tidak hanya berupaya mengubah kehidupan partisipan dan lembaga tempat mereka beraktivitas, tetapi juga berpotensi memengaruhi peneliti itu sendiri. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif, penelitian kualitatif mengun teknik pengumpulan data dengan pendekatan induktif, yakni dengan menggabungkan serta menganalisis berbagai sumber data secara holistik.<sup>2</sup>

Penelitian ini mengun pendekatan kualitatif karena topik bahasan lebih pada upaya mengungkap fakta sosial yang bersinggungan langsung dengan lembaga-

---

<sup>1</sup> Mamik , Metodologi Kualitatif (Zifatama Publisher: Sidoarjo, 2015), 4., Baca Juga Mardawani, Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data (Depublish Publisher: Yojoyakarta, 2020), 8.

<sup>2</sup> Cresswel, Research Design: Pendekatan Kualittatif, kuantitatif, dan mixed, (Pustaka Pelajar: Yogyakarta, 2014), 11.

lembaga amil zakat, infaq dan shodaqoh, tokoh masyarakat, tokoh agama dan instansi lainnya yang berhubungan dengan persoalan zakat, baik formal ataupun tidak formal. Untuk memperoleh data tentang latar belakang objek penelitian, peneliti mencari data di Kampung Zakat Baznas Kab. Bondowoso Dan Kampung Sdgs Baznas Kab. Jember.

Disamping itu, pendekatan ini menyajikan secara langsung suatu peristiwa dan fakta dilapangan Kampung Zakat Baznas Kab. Bondowoso Dan Kampung Sdgs Baznas Kab. Jember dalam Upaya menemukan satu konsep tata Kelola zakat produktif yang relevan dengan kebutuhan Masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan dapat menyesuaikan antara pembahasan masa'il fiqh tentang pengelolaan dan pendistribusian zakat produktif dengan situasi dan kondisi yang berlaku saat ini dengan mengacu pada al qur'an dan al hadits.

## 2. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis studi kasus (*Case Study*), karena mengeksplorasi kehidupan nyata, melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk. Hal ini dilakukan mengingat kegiatan-kegiatan yang terdapat pada objek penelitian menjadi sesuatu yang nyata serta menjadi praktek konstruksi sosial khususnya yang berhubungan dengan GCG dalam tata Kelola zakat produktif. Dengan demikian, hal ini dilakukan dalam rangka memperoleh data yang lengkap dan valid mengenai praktek Pengelolaan Dan Pendistribusian Zakat Produktif Di Baznas Kab. Bondowoso dan kampung Sdgs Baznas kab. Jember.

Peneliti menemukan dan menganalisis beberapa kejadian, baik dari proses, pengelolaan atau bahkan pendistribusian zakat produktifnya di dua lokasi penelitian

tersebut, kemudian mencari titik persamaan dan perbedaan diantara keduanya yang berfokus pada dimensi penerapan GCG dalam pengelolaan Zakat Produktif.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perbandingan antara pengelolaan dan pendistribusian zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Kedua program ini merupakan upaya pemberdayaan masyarakat yang didukung oleh BAZNAS setempat dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui optimalisasi dana zakat produktif. Meskipun terdapat kesamaan dalam tujuan dan sumber pendanaan, masing-masing program memiliki pendekatan yang berbeda dalam pelaksanaannya.

## **B. Lokasi Penelitian**

Kegiatan penelitian ini terdapat 2 lokasi, yaitu: Pertama, yaitu Di Kampung Zakat Bondowoso, dengan kelompoknya “Ternak Berkah”, di Desa Sulek Dusun Legung, Kecamatan Tlogosari. Kedua, Di Kampung SDGs (*Sustainable Development Goals*) Kabupaten Jember. Ada beberapa alasan pemilihan Lokasi penelitian ini, antara lain:

*Pertama*, representasi wilayah dengan kelembagaan lemah namun program *progresif*. Meskipun peringkat kelembagaan zakat di Jember dan Bondowoso tergolong rendah (peringkat ke-20 dan ke-21 dari 23 kabupaten / kota), kedua lokasi tersebut Kampung Zakat di Bondowoso & Kampung SDGs di Jember justru menunjukkan inisiatif inovatif dalam pengembangan program zakat produktif. Hal ini menjadikan keduanya kasus unik (outlier) yang layak diteliti: wilayah dengan kapasitas kelembagaan rendah namun berani menginisiasi program dengan pendekatan pembangunan berkelanjutan dan berbasis pemberdayaan.

*Kedua*, adanya intervensi program strategis oleh BAZNAS. Kedua kampung tersebut menjadi lokus intervensi strategis dari BAZNAS Pusat dan Daerah, kampung

zakat melalui program “Zakat Community Development (ZCD)”, program Kampung SDGs berbasis zakat yang mengintegrasikan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dengan pemberdayaan mustahik. Intervensi ini tidak hanya menasar aspek ekonomi, tetapi juga spiritualitas dan sosial.

*Ketiga*, potensi transformasi tata kelola zakat di daerah *periferal* (pinggiran). Pemilihan lokasi di daerah dengan kelembagaan lemah tetapi memiliki semangat transformasi dapat mengungkap: bagaimana zakat bisa menjadi instrumen pembangunan meski dalam kondisi institusional yang belum ideal. Apakah kelemahan struktural bisa diimbangi oleh inovasi berbasis komunitas dan kolaborasi *multi-stakeholder*. Hal ini mendukung pengujian teori Good Community Governance (GCG).

*Keempat*, data lapangan yang relatif tersedia dan terstruktur. Program-program zakat di dua lokasi ini sudah terdokumentasi, baik melalui: Laporan kinerja BAZNAS, Publikasi hasil ZCD, Penelitian akademik sebelumnya yang sudah terpublikasi. Ini memberikan landasan empiris yang cukup kuat untuk mendukung analisis longitudinal, komparatif, dan evaluatif dalam penelitian disertasi kami.

*Kelima*, kelayakan dan dukungan akses penelitian. Secara geografis dan sosial, dua lokasi ini: Mudah dijangkau secara logistik, Didukung oleh akses ke mitra lokal seperti UPZ, tokoh masyarakat, dan alumni program zakat serta memungkinkan partisipasi aktif mustahik dalam FGD, wawancara mendalam, dan observasi partisipatif.

*Keenam*, relevansi terhadap isu global: integrasi zakat dan SDGs. Kampung SDGs Jember secara khusus menjadi contoh langka integrasi zakat dengan SDGs, menjadikan lokasi ini penting untuk studi pengembangan zakat produktif dalam konteks pembangunan berkelanjutan secara global.

Meskipun Jember dan Bondowoso berada di peringkat bawah dalam hal kelembagaan zakat di Jawa Timur, kehadiran program Kampung Zakat dan Kampung

SDGs justru mencerminkan adanya semangat transformasi dari bawah (*bottom-up*). Pemilihan lokasi ini bersifat strategis untuk menguji apakah kelemahan struktural bisa dikompensasi oleh inovasi sosial dan tata kelola partisipatif berbasis komunitas. Hal ini relevan sebagai pengembangan teori Zakat Produktif Holistik serta penguatan Good Community Governance dalam pengelolaan zakat.

### C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif ini, *Pertama*, peneliti melakukan observasi langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas objek penelitian di 2 lokasi penelitian, di lokasi Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Kabupaten Jember. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam dan mencatat baik dengan cara terstruktur maupun tidak terstruktur. tetapi dalam penelitian ini, peneliti hanya bersifat observasi non partisipan, artinya peneliti sekedar melakukan pengamatan terhadap beberapa aktifitas dan tidak terlibat langsung dalam kegiatan. Banyak Hal yang perlu kami observasi antara lain; lokasi kegiatan penelitian, penerapan prinsip-prinsip GCG dalam tata kelola zakat produktif, kontrak baznas dengan lembaga kampung Zakat dan kampung SDGs, dan lain sebagainya.

*Kedua*, Kehadiran peneliti dilokasi adalah melakukan interview / wawancara kualitatif. Peneliti melakukan face to face interview (wawancara berhadapan-hadapan) dengan partisipan, atau juga melalui media telepon, focus group interview (interview dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan perkelompok. Informan yang penting untuk peneliti mintai keterangannya antara lain: pengurus Baznas, pengurus Kampung Zakat dan Kampung SDGs, penerima zakat produktif, tokoh agama dan tokoh masyarakat dan wawancara dengan tim Ahli.

*Ketiga*, Selama proses penelitian, peneliti juga mengumpulkan dokumen-dokumen kualitatif. Dokumen yang peneliti butuhkan berupa makalah, laporan dokumen

publik (seperti, koran, makalah, ataupun dokumen privat (seperti, buku harian, diary, surat, e-mail), data penerima zakat produktif, dokumentasi laporan dan monitoring dan evaluasi (Monev) dan lain sebagainya.

*Keempat*, Kategori terakhir kehadiran peneliti dalam kegiatan penelitian ini adalah mengambil materi audio dan visual. Data yang dibutuhkan adalah berupa foto, objek-objek kegiatan, videotape atau segala jenis suara/bunyian, penghargaan dan pengakuan yang dilakukan atau di dapatkan lembaga objek penelitian.

#### **D. Subjek Penelitian**

Penelitian ini menggun pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi. Subjek penelitian dipilih secara purposive (*purposive sampling*), yaitu teknik penentuan informan berdasarkan pertimbangan tertentu, di mana informan dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam praktik pengelolaan zakat produktif di lokasi penelitian.<sup>3</sup>

Informan dalam penelitian ini dipilih karena mereka merup aktor kunci yang memiliki otoritas, peran, serta pemahaman mendalam terhadap kebij dan implementasi zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Mereka terdiri dari unsur pengawas, pengelola zakat, Mustahiq Zakat, Muzakki, tokoh pesantren, dan penerima manfaat, sebagai berikut:

#### **I. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso**

---

<sup>3</sup> Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed., pp. 156–157). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

| No. | Nama Informan                     | Kategori  |
|-----|-----------------------------------|---|
| 1.  | KH. Akhmadi, S.Pd., M.Pd.         | Ketua BAZNAS Bondowoso (pengurus BAZNAS / pengawas kebij)                                   |
| 2.  | KH. Salwa Arifin,                 | Mantan Bupati Dan yang Meresmikan Kampung Zakat   |
| 3.  | KH. Nurul Hidayat, S.Pd.I, M.Pd.I | Kepala Desa Sulek dan Sekaligus Pengelola Kampung Zakat Bondowoso (pengelola kampung zakat) |
| 4.  | Dr. Fathorrozi                    | Mitra akademik dari UNEJ (mitra pendamping/akademisi evaluatif)                             |
| 5   | Mas Lutfi                         | Sekretaris Desa Sulek (perwakilan pemerintah lokal)   |
| 6.  | Ahmad Fikri                       | Muzakki dan Mitra Program Zakat Produktif   |
| 7   | Ahmad Fauzi                       | Muzakki ASN dan Mitra Program Zakat Produktif   |
| 8   | Musthofa                          | Penerima manfaat zakat produktif (mustahiq / penerima manfaat)                              |
| 9   | Ahmad Sholeh                      | Koordinator Lapangan Kampung Zakat Sulek  |

## II. Kampung SDGs BAZNAS Jember

| No. | Nama Informan                 | Kategori  |
|-----|-------------------------------|---|
| 1   | Ust. Dr. Alfi Arief           | Direktur PPKSI, perancang model kampung SDGs (arsitek model & pengelola kampung SDGs) |
| 2   | KH. M. Misbahul Salam, M.Pd.I | Ketua Pembina BAZNAS Jember (pengurus BAZNAS / tokoh pembina)                         |
| 3   | Ust. Dr. Fauzan Adhim         | Sekretaris Yayasan pelaksana SDGs (pengelola & monitoring sistem zakat produktif)     |
| 4   | Ustadz Imam Bukhori, M.Pd.    | pengelola kampung SDGs berbasis pesantren / pemberdaya literasi)                      |
| 5   | Mujayanah                     | Mustahiq Zakat / penerima manfaat   |
| 6   | Naili Uswatun                 | Mustahiq Zakat / penerima manfaat   |
| 7   | Ibu Nurhayati                 | Mustahiq Zakat / penerima manfaat   |
| 8   | Bapak Andi Wibowo             | Muzakki   |

Pemilihan informan ini didasarkan pada keterlibatan langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program zakat produktif, serta kedudukan strategis mereka dalam kelembagaan yang menjadi fokus penelitian. Oleh karena itu, informasi yang diberikan oleh para informan memberikan data yang kaya (rich data) dan mendalam untuk dianalisis secara komprehensif dalam menjawab rumusan masalah dan mengembangkan teori yang dikaji.

#### **E. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari dua lokasi utama, yaitu Kampung Zakat di Tlogosari, Bondowoso dan Kampung SDGs di Jember. Kedua lokasi ini dipilih karena merepresentasikan dua pendekatan pemberdayaan masyarakat yang saling melengkapi: pendekatan keagamaan berbasis ZISWAF (Zakat, Infak, Sedekah, dan Wakaf) serta pendekatan pembangunan berkelanjutan berbasis Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

Sumber data yang dikumpulkan dari kedua lokasi ini mencakup:

1. Data primer, berupa wawancara mendalam, observasi lapangan, serta diskusi kelompok terfokus (FGD), untuk menggali secara langsung pengalaman, termasuk dokumentasi program, laporan kegiatan, hasil evaluasi, serta data statistik yang mendukung keberjalanan program di masing-masing kampung. tantangan, dan keberhasilan para pelaksana dan penerima manfaat program.
2. Data sekunder, meliputi laporan resmi dari lembaga terkait seperti BAZNAS, pemerintah daerah, maupun institusi pendukung program SDGs. Termasuk Data pendukung dari pemerintah daerah, seperti statistik kemiskinan, tingkat pendidikan, kondisi ekonomi, dan infrastruktur di wilayah Tlogosari dan Jember.

## F. Teknik Pengumpulan data.

Untuk mendapatkan data dalam penelitian ini, maka perlu adanya metode pengumpulan data. Adapun metode pengumpulan data yang dipergun dalam penelitian ini adalah:

### 1. Observasi

Peneliti melakukan observasi partisipatif terhadap beberapa aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Sebagai bagian dari pendekatan kualitatif, observasi partisipatif ini memungkinkan peneliti tidak hanya mengamati secara langsung, tetapi juga terlibat dalam interaksi sosial dan dinamika program yang sedang berlangsung, sehingga mendapatkan pemahaman kontekstual yang lebih mendalam. Adapun beberapa hal yang dikonfirmasi dan diamati meliputi pelaksanaan tata kelola zakat produktif. Observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana kegiatan zakat produktif diorganisasi dan dijalankan di kedua kampung tersebut, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Pengamatan juga mencakup sejauh mana efektivitas tata kelola yang diterapkan dalam mendukung keberlanjutan program zakat produktif serta dampaknya terhadap transformasi sosial dan ekonomi mustahik.

Proses dan Prosedur Pengelolaan Zakat Produktif: Dalam bagian ini, peneliti mengamati alur proses yang terlibat dalam pengumpulan, distribusi, dan pemanfaatan zakat produktif. Observasi dilakukan untuk menilai apakah prosedur yang diterapkan sudah sesuai dengan ketentuan yang ada, serta untuk memastikan bahwa tidak ada praktik penyalahgunaan dalam pengelolaan dana zakat.

Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG): Observasi juga fokus pada sejauh mana prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran diterapkan dalam pengelolaan zakat produktif. Hal ini penting untuk mengukur sejauh mana pengelolaan zakat produktif memenuhi standar pengelolaan yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

Proses Kontrak dan Model Agency: Peneliti mengamati bagaimana perjanjian dan kontrak antara pengelola zakat, penerima zakat, serta pihak-pihak lain yang terlibat, seperti lembaga penyedia dana dan pihak-pihak penerima manfaat. Observasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa model agency yang digun dapat mengatur hubungan antara agen (pengelola) dan prinsipal (penerima zakat) dengan baik, serta memberikan gambaran tentang tingkat partisipasi dan kejelasan tanggung jawab dalam pengelolaan zakat produktif.

## 2. Wawancara (*Interview*)

Untuk mendukung dua fokus utama penelitian, yaitu (1) tata kelola zakat produktif dan (2) proses kontrak serta model agency dalam pengelolaannya di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, data yang perlu digali melalui wawancara mencakup tiga aspek penting. Pertama, informasi terkait tingkat penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* (GG) dalam pengelolaan zakat produktif di kedua lokasi, termasuk partisipasi, transparansi, akuntabilitas, keadilan, efektivitas, dan efisiensi. Kedua, data mengenai pola pendistribusian zakat produktif yang dikembangkan oleh pengelola bersama mustahik atau masyarakat yang memiliki keterampilan dan kompetensi dalam mengelola dana zakat secara

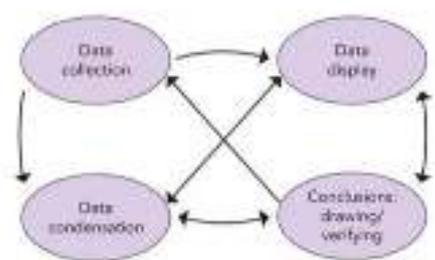
produktif. Ketiga, data empiris mengenai praktik langsung prinsip-prinsip GCG, termasuk evaluasi terhadap kelebihan dan kekurangannya di masing-masing kampung zakat, yang menjadi dasar dalam analisis model tata kelola dan hubungan sosial antara para pihak yang terlibat.

### 3. Kajian Dokumen.

Kajian Dokumen yang peneliti maksudkan adalah usaha pengumpulan data yang didapat dengan cara mengkaji dokumen-dokumen yang ada dilembaga baznas ataupun di lokasi kampung zakat dan kampung SDGs. Data yang kami butuhkan antara lain seperti struktur organisasi, prosedur pengelolaan, laporan pertanggung jawaban organisasi, data jumlah muzakki, jumlah penerima zakat dan organisasi atau perorangan yang mendapatkan distribusi zakat produktif.

Selain itu, peneliti juga membutuhkan dokumentasi MoU dan MoA baznas Bersama pengurus Kampung Zakat dan kampung SDGs, dan antara pengurus Kampung Zakat dan kampung SDGs dengan mustahik zakat sebagai pengelola zakat produktif. Termasuk dokumen lounching pembentukan kampung zakat dan kampung SDGs sekaligus dokumentasi pelantikan dan SK bupatinya, susunan kepengurusanya, profil kampung zakat dan SDGs, data base kedua kampung zakat dan kampung SDGs, dan beberapa dokumen kegiatan lainnya.

### G. Analisis Data.



Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup empat komponen utama: Pengumpulan

data (data collection), Kondensasi data (data condensation), Penyajian data (data display), dan Penarikan serta verifikasi kesimpulan (drawing and verifying conclusions),<sup>4</sup>

Pengumpulan Data (Data Collection). Pengumpulan data dilakukan secara langsung oleh peneliti melalui observasi non-partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Di Kampung Zakat Baznas Bondowoso, peneliti hadir secara langsung dalam aktivitas kelompok ternak “Subur Berkah”, wawancara dengan pengurus BAZNAS, tokoh agama, dan mustahik. Di Kampung SDGs Baznas Jember, pengumpulan data dilakukan melalui kunjungan ke Pusat Pelatihan HM. Arum Sabil, observasi proyek rumah dhuafa, serta wawancara dengan tokoh lokal dan pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Kondensasi Data (Data Condensation). Kondensasi data dilakukan dengan menyaring dan mengelompokkan data penting yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu antara lain: Tata kelola zakat produktif, Pemberdayaan mustahik dan transformasi ekonomi, Peran partisipasi masyarakat, Penerapan prinsip GCG (Good Corporate Governance).

Hasil observasi di kedua lokasi menghasilkan temuan-temuan penting: Di Bondowoso, kelompok pemuda GTR aktif mengelola peternak berbasis zakat dan terlibat dalam kegiatan sosial-ekonomi. Di Jember, terdapat integrasi program SDGs berbasis pertanian, teknologi tepat guna, dan pembangunan rumah dhuafa yang melibatkan masyarakat miskin secara aktif.

Penyajian Data (Data Display). Data yang telah dikondensasi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan kutipan langsung dari hasil wawancara. Penyajian dilakukan untuk menampilkan dinamika sosial-ekonomi dan kelembagaan dari dua lokasi

---

<sup>4</sup> Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed: (2014), 12–14.

penelitian. Penyajian datanya antara lain: Bondowoso: Narasi kegiatan ZCD oleh kelompok ternak “Subur Berkah”, Tabel struktur organisasi Pokmas, Kutipan wawancara KH. Junaidi, KH. Nurul Hidayat, dan Mustahik Musthofa. Sedangkan di Jember: Observasi pelatihan dan produksi pangan di lahan 60 Ha, Testimoni warga terhadap program rutilahu, Partisipasi perempuan dalam UMKM kampung sehat.

Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (Drawing and Verifying Conclusions). Kesimpulan awal ditarik berdasarkan pola-pola tematik dan diverifikasi melalui teknik triangulasi. Temuan dari dua lokasi menunjukkan: Bondowoso menampilkan kekuatan model ZCD dalam mendorong transisi mustahik menjadi muzakki melalui pendekatan ekonomi kolektif berbasis ternak, pelatihan, dan evaluasi terukur. Jember menawarkan model pemberdayaan berlapis dan holistik berbasis SDGs yang menggabungkan unsur lingkungan, kesehatan, energi, dan kesejahteraan sosial.

Verifikasi dilakukan dengan mencocokkan wawancara, dokumentasi lapangan, dan hasil observasi berkala, serta dibuktikan dengan keberlanjutan program dan respon positif dari penerima manfaat.

## H. Uji Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data, peneliti melakukan triangulasi data melalui tiga proses, antara lain;

1. Triangulasi Sumber: Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Artinya, data yang sama diperoleh dari berbagai narasumber yang memiliki latar belakang dan posisi berbeda, dari pengelola, mustahik, maupun tokoh masyarakat sekitar.
2. Triangulasi Metode: Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui metode yang berbeda, yaitu melalui observasi,

wawancara, dan dokumentasi. Hal ini bertujuan untuk melihat konsistensi data dari berbagai pendekatan.<sup>5</sup>

## I. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dirancang melalui serangkaian tahapan sistematis untuk memastikan kualitas dan akurasi hasil yang diperoleh. Setidaknya ada tujuh tahap utama yang dilalui, yaitu: perencanaan, validasi, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, ujian tertutup, dan ujian terbuka. Tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

| No | Tahapan        | Proses   | Target Hasil  |
|----|----------------|--|---|
| 1  | Perencanaan    | Melakukan studi pendahuluan dan penyusunan proposal penelitian.                          | Terbentuknya pra-proposal penelitian.                 |
| 2  | Validasi       | Revisi dan penyempurnaan proposal berdasarkan masukan promotor dan pembimbing.           | Proposal penelitian tervalidasi.                      |
| 3  | Pelaksanaan    | Melaksanakan penelitian di lapangan, mengolah data, dan menyusun laporan penelitian.     | Tersusunnya Bab II hingga Bab VI disertasi.           |
| 4  | Evaluasi       | Melakukan revisi terhadap hasil penelitian berdasarkan umpan balik promotor dan penguji. | Ditemukannya hasil penelitian yang valid.             |
| 5  | Seminar hasil  | Mempresentasikan hasil penelitian dalam seminar hasil.                                   | Pemantapan temuan dan argumentasi penelitian.         |
| 6  | Ujian Tertutup | Mengikuti ujian tertutup di hadapan dewan penguji.                                       | Hasil penelitian dapat dipertahankan secara akademik. |
| 7  | Ujian Terbuka  | Mengikuti ujian terbuka di hadapan dewan penguji dan tamu undangan.                      | Disertasi disahkan sebagai kontribusi akademik.       |

Melalui tahapan ini, diharapkan proses penelitian berjalan terstruktur, setiap temuan dapat diuji secara ilmiah, dan hasil akhir penelitian memiliki kontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan.

<sup>5</sup> Sugiyono. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. (Bandung: Alfabeta, (2019). 372-374.

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN ANALISIS DATA

#### A. Paparan Data dan Analisis

##### 1. Lokasi Penelitian Di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso

###### a. Diskripsi Program Kegiatan Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso

Kampung Zakat di Tlogosari, seperti yang tercatat dalam beberapa sumber, melakukan berbagai kegiatan untuk pemberdayaan masyarakat, selain dari pengelolaan dan pemberian kambing.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan Ketua Pengelola Kampung Zakat Ternak Kambing, KH. Nurul Hidayat, S.Pd.I, M.Pd.I, ditemukan sejumlah kegiatan yang menunjukkan adanya pendekatan holistik dalam pengelolaan zakat produktif. Kegiatan tersebut tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi melalui pengelolaan ternak kambing, tetapi juga menyentuh ranah sosial, pendidikan, kesehatan, dan spiritualitas masyarakat. Program santunan kepada janda dhuafa dan anak yatim mandiri mencerminkan dimensi sosial zakat yang bertujuan mengurangi kerentanan kelompok marginal. Bahkan dalam program yatim mandiri, pengelola memberikan dukungan pendidikan hingga menyediakan sarana tempat tinggal layak berupa “satu rumah satu sarjana”. Kegiatan ini menjadi bentuk intervensi strategis untuk membangun kemandirian generasi muda.

Selain itu, dalam dimensi pemberdayaan komunitas, pengelola Kampung Zakat juga aktif dalam mendirikan TPQ sebagai sarana pendidikan agama, serta menyelenggarakan pelatihan keterampilan kerja bagi remaja melalui kerja sama dengan Kementerian Agama dan UPT Balai Latihan Kerja (BLK). Pelatihan seperti

pembuatan paving dan batako diharapkan mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekaligus menekan angka pengangguran dan pernikahan dini. Tidak hanya itu, kolaborasi lintas lembaga juga terlihat dalam pelaksanaan kegiatan bersama sejumlah LAZ seperti Azka Baitul Amin, Yatim Mandiri, dan LAZ Rizki. Sementara itu, pada aspek kesehatan, masyarakat memperoleh layanan pengobatan gratis, pemeriksaan kesehatan, donor darah, hingga pembagian sembako. Kampung Zakat ini secara nyata merepresentasikan pendekatan multi-dimensional dalam tata kelola zakat produktif yang berpijak pada nilai-nilai pemberdayaan dan keadilan sosial berbasis komunitas.

Kegiatan-kegiatan ini menunjukkan bahwa Kampung Zakat tidak hanya fokus pada pemberian kambing, tetapi juga melibatkan berbagai aspek pemberdayaan masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan prekonomian dan kemampuan masyarakat dalam mengubah sistem konsumtif menuju masyarakat yang produktif.

Disamping itu, Kampung Zakat di Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, menyediakan berbagai kegiatan pelatihan yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat setempat, khususnya dalam bidang peternakan dan manajemen keuangan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara kami bersama tim pendamping kampung zakat yaitu saudara Amam, SPt., MPt Dosen Pembimbing Program Studi Peternakan Fakultas Pertanian (FAPERTA) Universitas Jember kampus Bondowoso bersama Himpunan Mahasiswa Program Studi Peternakan (HIMAPROSTER), ia menyampaikan:

“Kegiatan Pelatihan di Kampung Zakat yang kami terapkan adalah sebagai berikut: Pertama; Pelatihan Peternakan: Kampung Zakat memberikan bantuan berupa ternak kambing kepada kelompok warga, yang kemudian dilengkapi dengan pelatihan mengenai cara pemeliharaan dan manajemen ternak. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan warga dalam mengelola usaha peternakan mereka.

Kedua, Pembuatan Pakan Ternak: Terdapat penyuluhan dan praktik pembuatan pakan lengkap (complete feed block) untuk ternak. Kegiatan ini membantu warga dalam mengatasi masalah pengadaan pakan ternak, sehingga dapat meningkatkan produktivitas usaha mereka.

Ketiga, Pelatihan Manajemen Keuangan: Selain pelatihan di bidang peternakan, Kampung Zakat juga menyelenggarakan pelatihan manajemen keuangan bagi para mustahik (penerima zakat). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan warga dalam mengelola keuangan mereka, sehingga mereka dapat beralih dari penerima zakat menjadi pemberi zakat

Keempat, Bantuan Modal Usaha: Program ini juga mencakup bantuan modal usaha bagi warga yang ingin memulai atau mengembangkan usaha mereka, mendukung kemandirian ekonomi masyarakat.<sup>1</sup>

Kegiatan-kegiatan ini merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Sulek dan mengurangi tingkat kemiskinan melalui pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas.

Kegiatan Pelatihan dan Pendampingan yang dilakukan antara lain: *Pertama, Program Pelatihan Keterampilan:* Program pelatihan keterampilan yang diselenggarakan oleh lembaga zakat seperti BAZNAS bertujuan untuk memberdayakan mustahik agar mampu mengelola usaha secara mandiri. Penelitian menunjukkan bahwa program ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan kemampuan dan kemandirian ekonomi mustahik. Pelatihan ini tidak hanya mencakup aspek teknis usaha, tetapi juga pengembangan etika kerja dan manajemen yang baik, sehingga mustahik dapat bersaing di pasar.

*Kedua, Pendampingan Berkelanjutan:* Pendampingan yang dilakukan setelah pelatihan sangat penting untuk memastikan bahwa mustahik dapat menerapkan ilmu yang didapat. Ini termasuk bimbingan dalam pengelolaan usaha dan akses ke modal usaha. Dalam beberapa kasus, lembaga zakat juga menyediakan platform untuk

---

<sup>1</sup> Dalam sesi wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama Rizky Adi pada tanggal 20 juli 2024

kolaborasi antar mustahik, sehingga mereka dapat saling mendukung dalam mengembangkan usaha.

*Ketiga, Peningkatan Kemandirian.* Mustahik yang mengikuti program pelatihan dan pendampingan menunjukkan peningkatan signifikan dalam pendapatan dan kemampuan berwirausaha. Mereka tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga mulai berkontribusi sebagai muzakki (pemberi zakat) setelah mencapai kemandirian. Bahkan dapat mengkuliahkan anaknya ke perguruan tinggi. Inilah keunikan dari program ini terletak pada skema *productive reinvestment*, di mana hasil keuntungan ternak sebagian digunakan untuk mendanai program beasiswa pendidikan tinggi bagi anak-anak keluarga mustahik. Menurut H. Nur, Ketua Kelompok Ternak Sulek, “kami sepakat sebagian keuntungan ternak disisihkan untuk biaya kuliah anak-anak mustahik yang berprestasi. Ini bentuk sedekah produktif dari mustahik untuk generasi selanjutnya.”<sup>1</sup> Hal ini menunjukkan bahwa program di Kampung Zakat tidak hanya memberdayakan ekonomi saat ini, tetapi juga menyiapkan masa depan keluarga mustahik melalui pendidikan.<sup>2</sup>

*Keempat, Transformasi Sosial.* Proses pemberdayaan ini berkontribusi pada transformasi sosial yang lebih luas, di mana mustahik tidak hanya menjadi penerima bantuan tetapi juga berperan aktif dalam perekonomian lokal. Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 20 Juli 2024, Kepala Desa Sulek, Nurul Hidayat, menjelaskan bahwa sebelum program zakat produktif dijalankan, mayoritas warga di wilayahnya masuk dalam kategori keluarga miskin dan sangat miskin. "Dari sekitar 80 KK di wilayah kami, lebih dari separuhnya menerima bantuan dari pemerintah seperti PKH,

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan ketua kelompok ternak kambing pada tanggal 20 juli 2024

BPNT, atau BLT Dana Desa. Bahkan, hampir semua petani di sini hanya menggarap lahan milik orang lain, tidak punya sawah sendiri,” jelasnya.<sup>3</sup>

Pernyataan ini diperkuat oleh pengakuan Musthofa, seorang warga setempat yang juga menjadi penerima manfaat zakat produktif. Dalam wawancara pada hari yang sama, ia mengatakan, “Sebelum ada bantuan ternak kambing dari BAZNAS, kami hidup pas-pasan. saya cuma buruh tani, dan penghasilan tidak tentu. Kadang sehari dapat kerja, kadang tidak.”

Hasil observasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti pada bulan Juli 2024 menunjukkan bahwa sebagian besar rumah warga masih tergolong semi permanen, dengan fasilitas dasar yang terbatas. Tidak terdapat usaha mikro atau warung usaha yang berkembang signifikan di lingkungan tersebut. Akses jalan menuju dusun juga masih berupa tanah dan batu makadam, menyulitkan distribusi hasil pertanian warga ke pasar.<sup>4</sup>

Lebih lanjut, Kepala Desa Sulek, H. Nurul dalam pertemuan musyawarah desa menegaskan, “Daerah kami ini sebelumnya sering dijadikan lokasi intervensi program pengentasan kemiskinan oleh pemerintah daerah. Maka, ketika ada tawaran dari BAZNAS dan Universitas Jember, kami sangat antusias karena warga kami memang sangat butuh pemberdayaan ekonomi.

Dengan demikian, melalui pelatihan keterampilan dan pendampingan yang terstruktur, masyarakat Kampung Zakat Sulek Tlogosari dapat mencapai kemandirian ekonomi yang lebih baik, mengurangi ketergantungan pada bantuan, dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi secara keseluruhan. Melalui pelatihan dan

---

<sup>3</sup> Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 20 Juli 2024, dengan Kepala Desa Sulek, Nurul Hidayat.

<sup>4</sup> Observasi lapangan oleh peneliti di Dusun Legung, Sulek, Juli 2024.

pendampingan, mustahiq menunjukkan peningkatan kemandirian dalam berusaha. Mereka tidak hanya menerima bantuan finansial tetapi juga mendapatkan pengetahuan tentang manajemen usaha.

**b. Tata Kelola Zakat Produktif Di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso.**

Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dapat dilihat dari beberapa aspek: *Pertama*, Manajemen Dana Zakat: Pengelolaan dana zakat yang transparan dan akuntabel sangat penting. Ini termasuk pencatatan yang baik, laporan keuangan yang jelas, dan pengawasan yang ketat untuk memastikan dana digunakan sesuai tujuan.

*Kedua*, Program Pemberdayaan: Kampung Zakat seringkali memiliki program yang fokus pada pemberdayaan ekonomi masyarakat. Misalnya, pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, atau penyediaan sarana produksi. Efektivitas program ini dapat diukur melalui peningkatan pendapatan masyarakat dan keberlanjutan usaha yang dibantu. *Ketiga*, Partisipasi Masyarakat: Tingkat partisipasi masyarakat dalam program zakat produktif sangat mempengaruhi efektivitas. Keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program akan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab.

*Keempat*, Dampak Sosial: Efektivitas juga dapat diukur dari dampak sosial yang ditimbulkan, seperti pengurangan angka kemiskinan, peningkatan kesejahteraan, dan perubahan perilaku masyarakat dalam berzakat. *Kelima*, Monitoring dan Evaluasi: Adanya sistem monitoring dan evaluasi yang baik untuk menilai keberhasilan program zakat produktif sangat penting. Ini mencakup

pengumpulan data dan feedback dari penerima manfaat untuk perbaikan berkelanjutan.

Melalui kombinasi dari aspek-aspek ini, efektivitas tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dapat dinilai dan dioptimalkan untuk mencapai tujuan pemberdayaan masyarakat secara maksimal.

Hasil wawancara dengan KH. Mohammad Junaedi, selaku Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, mengungkapkan bahwa gagasan awal pembentukan Kampung Zakat Tlogosari berasal dari inisiatif BAZNAS setempat yang sudah dirintis sejak tahun 2021. Menurut beliau, pemilihan model pemberdayaan ekonomi melalui kelompok ternak kambing didasarkan pada pertimbangan kemudahan dalam proses evaluasi dan keamanan pengelolaan. Model ini juga dipilih karena sesuai dengan amanah dari para Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso yang menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS. Dana zakat yang diterima tersebut kemudian digunakan untuk membeli kambing yang didistribusikan kepada masyarakat.

Program ini diimplementasikan melalui pembentukan satu kelompok ternak yang terdiri dari sepuluh orang penerima manfaat. Pada tahap awal, kelompok ini menerima total 65 ekor kambing, terdiri atas 60 ekor betina dan 5 ekor jantan. Inisiatif ini dimaksudkan sebagai proyek percontohan Kampung Zakat Produktif yang diharapkan akan direplikasi di wilayah lain dengan dukungan dan kemitraan bersama BAZNAS Bondowoso.

Lebih lanjut, KH. Mohammad Junaedi menegaskan bahwa dana zakat produktif yang digunakan sepenuhnya berasal dari zakat ASN, dan mendapatkan respons yang sangat positif dari masyarakat. Tujuan utama dari program ini adalah

untuk mendorong terwujudnya kesejahteraan sosial-ekonomi masyarakat, serta memberikan kontribusi dalam mewujudkan kesuksesan hidup baik di dunia maupun akhirat. Ia juga menyatakan bahwa BAZNAS Bondowoso sangat mendukung dan mengapresiasi Kampung Zakat Tlogosari sebagai bentuk inovasi strategis dalam penguatan ekonomi umat berbasis zakat produktif.<sup>5</sup>

Penjelasan mengenai aspek teknis pengelolaan dana di BAZNAS Bondowoso disampaikan oleh H. Totok, salah satu petugas BAZNAS. Ia menjelaskan bahwa meskipun BAZNAS diberi mandat mengelola dana hingga Rp3,2 miliar per tahun, realisasi penghimpunan belum mencapai angka tersebut. Dana yang dikelola berasal dari zakat serta infak dan sedekah, dengan pengelolaan yang dibedakan secara prinsip. Dana zakat harus ditasarufkan kepada delapan asnaf sesuai syariat, dan penerima wajib melampirkan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM) sebagai bagian dari SOP. Sementara dana infak dan sedekah lebih fleksibel penggunaannya, seperti untuk khitanan massal atau santunan anak yatim, yang tidak memerlukan SKTM.

Tujuan utama dari digagasnya Kampung Zakat ternak kambing di Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, sebagaimana dijelaskan oleh KH. Nurul selaku ketua pengelola, adalah untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan menurunkan angka kemiskinan di Kabupaten Bondowoso. Program ini merupakan implementasi dari pendekatan *Zakat Community Development* (ZCD) yang diinisiasi oleh BAZNAS, dengan sasaran kelompok usaha masyarakat yang terorganisir secara legal. Dengan bantuan ternak kambing kepada kelompok peternak, diharapkan program

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan KH. Mohammad Junaedi, mantan Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, pada tanggal 10 Juli 2024

ini dapat memperkuat ekonomi lokal dan meningkatkan taraf hidup masyarakat secara berkelanjutan.<sup>6</sup>

Hal senada juga disampaikan oleh Ketua BAZNAS Bondowoso, KH. Mohammad Junaedi, yang menjelaskan bahwa program ZCD merupakan inisiatif BAZNAS Pusat dalam rangka menanggulangi kemiskinan. Program ini kemudian diterapkan di tingkat provinsi dan kabupaten, termasuk di Bondowoso. Menurutnya, ZCD hadir sebagai respon terhadap pola pendistribusian zakat yang selama ini cenderung konsumtif, dan kini diarahkan pada pendekatan yang lebih produktif dan berbasis pemberdayaan masyarakat.<sup>7</sup>

Dukungan atas terbentuknya Kampung Zakat Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, turut disampaikan oleh KH. Salwa Arifin selaku mantan Bupati Bondowoso yang sekaligus meresmikan program tersebut. Ia menyampaikan apresiasinya terhadap inisiatif pengelolaan zakat secara produktif dan berbasis komunitas:

“Kami mengapresiasi terbentuknya komunitas usaha yang legal dan berkompeten dalam mengelola zakat produktif. Keberadaan mereka memberi dampak positif bagi pemerintah dan masyarakat sekitar. Pemerintah Kabupaten Bondowoso menyambut baik program Kampung Zakat dari BAZNAS sebagai inovasi yang saling melengkapi. Kami juga mengapresiasi kelompok ternak *Subur Berkah* yang diinisiasi masyarakat desa. Semoga Kampung Zakat ini benar-benar menjadi motor penggerak kesejahteraan sosial serta jalan menuju keberkahan dunia dan akhirat.”<sup>8</sup>

Partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan Kampung Zakat juga tampak dari peran tokoh lokal, seperti Mohammad Lutfi Hidayat selaku Sekretaris Desa Sulek. Ia menjelaskan bahwa perencanaan tata kelola zakat produktif di wilayahnya

<sup>6</sup> Wawancara dengan KH. Nurul, Ketua Pengelola Kampung Zakat Tlogosari, 13 Juli 2024

<sup>7</sup> Wawancara dengan KH. Mohammad Junaedi, mantan Ketua BAZNAS Bondowoso, 15 Juli 2024

<sup>8</sup> Wawancara dengan KH. Salwa Arifin, Mantan Bupati Bondowoso, 10 Juli 2024

dilakukan secara sistematis, dengan tujuan utama meningkatkan kemampuan ekonomi mustahik agar ke depan menjadi muzaki. Dalam wawancara, ia menyampaikan bahwa program ini dijalankan melalui lima tahapan utama: Pendataan mustahik, Identifikasi calon penerima, Pemberian modal usaha, Pelatihan dan pendidikan keterampilan bekerja sama dengan Universitas Jember, Pengawasan dan evaluasi program secara berkala.<sup>9</sup>

Ketika diminta pendapatnya terkait hasil dari program tersebut, Mohammad Lutfi menyampaikan bahwa implementasi zakat produktif di Desa Sulek telah menunjukkan dampak yang signifikan:

“Hasil dari program zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek sangat positif. Banyak mustahik yang telah menjadi muzaki dan memiliki usaha yang berjalan dengan baik. Kami juga melihat peningkatan kemampuan ekonomi masyarakat secara keseluruhan. Program ini juga telah meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelola Kampung Zakat.”

Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Sulek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso berdasarkan pendekatan lima prinsip utama tata kelola yang baik (*good governance*): partisipasi masyarakat, akuntabilitas, keadilan, efektivitas, dan transparansi.

### **1) Partisipasi Masyarakat**

Perencanaan zakat produktif di Kampung Zakat Sulek melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses musyawarah dan pengambilan keputusan. Keterlibatan ini tampak dari pernyataan pengurus zakat H. Nurul yang menyebutkan bahwa masyarakat diberi ruang menyampaikan aspirasi dan menentukan jenis bantuan usaha produktif yang sesuai dengan potensi

---

<sup>9</sup> Wawancara dengan Mohammad Lutfi Hidayat, Sekretaris Desa Sulek, 20 Juli 2024

lokal. “Masyarakat diberikan kesempatan untuk menyampaikan aspirasi terkait bentuk bantuan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka”.

Warga seperti Saudara Nito juga menyampaikan bahwa mereka diajak berdiskusi tentang pemanfaatan zakat secara produktif, termasuk dalam bidang peternakan, pertanian, dan kerajinan tangan. Ini menunjukkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan berbasis kebutuhan riil (bottom-up approach).<sup>10</sup>

Perencanaan zakat produktif di Kampung Zakat Sulek, Kabupaten Bondowoso, menunjukkan adanya pendekatan partisipatif yang kuat, di mana masyarakat dilibatkan secara aktif dalam forum musyawarah dan proses pengambilan keputusan. Dalam wawancara dengan H. Nurul, salah satu pengurus zakat di kampung tersebut, dijelaskan bahwa masyarakat setempat diberikan ruang untuk menyuarakan kebutuhan mereka sebelum program zakat dijalankan. “Kami memberikan kesempatan kepada warga untuk menyampaikan aspirasi mereka secara langsung, agar bantuan zakat produktif benar-benar sesuai dengan potensi dan kebutuhan mereka,” jelas H. Nurul saat ditemui di Balai Kampung Zakat Sulek.<sup>11</sup>

Keterlibatan warga juga dibuktikan melalui pernyataan salah satu penerima manfaat, Nito, yang mengungkapkan bahwa dirinya bersama warga lain diajak berdiskusi untuk menentukan skema pemanfaatan zakat yang relevan dengan kondisi ekonomi lokal. “Kami pernah diajak rapat, diminta menyampaikan apakah lebih cocok beternak ayam, menanam jagung, atau membuat kerajinan bambu,” ujar Nito. Diskusi ini memperlihatkan bahwa

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Nito, Mustahik Program Zakat Produktif, 20 Juli 2024, pukul 14.00–15.00 WIB, lokasi: Rumah Saudara Nito di RT 02/RW 01 Dusun Karang Tengah, Sulek..

<sup>11</sup> Wawancara dengan H. Nurul, Pengurus Kampung Zakat Sulek, 20 Juli 2024, pukul 09.00–10.00 WIB, lokasi: Balai Kampung Zakat Sulek.

pendekatan perencanaan berbasis kebutuhan riil atau *bottom-up* telah diterapkan, sehingga program tidak hanya menjadi proyek top-down semata, melainkan lahir dari kesepahaman dan keterlibatan komunitas.

Selain dari kalangan mustahik, suara muzakki juga turut berperan dalam perencanaan. Ahmad Fikri, salah satu muzakki yang juga pelaku usaha lokal, menyatakan bahwa dirinya mendukung penuh model perencanaan yang melibatkan masyarakat karena memberikan dampak lebih nyata. “Zakat kami seharusnya tidak hanya selesai dalam distribusi, tapi juga berdampak panjang bagi ekonomi mereka. Kalau mereka ikut merancang programnya, tentu hasilnya lebih berkelanjutan,” terang Ahmad Fikri.<sup>12</sup> Pandangan ini menguatkan bahwa partisipasi masyarakat, termasuk dari pihak pemberi zakat, adalah kunci bagi efektivitas perencanaan zakat produktif.

Observasi yang dilakukan pada kegiatan musyawarah rutin di Kampung Zakat Sulek juga memperlihatkan dinamika interaksi antara pengurus zakat, tokoh masyarakat, dan penerima manfaat. Dalam sebuah pertemuan pada tanggal 21 Juli 2024, peneliti menyaksikan secara langsung bahwa masyarakat dilibatkan dalam menyusun rencana distribusi zakat yang diarahkan untuk mendukung usaha kolektif peternakan kambing. Keputusan yang diambil merupakan hasil konsensus setelah mempertimbangkan kondisi geografis, pengalaman warga, dan peluang pasar lokal.<sup>13</sup> Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pola perencanaan di Kampung Zakat Sulek mencerminkan semangat kolaboratif yang mendukung

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Ahmad Fikri, Muzakki dan Mitra Program Zakat Produktif, 21 Juli 2024, pukul 08.30–09.30 WIB, lokasi: Kantor Mitra Usaha Koperasi Sulek Mandiri.

<sup>13</sup> Observasi Musyawarah Perencanaan Program Zakat Produktif, 21 Juli 2024, pukul 16.00–18.00 WIB, lokasi: Aula Serbaguna Kampung Zakat Sulek.

asas keadilan sosial, inklusivitas, dan efektivitas dalam tata kelola zakat produktif.

Partisipasi masyarakat terhadap program Kampung Zakat di Tlogosari, khususnya di Desa Sulek, menunjukkan sambutan yang positif dan antusiasme yang tinggi. Program ini, yang diluncurkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan dukungan Pemerintah Kabupaten Bondowoso, bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi kemiskinan melalui penyaluran Zakat Community Development (ZCD).

Menurut Ust. Totok, BAZNAS Bondowoso menjalankan dua program utama: bantuan alat usaha produktif dan Zakat Community Development (ZCD). ZCD merupakan bentuk zakat produktif yang melahirkan Kampung Zakat berbasis komunitas. Berbeda dari bantuan modal individu yang sulit dikontrol, ZCD disalurkan melalui kelompok yang telah diverifikasi kelayakannya dan disertai legalitas dari desa. BAZNAS juga menjalin kerja sama dengan Prodi Peternakan UNEJ Bondowoso untuk pelatihan teknis.<sup>14</sup>

Peluncuran Kampung Zakat mendapat sambutan positif dari masyarakat. Bupati Salwa dan Ketua BAZNAS Mohammad Junaedi mengapresiasi partisipasi aktif warga dan menyebut program ini sebagai langkah strategis dalam peningkatan kesejahteraan. Selain bantuan finansial, program ini menekankan pemberdayaan melalui kelompok usaha seperti ternak “Subur Berkah”. Harapannya, program ini mampu meningkatkan pendapatan, menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat peran aktif masyarakat dalam pengelolaan zakat secara berkelanjutan.

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan H. Totok, Mitra Program Zakat Produktif, 21 Juli 2024

Hasil wawancara peneliti dengan pengelola Kampung Zakat di Dusun Legung, Desa Sulek, menunjukkan bahwa tujuan utama pendirian program ini adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan zakat yang efektif dan berkelanjutan. Program ini tidak hanya menyalurkan bantuan, tetapi juga memberikan pelatihan keterampilan dan mendampingi usaha kecil agar terjadi perubahan pola pikir masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu pengelola, bantuan zakat produktif terbukti lebih berdampak dibandingkan bantuan langsung tunai (BLT), karena masyarakat cenderung mempertahankan dan mengelola bantuan zakat sesuai dengan ketentuan yang diberikan.

Adapun tantangan utama yang dihadapi pengelola adalah upaya edukasi kepada masyarakat, baik dalam menumbuhkan kesadaran muzakki untuk menunaikan zakatnya, maupun memotivasi mustahik agar mampu bertransformasi menjadi muzakki. Edukasi ini menjadi kunci dalam menciptakan siklus zakat yang produktif dan berkelanjutan.

Sementara itu, hasil observasi yang dilakukan peneliti pada Sabtu, 17 Agustus 2024, memperlihatkan dinamika positif di kalangan pemuda Desa Sulek, khususnya kelompok yang tergabung dalam komunitas GTR (Gotong Royong). Pemuda GTR mengelola peternakan kambing sebagai bagian dari aktivitas produktif dalam program Kampung Zakat. Menurut Wawan, salah satu anggota GTR, kegiatan ini bertujuan memberikan wadah yang bermanfaat bagi pemuda setempat, tidak hanya sebagai pengisi waktu luang, tetapi juga sebagai sarana peningkatan kapasitas ekonomi dan sosial masyarakat. Aktivitas ini memperkuat nilai-nilai kebersamaan dan kemandirian dalam komunitas.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> hasil observasi yang dilakukan peneliti pada Sabtu, 17 Agustus 2024.

Hasil observasi peneliti terhadap kepedulian pemuda di Kampung Zakat, Dusun Legung, Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso. Kepedulian pemuda di Kampung Zakat tercermin dalam berbagai kegiatan sosial dan lingkungan. Mereka terlibat dalam kegiatan seperti membersihkan lingkungan, mengadakan bakti sosial, serta mendukung program-program pendidikan dan kesehatan di kampung mereka. Pemuda yang terlibat adalah kelompok pemuda lokal dari berbagai latar belakang, termasuk mahasiswa, pekerja, dan pengusaha muda yang tinggal di Kampung Zakat dan sekitarnya.<sup>16</sup>

Kegiatan kepedulian ini dilakukan di Kampung Zakat, Dusun Legong, Desa Solek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso. Lokasi kegiatan meliputi area sekitar kampung, pusat komunitas, dan tempat-tempat yang membutuhkan perhatian khusus. Kegiatan kepedulian pemuda dilakukan secara rutin, baik dalam bentuk kegiatan harian, mingguan, maupun bulanan. Misalnya, kegiatan bersih-bersih kampung diadakan setiap bulan, Sholawatan dan tour ke makam para wali, sedangkan bakti sosial mungkin dilakukan beberapa kali dalam setahun.

Kepedulian ini didorong oleh keinginan untuk meningkatkan kualitas hidup di kampung mereka, mempererat hubungan antarwarga, serta menciptakan lingkungan yang lebih bersih dan sehat. Selain itu, ada dorongan untuk memberikan kontribusi positif terhadap pembangunan masyarakat lokal. Pemuda melaksanakan kegiatan kepedulian melalui koordinasi dengan tokoh masyarakat dan lembaga lokal. Mereka menyusun rencana kegiatan, menggalang dana, dan

---

<sup>16</sup> Hasil observasi peneliti terhadap kepedulian pemuda di Kampung Zakat, Dusun Legung, Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso, 17 Agustus 2024.

melibatkan anggota komunitas dalam pelaksanaan. Metode yang digunakan mencakup gotong-royong, seminar, dan pelatihan.

Hasil observasi ini menunjukkan bahwa pemuda di Kampung Zakat memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar, serta aktif dalam berbagai kegiatan sosial dan kemasyarakatan.

## 2) Akuntabilitas dan Transparansi

Transparansi dan akuntabilitas menjadi pilar penting dalam pengelolaan zakat produktif. Hal ini dilakukan melalui pelaporan keuangan yang rinci, pengungkapan informasi secara terbuka, dan pelaporan rutin baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Saudara Samsul Arifin selaku bendahara kampung zakat menjelaskan: “Kami membuat laporan bulanan yang dapat diakses oleh siapa saja, baik melalui papan informasi maupun melalui grup WhatsApp untuk donatur dan penerima manfaat.”

Berikut beberapa upaya konkret transparansi: Laporan Keuangan Rinci: Bulanan dan semesteran, dapat diakses publik. Pengungkapan Informasi: Melalui situs resmi BAZNAS dan forum komunikasi lokal. Sosialisasi Kebijakan Transparansi: Meningkatkan kesadaran pentingnya keterbukaan informasi zakat. Untuk menjaga akuntabilitas, BAZNAS menggunakan sistem SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS) yang mengatur agar sisa dana maksimal hanya 10% dari total pengumpulan tahunan. H. Totok juga menyampaikan apresiasi atas partisipasi masyarakat dalam program Kampung Zakat Tlogosari: “Kami menyampaikan apresiasi yang setulus-tulusnya kepada seluruh elemen masyarakat yang telah berkontribusi dan berpartisipasi aktif dalam pengelolaan

Kampung Zakat di Desa Sulek, Dusun Legung, Kecamatan Tlogosari. Semoga kebermanfaatannya dapat dirasakan secara luas.”<sup>17</sup>

Upaya ini mencerminkan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam tata kelola zakat, yang lazim dipraktikkan oleh Lembaga Amil Zakat modern.

### 3) Keadilan

Distribusi zakat produktif dirancang agar tepat sasaran kepada kelompok mustahik yang benar-benar membutuhkan. Pendekatan ini tidak hanya bersifat karitatif tetapi juga transformatif, dengan harapan mustahik menjadi muzaki.

Contoh konkretnya adalah program Zakat Community Development (ZCD) yang disalurkan dalam bentuk pemberdayaan kelompok ternak Subur Berkah. Program ini tidak hanya memberikan bantuan ternak, tetapi juga edukasi dan pendampingan manajemen peternakan yang dilakukan oleh Universitas Jember: “Bantuan tidak hanya berupa pemberian hewan ternak, tetapi juga mencakup pendampingan dan edukasi.” Ini menunjukkan upaya distribusi yang adil dan berkelanjutan melalui pendekatan produktif berbasis potensi lokal.<sup>18</sup>

### 4) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas program terlihat dari keberhasilan perencanaan yang sistematis dan terstruktur: Pendataan mustahik dan identifikasi calon penerima secara tepat. Pemberian modal usaha disesuaikan dengan potensi individu/kelompok. Pelatihan dan pendampingan oleh tim profesional (misalnya dari UNEJ). Evaluasi berkala untuk memastikan keberlanjutan dan dampak.

---

<sup>17</sup> Wawancara dengan H. Totok, petugas BAZNAS Kabupaten Bondowoso, 10 Juli 2024.

<sup>18</sup> Hasil observasi pada tanggal 26 Juli 2024

Musthofa, salah satu penerima manfaat, menyatakan “Kami mendapatkan pelatihan sebelum menerima bantuan. Jadi, kami tahu bagaimana cara mengelola usaha dengan baik agar bisa berkembang.” Ini mencerminkan bahwa program zakat tidak sekadar bantuan ekonomi, tetapi juga investasi sumber daya manusia.

##### **5) Evaluasi dan Umpan Balik**

Evaluasi menjadi bagian integral dalam perencanaan zakat produktif. Pertemuan rutin dan forum evaluasi terbuka dilakukan untuk menilai kemajuan usaha mustahik serta memberikan solusi atas permasalahan mereka. “Setiap beberapa bulan ada pertemuan untuk melihat perkembangan usaha kami. Jika ada kesulitan, kami bisa menyampaikan dan mendapatkan solusi dari tim pendamping.” (Mohammad Lutfi Hidayat)” Evaluasi ini melibatkan masyarakat secara langsung dan memperkuat akuntabilitas publik.

Pendekatan ini telah menunjukkan hasil yang positif. Masyarakat Desa Sulek yang sebelumnya berstatus sebagai mustahik (penerima zakat) kini mulai bertransformasi menjadi muzakki (pemberi zakat). Hal ini menunjukkan bahwa distribusi zakat produktif di Kampung Zakat Sulek tidak hanya dilakukan secara adil, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi mustahik, sehingga mampu meningkatkan taraf hidup dan kemandirian ekonomi mereka.

Selain itu, program ini juga melibatkan berbagai pihak, termasuk pemerintah daerah dan lembaga pendidikan, untuk memastikan bahwa pendistribusian zakat produktif dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan. Kolaborasi ini memastikan bahwa bantuan yang diberikan tidak hanya bersifat sementara, tetapi juga mampu memberikan dampak jangka panjang bagi kesejahteraan masyarakat.

Secara umum, distribusi zakat produktif di Kampung Zakat Sulek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso, telah dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip keadilan distributif dan penyesuaian terhadap kebutuhan konkret para mustahik. Pelaksanaan program ini juga melibatkan berbagai pemangku kepentingan guna menjamin keberlanjutan dan efektivitas program secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BAZNAS Bondowoso, Ust. Totok, distribusi zakat dilakukan melalui proses seleksi yang ketat dengan berkoordinasi bersama pengelola zakat di tingkat lokal. Proses seleksi tersebut mencakup survei lapangan dan wawancara langsung untuk memastikan bahwa bantuan benar-benar diterima oleh mustahik yang berhak, serta didukung dengan pendampingan dan pelatihan usaha untuk mendukung pengembangan kemandirian ekonomi penerima.<sup>19</sup>

Terkait aspek keadilan distribusi, informan menyatakan bahwa upaya maksimal telah dilakukan agar bantuan zakat produktif bersifat adil dan tepat sasaran. Proses verifikasi data mustahik dilakukan secara cermat, dan bantuan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing penerima. Namun, informan juga mengakui adanya keterbatasan dana yang menyebabkan tidak semua calon penerima dapat terakomodasi dalam waktu yang bersamaan. Hal ini menunjukkan adanya upaya keadilan yang bersifat progresif, sejalan dengan kemampuan lembaga pengelola.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh KH. Nurul Hidayah selaku pengelola Kampung Zakat, yang menjelaskan bahwa distribusi zakat produktif tidak hanya

---

<sup>19</sup> Hasil observasi dan wawancara mendalam dengan pengelola serta penerima manfaat program Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso,

berupa pemberian modal usaha, tetapi juga mencakup pelatihan manajemen, pemasaran, dan pengelolaan keuangan. Selain itu, dilakukan pula pemantauan berkala terhadap setiap penerima zakat guna memastikan bahwa usaha mereka mengalami perkembangan menuju kemandirian ekonomi. Namun demikian, terdapat tantangan signifikan, terutama pada aspek kuantitas permohonan yang melebihi kapasitas dana yang tersedia. Selain itu, tidak sedikit dari penerima manfaat yang masih mengalami kesulitan dalam mengelola usahanya, sehingga memerlukan bimbingan dan pendampingan yang lebih intensif.

Hasil observasi peneliti mengenai manajemen tata kelola dana zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso. Kami menjumpai bahwa Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek berfokus pada pengumpulan dan distribusi dana zakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Program yang diterapkan bertujuan untuk memberdayakan mustahik (penerima zakat) melalui berbagai inisiatif ekonomi yang produktif.<sup>20</sup>

Monitoring dan evaluasi (M&E) adalah aspek penting dalam memastikan efektivitas program Kampung Zakat. Kegiatan ini bertujuan untuk menilai dampak dari penyaluran zakat terhadap masyarakat penerima manfaat. Proses M&E melibatkan wawancara dengan anggota komunitas, kelompok usaha, dan penerima zakat untuk mengumpulkan data tentang penggunaan dana dan dampaknya terhadap kesejahteraan mereka.

Tujuan Pelaksanaan M&E di Kampung Zakat Sulek: Mengukur efektivitas penggunaan dana zakat, Memastikan transparansi dan akuntabilitas

---

<sup>20</sup> Hasil observasi di Kampung Zakat Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari 26 Juli 2024

dalam pengelolaan dana, Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi program.

Hasil Data awal menunjukkan bahwa dana zakat telah digunakan dengan baik untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan Penerima manfaat melaporkan peningkatan dalam pendapatan dan akses terhadap sumber daya.

Dengan pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, BAZNAS berkomitmen untuk memastikan bahwa program ini memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat, serta berkontribusi pada pengentasan kemiskinan di Kabupaten Bondowoso

Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek dapat dikategorikan baik, dengan adanya peningkatan pendapatan dan kemandirian ekonomi bagi mustahik. Namun, tantangan tetap ada dalam hal pengelolaan sumber daya manusia dan pemantauan yang perlu diperbaiki agar program dapat berjalan lebih optimal.

Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek, dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Berikut adalah beberapa langkah dan indikator yang peneliti gunakan:

a) Indikator Peningkatan Kesejahteraan Mustahik.

*Pertama*, Peningkatan Pendapatan dengan mengukur perubahan pendapatan mustahik sebelum dan sesudah menerima zakat produktif. Hal ini peneliti dapatkan informasi melalui survei atau wawancara yang peneliti lakukan untuk mendapatkan data ini. *Kedua*, Kondisi Ekonomi: Menggunakan indeks kesejahteraan seperti CIBEST (Ciri

Kesejahteraan Masyarakat) dengan cara menilai perubahan status ekonomi mustahik.

b) Efisiensi Pengelolaan Dana.

*Pertama*, Analisis Biaya: Menghitung rasio biaya administrasi terhadap total dana zakat yang dikelola. Ini peneliti lakukan dengan membandingkan biaya operasional lembaga dengan jumlah zakat yang disalurkan. *Kedua*, Model DEA (Data Envelopment Analysis): Metode ini kami gunakan untuk menilai efisiensi pengelolaan dana zakat, membandingkan output (penyaluran zakat) dengan input (biaya dan sumber daya) yang digunakan.

c) Tingkat Partisipasi dan Kepuasan Mustahik.

*Pertama*, Survei Kepuasan: Melakukan survei kepada mustahik untuk mengetahui tingkat kepuasan mereka terhadap program yang dijalankan. Pertanyaan yang peneliti lakukan mencakup kualitas pelatihan, dukungan yang diberikan, dan dampak terhadap kehidupan mereka. *Kedua*, Partisipasi dalam Program: Mengukur jumlah mustahik yang berpartisipasi dalam program pelatihan atau pendampingan yang disediakan oleh lembaga zakat.

d) Monitoring dan Evaluasi Program

*Pertama*, Pelaporan Berkala: Membuat laporan berkala mengenai penggunaan dana dan hasil yang dicapai. Ini termasuk laporan keuangan dan laporan dampak sosial. *Kedua*, Evaluasi Kualitas Program: Melakukan evaluasi kualitatif melalui wawancara mendalam dengan pengelola program

untuk memahami tantangan dan keberhasilan dalam implementasi program zakat produktif.

Hal ini disampaikan oleh H. Totol BAZNAS “Sebelum pendistribusian zakat, BAZNAS Bondowoso melakukan pelatihan dan survei lapangan untuk memastikan lokasi dan ketersediaan pakan mendukung. Meskipun kelompok penerima sudah berpengalaman, lokasi yang tidak mendukung tetap menjadi kendala. Di Desa Sulek, semua faktor seperti air dan pakan sangat menunjang, sehingga dipilih sebagai proyek percontohan (pilot project) Kampung Zakat. Namun, beberapa replikasi di lokasi lain gagal bukan karena konsepnya, melainkan kesalahan dalam pemilihan kelompok. Kerja sama dengan UNEJ turut memperkuat pelaksanaan program ini sejak awal dipimpin oleh Kiai Junaedi sebagai komisioner pertama.”

e) Peningkatan Kemandirian Ekonomi

*Pertama*, Pengembangan Usaha: Mengukur jumlah usaha baru yang dibuka oleh mustahik setelah menerima bantuan zakat produktif serta keberlanjutan usaha tersebut. *Kedua*, Kemandirian Finansial: Menilai kemampuan mustahik untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka tanpa bergantung pada bantuan setelah program berakhir.

Dengan menggunakan indikator-indikator di atas, efektivitas tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Desa Sulek dapat diukur secara komprehensif, memberikan gambaran jelas tentang dampak program terhadap kesejahteraan masyarakat.

## 6) Transparansi

BAZNAS Kabupaten Bondowoso menempatkan prinsip transparansi sebagai pilar utama dalam tata kelola zakat produktif. Melalui pendekatan 3A—Aman Syar’i, Aman Regulasi, dan Aman NKRI—lembaga ini berkomitmen mengelola dana umat dengan integritas, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap syariat Islam dan hukum negara. Untuk itu, sistem pelaporan dan pengelolaan dana dilakukan melalui mekanisme yang terdokumentasi secara sistematis dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), serta aplikasi digital *SiMBA* (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS), yang mendukung pelaporan berbasis data real time dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan.

Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, Drs. H. Akhmadi, M.M., dalam wawancara tanggal 12 Mei 2024 menyatakan bahwa lembaganya secara rutin menjalani audit keuangan dari Kantor Akuntan Publik (KAP) independen. “Selama empat tahun berturut-turut, kami mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Ini menunjukkan bahwa seluruh pengelolaan keuangan dilakukan secara tertib, sah, dan dapat dipertanggungjawabkan,” tegasnya. Audit tersebut meliputi pemeriksaan terhadap seluruh dokumen transaksi, penyaluran zakat, laporan neraca tahunan, serta kecocokan antara pencatatan dan realisasi anggaran. Selain audit keuangan, BAZNAS juga menjalani audit syariah oleh auditor internal BAZNAS Pusat untuk memastikan seluruh aktivitas sesuai dengan prinsip-prinsip fiqh zakat.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Hasil wawancara bersama Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, Drs. H. Akhmadi, M.M., dalam wawancara tanggal 12 Mei 2024

H. Totok Widodo, selaku petugas pengelola administrasi dan pelaporan, menjelaskan bahwa BAZNAS Bondowoso juga telah memperoleh sertifikasi ISO 37001:2016 terkait *Anti-Bribery Management System*, sebagai bentuk komitmen terhadap tata kelola bebas korupsi dan penyuapan. “Kami melaporkan semua kegiatan melalui aplikasi *Cinta Zakat*, yang memungkinkan muzakki dan masyarakat untuk melihat langsung perkembangan distribusi dan pemanfaatan dana zakat, infaq, dan sedekah,” ungkapnya saat diwawancarai pada 13 Mei 2024. Aplikasi ini telah digunakan untuk mendukung keterbukaan informasi dan menjadi media pelibatan publik dalam mengawasi kinerja lembaga.<sup>22</sup>

Transparansi juga diterapkan dalam pembinaan kepada mustahik. BAZNAS memberikan pelatihan literasi keuangan dasar, pencatatan transaksi usaha, hingga penyusunan laporan sederhana bagi kelompok usaha produktif. Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 14–16 Mei 2024 di Kampung Zakat Sulek, beberapa kelompok binaan telah memiliki buku kas manual dan format pelaporan keuntungan bulanan. Praktik ini tidak hanya meningkatkan keterampilan administratif mustahik, tetapi juga menguatkan semangat kolektif untuk menjaga amanah dana zakat. Dengan rangkaian langkah ini, BAZNAS Bondowoso membuktikan bahwa tata kelola zakat produktif yang transparan dan terstandar mampu menjaga kepercayaan publik serta memperluas dampak pemberdayaan secara berkelanjutan.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Hasil wawancara bersama H. Totok pada 13 Mei 2024

<sup>23</sup> hasil observasi pada tanggal 14–16 Mei 2024 di Kampung Zakat Sulek

**c. Proses Kontrak Dan *Model Agency* pada pengelolaan zakat produktif di kampung zakat BAZNAS Bondowoso.**

**1) Proses Kontrak Pengelolaan Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso.**

Pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso merupakan bagian integral dari strategi pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas melalui program *Zakat Community Development (ZCD)*. Pendekatan ini bertujuan untuk mengangkat taraf hidup mustahik (penerima zakat) dengan menyediakan dukungan dalam bentuk modal usaha, pelatihan keterampilan, dan bantuan alat kerja. Fokus utama dari program ini adalah pembentukan dan pengembangan kelompok usaha, agar proses pengawasan, pendampingan, dan pemberdayaan dapat dilakukan secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Menurut Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, H. Akhmadi, M.Pd.I, program ZCD di Kampung Zakat Sulek telah dikembangkan dengan pendekatan komunitas yang tidak hanya mengandalkan penyaluran dana zakat secara langsung, tetapi juga menciptakan ekosistem usaha mikro yang sehat. “Kami membentuk kelompok ternak, kelompok usaha olahan, dan koperasi mustahik agar zakat tidak habis dalam konsumsi, tetapi menjadi pengungkit ekonomi jangka panjang,” ungkap beliau dalam wawancara pada 02 September 2024.<sup>24</sup> Ia menambahkan bahwa pelibatan tokoh masyarakat setempat dan fasilitator desa menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan program dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat.

---

<sup>24</sup> Hasil wawancara bersama ketua Baznas Bondowoso H. Akhmadi, M.Pd.I pada 02 September 2024

Sementara itu, Koordinator Lapangan Kampung Zakat Sulek, Ahmad Sholeh, menjelaskan bahwa proses pengelolaan dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Mulai dari pemetaan potensi mustahik, identifikasi jenis usaha yang relevan, hingga pelatihan dan evaluasi rutin tiap triwulan. “Kami tidak hanya memberikan dana, tetapi mendampingi mereka hingga mampu berdagang. Setiap kelompok usaha didampingi oleh fasilitator lokal yang berasal dari desa itu sendiri,” tuturnya dalam wawancara pada 03 September 2024. Ia juga menekankan pentingnya pembinaan karakter spiritual dan etika usaha berbasis nilai-nilai Islam sebagai pilar dari keberhasilan pemberdayaan mustahik.<sup>25</sup>

Berdasarkan hasil observasi lapangan yang dilakukan pada 03-05 September 2024, terlihat bahwa kelompok usaha mustahik yang terbentuk memiliki struktur organisasi internal yang rapi, seperti adanya ketua kelompok, bendahara, dan koordinator kegiatan produksi. Kegiatan kelompok dilakukan secara rutin, dan beberapa kelompok telah berhasil memasarkan produk mereka hingga ke luar desa. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan ZCD yang diterapkan di Kampung Zakat Sulek mampu memfasilitasi transisi mustahik dari penerima pasif menuju pelaku usaha aktif. Pengelolaan zakat produktif di sini menunjukkan bahwa integrasi antara prinsip pemberdayaan, tata kelola yang partisipatif, dan dukungan kelembagaan mampu menciptakan dampak sosial-ekonomi yang nyata dan berkelanjutan.<sup>26</sup>

Pengelolaan dana zakat produktif ini dilakukan oleh kelompok masyarakat (POKMAS) “Subur Berkah” Dusun Legung Desa Sulek Kecamatan

---

<sup>25</sup> Hasil interview bersama Koordinator Lapangan Kampung Zakat Sulek, Ahmad Sholeh 03 September 2024

<sup>26</sup> hasil observasi lapangan yang dilakukan pada 03-05 September 2024

Tlogosari Kabupaten Bondowoso. Mereka bertanggung jawab dalam mengumpulkan, mendistribusikan, dan memantau penggunaan dana zakat oleh mustahik. Pokmas ini terdiri dari:

| <b>Nama Pengurus</b>         | <b>Jabatan</b>   |
|------------------------------|--|
| Sugeng Orbani, SP            | Pembina  |
| Nurul Hidayat, M.Pd.I        | Ketua  |
| Mohammad Lutfi Hidayat, S.Pd | Sekretaris   |
| Samsul Arifin                | Bendahara  |
| Nito                         | Koor Kandang Dan Gudang  |
| Hari                         | Koor Ternak Dan Pakan  |
| Adi Suryadi                  | Koor Keamanan Dan Humas  |
| Usman Jaka                   | Koor Pengulah Dan Pemanfaat Limbah Ternak  |
| Anggota:                     | 1. Maun            6. Jamil<br>2. Deri            7. Suardi<br>3. Nito            8. Hasan<br>4. Musthofa    9. Matrai<br>5. Ari            10. Hosnan |

Kegiatan ini berlangsung di Kampung Zakat Desa Sulek, yang terletak di Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso. Wilayah ini dipilih karena memiliki banyak potensi ekonomi yang dapat dikembangkan melalui program zakat produktif dan masyarakat yang inovatif serta pekerja keras. Program ini dilaksanakan secara berkelanjutan, dengan penyaluran zakat dilakukan secara berkala sesuai dengan kebutuhan mustahik dan ketersediaan dana. Evaluasi efektivitas dilakukan setiap tahun untuk menilai dampak program terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik.

Tujuan utama dari tata kelola zakat produktif adalah untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat. Dengan memfokuskan pada sektor produktif, diharapkan mustahik dapat meningkatkan

pendapatan mereka dan berkontribusi kembali kepada masyarakat. Proses pengelolaan dilakukan melalui beberapa tahap:

- a) Pengumpulan Dana: Melibatkan donatur tetap dari BAZNAS kabupaten Bondowoso dan kalangan masyarakat yang memiliki kemampuan.
- b) Distribusi: Dana disalurkan kepada mustahik dalam bentuk modal usaha atau pelatihan keterampilan.
- c) Monitoring: Penggunaan dana dipantau untuk memastikan bahwa mustahik menggunakan dana tersebut sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pemilihan kampung zakat sulek tlogosari sebagai sasaran penerima zakat produktif bukanlah tanpa alasan tapi hal ini sesuai dengan proses dan prosedur yang dilakukan oleh BAZNAS bondowoso. Hal ini disampaikan langsung oleh ketua BAZNAS Bondowoso, H, Akhmadi bagaimana proses awal kontrak pengelolaan zakat produktif di BAZNAS Bondowoso, beliau menyampaikan:

“Prosesnya dimulai dari identifikasi calon penerima zakat produktif. Kami bekerjasama dengan perangkat desa dan tokoh masyarakat untuk mendata siapa saja yang membutuhkan bantuan modal produktif, seperti untuk usaha kecil, peternakan atau pertanian. Setelah itu, calon penerima akan diseleksi sesuai kriteria yang telah ditetapkan, Kriterianya cukup ketat, agar zakat benar-benar tepat sasaran. Pertama, calon penerima harus berasal dari keluarga yang kurang mampu, memiliki skill dan semangat kerja tinggi, dan menunjukkan niat untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga. Selain itu, mereka harus menyetujui untuk mengikuti pembinaan dan pendampingan dari BAZNAS selama masa kontrak berlangsung”.<sup>27</sup>

Tahapan Sistematis Pengelolaan Zakat Produktif, Seleksi dan Identifikasi Mustahik: Menggunakan kriteria syariah dan pedoman BAZNAS. Melalui observasi, wawancara, dan verifikasi data. Pembentukan Kelompok Usaha: Mustahik dihimpun dalam kelompok legal dan terorganisir, Mempermudah

---

<sup>27</sup> Wawancara dengan H, Akhmadi Ketua Baznas Bondowoso, 20 Juli 2024

kontrol, pengawasan, dan pengembangan usaha. Penyusunan Kontrak Kerjasama: Mengatur hak, kewajiban, bentuk bantuan, serta mekanisme pelaporan dan sanksi. Menjamin transparansi dan tanggung jawab. Penyaluran Dana dan Pendampingan: Modal usaha dan alat kerja disalurkan kepada kelompok. Disertai pelatihan, pendampingan usaha, dan konsultasi berkala. Monitoring dan Evaluasi: Dilakukan secara periodik melalui laporan dan kunjungan lapangan. Fokus pada dampak sosial dan keberhasilan usaha mustahik.

Prinsip-Prinsip Pengelolaan: Transparansi dan Akuntabilitas dalam seluruh proses. Partisipasi Multisektor (desa, dinas, lembaga pendidikan). Pemberdayaan Mandiri, menjadikan mustahik sebagai pelaku ekonomi yang kuat.

Pengelolaan zakat produktif di kampung Zakat Sulek Tlogosari, Bondowoso, melibatkan beberapa pihak berikut:

**a) Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Bondowoso.**

BAZNAS Kabupaten Bondowoso bertindak sebagai koordinator utama dalam pengelolaan zakat di daerah tersebut. Mereka mengumpulkan, mengelola, dan mendistribusikan zakat untuk berbagai program, termasuk program Bondowoso Makmur yang fokus pada pendistrasian zakat produktif.

Hasil wawancara peneliti dengan penggagas Kampung Zakat dan mantan Ketua BAZNAS Bondowoso, KH. Junaidi, mengungkapkan tiga strategi utama dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat Sulek Tlogosari: (1) pendistribusian zakat yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan mustahik, (2) promosi dan edukasi zakat melalui berbagai

media, serta (3) pendayagunaan zakat dengan pendekatan berkelanjutan untuk pengembangan ekonomi mustahik.<sup>28</sup>

Dampaknya, distribusi zakat produktif terbukti meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menurunkan angka kemiskinan. Namun, tantangan masih ada, khususnya dalam membangun kepercayaan masyarakat agar tidak menyalurkan zakat secara langsung ke mustahik.

Wakil Ketua III BAZNAS Bondowoso, Ust. Abdul Kadir, menambahkan bahwa strategi distribusi zakat meliputi: (a) penghimpunan dana melalui jalur langsung, media, dan UPZ dengan prinsip akuntabilitas, (b) penyaluran melalui program Bondowoso Cerdas, Peduli, Makmur, Taqwa, dan Sehat, serta (c) pola pendayagunaan produktif dalam empat tahapan: studi kelayakan, pemberian modal usaha in-kind, pelatihan mustahik, dan pengawasan usaha. Secara keseluruhan, strategi dan pelaksanaan yang sistematis dan transparan menjadi kunci keberhasilan pengelolaan zakat produktif di Bondowoso.<sup>29</sup>

Strategi Pengumpulan Data dan Verifikasi, BAZNAS Bondowoso juga melakukan pengumpulan data calon mustahik, verifikasi proposal mustahik, survei kepada mustahik, dan monitoring usaha mustahik untuk memastikan distribusi yang efektif. Dengan demikian, strategi pendistribusian zakat produktif di BAZNAS Bondowoso melibatkan penghimpunan dana yang akuntabel, distribusi melalui program-program

---

<sup>28</sup> Hasil wawancara peneliti dengan penggagas Kampung Zakat dan mantan Ketua BAZNAS Bondowoso, KH. Junaidi, 25 September 2024.

<sup>29</sup> Wakil Ketua III BAZNAS Bondowoso, Ust. Abdul Kadir tanggal 20 Juli 2024.

yang terstruktur, dan pendayagunaan yang melibatkan tahapan-tahapan yang sistematis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

**b) Lembaga Amil Zakat (LAZ)**

LAZ merupakan lembaga yang membantu BAZNAS dalam melaksanakan pengelolaan zakat. Mereka dapat membantu dalam pengumpulan dan distribusi zakat, serta dalam menjalankan program-program zakat produktif. Kampung Zakat di Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari, Bondowoso, merupakan hasil sinergi antara BAZNAS dan Universitas Jember (UNEJ) sejak 2021, dan diresmikan pada 13 Januari 2022 oleh Bupati KH. Salwa Arifin. Menurut Ketua Pengelola, KH. Nurul Hidayah, program ini bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan berbasis zakat.

Pengelolaan dilakukan melalui dua model: (1) bantuan ternak kambing yang dikelola secara komunal untuk efektivitas dan keamanan, serta (2) program Zakat Community Development (ZCD) dari zakat ASN, yang mendorong transformasi mustahik menjadi muzakki.

Dampaknya, Kampung Zakat tidak hanya meningkatkan taraf hidup warga, tetapi juga memperkuat aspek spiritual dan integritas sosial. Secara keseluruhan, ini membuktikan bahwa zakat dapat menjadi instrumen pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan.

**c) Pemerintah Daerah:**

Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso berperan dalam memberikan izin operasional kepada LAZ dan membantu dalam pengelolaan program-program zakat, termasuk program Bondowoso Makmur.

Sementara, Pemerintah Desa Sulek sendiri diberikan peran khusus. Yakni menentukan siapa saja orang-orang yang nantinya akan mendapatkan kambing tadi.

Kampung Zakat merupakan program pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan melalui pengelolaan zakat secara efektif. Program ini dilaksanakan oleh BAZNAS kab. Bondowoso bekerja sama dengan pemerintah daerah dan lembaga amil zakat (LAZ). Tujuannya adalah untuk mengubah pola pengelolaan zakat dari yang bersifat konsumtif menjadi produktif, sehingga dapat membantu masyarakat keluar dari kemiskinan.

Strategi Pengelolaan kampung zakat sulek Tlogosari oleh pemerintah daerah kab. bondowoso adalah melalui tahapan berikut ini: Pertama, Penghimpunan Zakat: Pemerintah daerah bersama BAZNAS dan LAZ melakukan penghimpunan zakat dari ASN dan masyarakat yang mampu. Hal ini melibatkan sosialisasi dan edukasi mengenai pentingnya zakat dalam pembangunan sosial ekonomi. Kedua, Pendistribusian dan Pendayagunaan: Setelah penghimpunan, dana zakat didistribusikan kepada mustahik (penerima zakat) dengan kriteria yang ketat untuk memastikan bahwa bantuan tepat sasaran. Pendayagunaan dana zakat diarahkan pada kegiatan produktif, seperti pelatihan keterampilan dan modal usaha. Ketiga, Monitoring dan Evaluasi: Pengelolaan Kampung Zakat juga mencakup sistem monitoring untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan dana zakat. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai rencana dan memberikan dampak positif bagi masyarakat.

Program Kampung Zakat diharapkan dapat memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat di Tlogosari.

Sebagaimana hasil wawancara peneliti bersama KH. Salwa Arifin, Mantan Bupati Bondowoso, adalah sebagai berikut: “kami selaku Bupati Bondowoso, memberikan dukungan penuh terhadap program ini, karena program kampung zakat Sulek ini sebagai terobosan cerdas yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kami mengapresiasi keterlibatan kelompok ternak lokal "Subur Berkah" yang diharapkan dapat berkontribusi positif dalam pengembangan Kampung Zakat, bahkan kami menekankan pentingnya zakat yang disalurkan melalui kelompok usaha yang terorganisir dan legal, sehingga dapat dikelola dengan baik dan berkembang”.<sup>30</sup>

Dari pernyataan Bupati Bondowoso ini, bahwa kampung zakat sulek ini sangat berpengaruh terhadap capaian program pemerintah daerah kabupaten bondowoso secara berkelanjutan, hal ini bisa diketahui dengan berbagai indikator, antara lain:

Pertama, Peningkatan Ekonomi: Dengan adanya pelatihan dan modal usaha yang diberikan kepada pengelola kampung zakat sulek dapat meningkatkan pendapatan mereka. Kedua, Pengurangan Angka Kemiskinan: Program ini bertujuan untuk mengurangi angka kemiskinan di daerah kabupaten bondowoso khususnya masyarakat Sulek Tlogosari dengan memberdayakan masyarakat melalui zakat produktif. Ketiga, Kesadaran

---

<sup>30</sup> Hasil wawancara peneliti dengan penggagas Kampung Zakat dan mantan Bupati Bondowoso, KH.Salwa Arifin, 27 September 2024.

Sosial: Meningkatnya kesadaran masyarakat sulek tentang pentingnya zakat produktif dan peran masyarakat sulek dalam membantu sesama.

Meskipun program ini memiliki tujuan mulia, masih ada beberapa tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah Kab. Bondowoso, seperti: Partisipasi Masyarakat: Mendorong partisipasi aktif dari masyarakat dalam program ini bisa menjadi tantangan tersendiri. Sumber Daya Manusia: Keterbatasan dalam kapasitas SDM untuk mengelola program secara efektif juga perlu diperhatikan.

Wawancara dengan Pemerintah Daerah Bupati Bondowoso, KH. Salwa Arifin, mengenai pengelolaan Kampung Zakat Sulek di Tlogosari, Bondowoso, dapat mencakup beberapa aspek penting terkait implementasi dan dampak program ini. Program Kampung Zakat merupakan inovasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Bondowoso yang diimplementasikan melalui skema Zakat Community Development (ZCD). Program ini disalurkan melalui kelompok usaha legal yang memiliki kapasitas dalam pengelolaan ekonomi produktif berbasis komunitas.

Beliau mengapresiasi program ini sebagai langkah strategis dan sinergis dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ia secara khusus menyoroti kontribusi kelompok ternak "Subur Berkah" di Desa Sulek, Tlogosari, yang diharapkan mampu menjadi penggerak utama dalam pemberdayaan ekonomi lokal. Dalam kesempatan peresmian, Pemerintah Kabupaten juga menyalurkan bantuan sosial kepada penyandang disabilitas sebagai bentuk kepedulian inklusif. Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso, Mohammad Junaedi, menyampaikan terima kasih atas dukungan masyarakat

dalam menyukseskan pelaksanaan program Kampung Zakat di Dusun Legung, Tlogosari.

**d) Universitas Jember Kampus Bondowoso:**

Universitas Jember Kampus Bondowoso berkontribusi dalam pengembangan kualitas kelompok ternak yang didukung oleh program Bondowoso Makmur. Mereka membantu dalam meningkatkan potensi masyarakat melalui pembentukan peternakan hewan. Universitas Jember (UNEJ) Terlibat langsung dalam program kampung zakat Sulek Tlogosari Bondowoso sebagai mitra dan pendamping dengan memberikan dukungan manajemen dan modal bagi kampung zakat. UNEJ memiliki peran signifikan dalam pengembangan Kampung Zakat di Bondowoso, khususnya di Desa Sulek, Kecamatan Tlogosari. Berikut adalah beberapa aspek utama dari peran UNEJ dalam program ini:

Pertama, Inisiasi dan Dukungan Program. UNEJ, melalui program studi peternakan di Kampus Bondowoso, berkolaborasi dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) untuk menginisiasi Kampung Zakat. Program ini bertujuan memberikan bantuan ternak kepada masyarakat setempat, yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan mereka.

*Kedua*, Penyediaan Bantuan Ternak. UNEJ terlibat dalam seleksi dan pembelian ternak yang diberikan kepada kelompok masyarakat. Bantuan awal berupa 60 kambing betina dan 5 kambing jantan, yang disalurkan kepada 10 warga dalam bentuk kelompok untuk memudahkan evaluasi dan pengelolaan. Hal ini peneliti dapatkan informasinya melalui hasil interview bersama Dr. Fathurrosi Penanggung Jawab UNEJ Kampus Bondowoso,

beliau menyampaikan: “Sebanyak 10 warga Desa Sulek menerima bantuan berupa hewan ternak, yang dikelola dalam sebuah kandang komunal. Bantuan ini bertujuan untuk memudahkan evaluasi dan pengelolaan ternak secara kolektif, sehingga hasilnya lebih terlihat dibandingkan jika ternak dibagikan secara individu, BAZNAS menyediakan dana sekitar Rp 85 juta untuk pembelian 60 kambing, sedangkan UNEJ berperan dalam manajemen dan pelatihan pengelolaan ternak”.

*Ketiga, Manajemen dan Pelatihan.* UNEJ tidak hanya memberikan bantuan fisik, tetapi juga berperan dalam manajemen program. Mereka mendesain kandang komunal, memberikan pelatihan tentang cara merawat ternak, serta melakukan pemeriksaan kesehatan ternak secara rutin setiap bulan. Ini membantu memastikan keberhasilan program dan kesehatan hewan ternak.

*Keempat, Pengembangan Program Studi.* UNEJ juga membuka program studi peternakan yang fokus pada pengembangan di Bondowoso, menjadikannya sebagai satu-satunya program sejenis di wilayah tersebut. Ini menunjukkan komitmen universitas untuk berkontribusi pada sektor pertanian dan peternakan lokal.

*Kelima, Dukungan Komunitas.* Melalui program ini, UNEJ berharap dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap sistem zakat dan meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan ekonomi produktif. Hal ini diharapkan dapat mengurangi tingkat kemiskinan di daerah tersebut. Dengan langkah-langkah tersebut, Universitas Jember berkontribusi secara aktif dalam pengembangan ekonomi masyarakat melalui Kampung Zakat,

menjadikannya sebagai model pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan dan efektif di Kabupaten Bondowoso.

Hal ini kami dapatkan informasinya berdasarkan hasil interview kami bersama Dr. Fathorrosi, MS.I, perwakilan dari Kampus Universitas Jember kelas Bondowoso. Berkaitan dengan keterlibatan Civitas Akademik Kampus Universitas Jember pada pengelolaan kampung zakat Sulek Tlogosari Bondowoso.<sup>31</sup>

Dr. Fathorrossi, MS.I dari Universitas Jember (UNEJ) berharap Bondowoso menjadi produsen daging halal di Indonesia dan telah melakukan pendampingan peternakan di desa lain, seperti Kampung Kelinci. UNEJ berperan aktif dalam Kampung Zakat melalui kerjasama dengan BAZNAS Bondowoso (MoU 14 Oktober 2021), bantuan permodalan dan manajemen ternak, edukasi peternak agar mustahik bisa menjadi muzakki, serta monitoring kesehatan ternak dan desain kandang secara rutin.

Dosen pembimbing, Amam, S.Pt., M.P., menambahkan bahwa UNEJ terlibat dalam seleksi ternak berkualitas, evaluasi kesehatan bulanan, desain kandang yang mendukung manajemen, dan operasional peternakan, termasuk penggunaan teknologi seperti mesin pencacah rumput dan penanaman pakan ternak. Pendampingan ini mendukung keberhasilan pengelolaan Kampung Zakat yang berkelanjutan. Proses seleksi ternak oleh UNEJ Campus Bondowoso sebagai mitra BAZNAS tidak hanya membeli

---

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Dr. Fathorrossi, MS.I dari Universitas Jember (UNEJ) pada tanggal 27 September 2024.

ternak, tetapi juga melibatkan evaluasi kesehatan, desain kandang, dan manajemen operasional demi keberhasilan Kampung Zakat.<sup>32</sup>

H. Totok menjelaskan bahwa distribusi zakat produktif didasarkan pada survei lokasi yang matang, termasuk kesiapan pangan, kandang, dan kesiapan mitra seperti UNEJ yang memiliki keahlian, sementara BAZNAS berperan sebagai fasilitator.

Dr. Fathorrossi menambahkan, kesuksesan Kampung Zakat Sulek salah satunya berkat pelatihan dari UNEJ. Awalnya bantuan kambing produktif sebanyak 60 betina dan 5 pejantan berkualitas untuk reproduksi, kini ternak sudah mencapai sekitar 800 ekor dalam 18 kelompok. Model ini mendorong pembentukan kelompok baru untuk mendukung pengelolaan pakan dan pengembangan usaha secara berkelanjutan.

**e) Dinas Peternakan Kabupaten Bondowoso:**

Amam, S. Pt., M. P. selaku dosen pembimbing dan Dr. Roni Yulianto, S. Pt., M. P. selaku dosen pendamping lapang pada tim PPK ORMAWA HIMAPROSTE Keterkaitan kampung SDGs Dinas Peternakan Kabupaten Bondowoso memberikan masukan tentang bagaimana mengembangkan ternak yang baik, serta terkait jenis pakan dan menjaga lingkungan kandang ternak. Mereka membantu dalam pengelolaan kelompok ternak yang didukung oleh program Bondowoso Makmur.

**f) Masyarakat Lokal:**

Masyarakat lokal di Desa Sulek Dusun Legung, Kecamatan Tlogosari, Kabupaten Bondowoso, merespon program Kampung

---

<sup>32</sup> Wawancara dengan pendamping kampung Zakat pada tanggal 20 Juli 2024

Zakat dengan positif dan partisipatif. Berikut adalah beberapa respons yang ditunjukkan oleh masyarakat lokal:

Pertama, **Aktivitas Partisipatif**: Masyarakat aktif berpartisipasi dalam kegiatan dan program yang diselenggarakan oleh Kampung Zakat. Hal ini tercermin dari penyerapan bantuan ternak yang disalurkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Universitas Jember (UNEJ). Kedua, **Kelompok Ternak Subur Berkah**: Masyarakat juga membentuk kelompok ternak "Subur Berkah", yang diprakarsai oleh kelompok ternak desa setempat. Kelompok ini memberikan kontribusi bagi Kampung Zakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Ketiga, **Dukungan Moral dan Fisik**: Masyarakat memberikan dukungan moral dan fisik kepada program Kampung Zakat. Hal ini termasuk dalam pengembangan infrastruktur seperti kandang komunal yang dibuat dengan swadaya warga. Keempat, **Antusiasme Tinggi**: Respons masyarakat sangat antusias, terlihat dari sambutan yang baik dan partisipasi aktif dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Misalnya, dalam implementasi program Kampung Zakat di Desa Kedung Jaya, masyarakat menunjukkan antusiasme tinggi dan siaga dalam belajar dan menerapkan pengetahuan agama. Kelima, **Harapan Ekonomi dan Sosial**: Masyarakat berharap bahwa program Kampung Zakat dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial mereka. Bupati Salwa Arifin juga mengharapkan bahwa program ini dapat menjadi tempat masuk untuk meraih kesuksesan di dunia dan akhirat.

## 2) Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso

Model agency dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat Bondowoso menempatkan mustahik bukan hanya sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai agen perubahan. Relasi antara muzakki (pemberi amanah) dan mustahik (agen pelaksana) dibangun atas dasar kepercayaan, tanggung jawab, dan pengawasan. BAZNAS Bondowoso dalam hal ini berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan kedua pihak dan memastikan bahwa peran masing-masing berjalan seimbang. Dengan penguatan peran ini, mustahik diarahkan untuk menjadi subjek yang aktif dalam perubahan sosial-ekonomi, bukan lagi objek dari bantuan sesaat.

Salah satu pilar utama model agency adalah pembentukan kelompok usaha yang legal dan terorganisir, seperti kelompok ternak “Subur Berkah” di Dusun Legung, Desa Sulek. Dalam kelompok ini, mustahik tidak hanya menerima bantuan modal, tetapi juga bertanggung jawab atas pengelolaan usaha secara mandiri. Mereka diberikan pelatihan manajemen usaha, teknik beternak, serta penguatan nilai-nilai etika usaha berbasis syariah. Ahmad Sholeh, selaku Koordinator Lapangan Kampung Zakat menyatakan dalam wawancara tanggal 3 September 2024, “Kami tidak ingin mereka jadi objek bantuan terus-menerus. Kami ingin mereka bisa jadi pelaku ekonomi yang mandiri dan tangguh. Makanya kami latih mereka dari manajemen kelompok, perawatan ternak, hingga laporan keuangan.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> wawancara tanggal 3 September 2024

Dukungan terhadap pendekatan model agency ini juga datang dari mitra akademik, yaitu Universitas Jember (UNEJ) Kampus Bondowoso. Melalui kerja sama formal dengan BAZNAS, UNEJ tidak hanya menyediakan ternak, tapi juga mendesain kandang komunal, melakukan pendampingan teknis, dan memantau kesehatan ternak secara rutin. Dr. Fathorroshi dari UNEJ menyatakan dalam wawancara, “Kami ingin menjadikan mustahik sebagai pelaku aktif. Kami libatkan mereka dalam manajemen kandang, pelatihan, dan pelaporan. Jika mereka gagal, mereka belajar; jika berhasil, mereka bisa jadi inspirasi.” Hal ini mencerminkan bahwa keberhasilan mustahik dilihat sebagai hasil dari pembelajaran kolektif.<sup>34</sup>

Dari sisi penerima manfaat, model agency ini telah memberikan dampak nyata. Mustahik bernama Musthofa, yang sebelumnya hanya bekerja serabutan, kini mampu mengelola kandang ternak secara mandiri. Ia mengungkapkan, “Dulu saya hanya ikut-ikutan. Tapi setelah ikut pelatihan dan tahu tanggung jawab saya, saya jadi lebih percaya diri. Kami tidak hanya urus kambing, tapi juga urus masa depan keluarga.” Kesaksian ini diperkuat oleh hasil observasi peneliti pada tanggal 4 September 2024 yang mencatat aktivitas rutin kelompok dalam mengelola jadwal pakan, membersihkan kandang, hingga menyusun laporan bulanan ke BAZNAS.<sup>35</sup>

Sementara itu, muzakki sebagai pemberi amanah menyatakan kepuasannya terhadap sistem model agency ini. Dalam wawancara dengan salah satu muzakki dari kalangan ASN, Ahmad Fauzi, ia menyampaikan, “Saya

---

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan Dr. Fathorroshi, MS.I dari Universitas Jember (UNEJ) pada tanggal 27 September 2024.

<sup>35</sup> hasil observasi peneliti pada tanggal 4 September 2024

merasa tenang karena zakat saya dikelola dengan baik. Apalagi ada sistem pengawasan dan tanggung jawab dari penerima. Saya melihat mustahik benar-benar diberdayakan dan tidak diberi secara cuma-cuma.” Kepercayaan dari muzakki ini tumbuh karena adanya transparansi, pelaporan berkala, dan testimoni kesuksesan mustahik yang bisa dibuktikan secara langsung.<sup>36</sup>

Dari pihak pengelola zakat, Ketua BAZNAS Bondowoso, H. Akhmadi, M.Pd.I, juga mengafirmasi pentingnya penerapan prinsip agency dalam pemberdayaan. Ia mengatakan, “Kami menjadikan mustahik sebagai mitra, bukan objek. Mereka tanda tangan kontrak, bertanggung jawab, dan bisa kami evaluasi kinerjanya. Justru banyak yang sudah mulai menabung dan bahkan ingin bayar zakat sendiri.” Ini menunjukkan bahwa mustahik tidak hanya mengalami transformasi ekonomi, tetapi juga spiritual, dari penerima menjadi calon pemberi zakat.

Selain itu, masyarakat lokal juga menunjukkan antusiasme dan dukungan terhadap model ini. Dalam hasil observasi peneliti pada tanggal 5 September 2024, masyarakat terlibat dalam pembangunan kandang, pengadaan pakan, hingga membantu distribusi hasil ternak. Warga seperti Pak Maun, anggota kelompok, mengatakan, “Kami tidak merasa ini hanya proyek BAZNAS, tapi milik bersama. Kalau satu sukses, semua ikut sukses.” Semangat kolektif ini menjadi bukti bahwa model agency mendorong partisipasi luas dalam pemberdayaan berbasis zakat.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Hasil wawancara dengan Ahmad Fauzi Muzakki dari kalangan ASN pada tanggal 27 September 2024.

<sup>37</sup> Hasil observasi peneliti pada tanggal 5 September 2024

Secara keseluruhan, model agency dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat Bondowoso menciptakan iklim kerja sama yang kokoh antara semua pihak: mustahik sebagai agen, BAZNAS sebagai fasilitator, muzakki sebagai donatur yang mempercayakan dana, dan masyarakat sebagai pendukung lingkungan. Relasi ini menghasilkan bukan hanya peningkatan ekonomi, tetapi juga perubahan struktur sosial yang mengarah pada *Good Community Governance*. Zakat bukan hanya menjadi instrumen finansial, tetapi juga alat transformasi sosial yang inklusif dan berkelanjutan.

Keterlibatan muzakki pun semakin solid ketika mereka tahu bahwa mustahik menjalankan peran sebagai agen dengan sungguh-sungguh. Ahmad Fauzi, salah satu muzakki menyampaikan, “Saya kagum dengan keterlibatan mustahik. Mereka tidak hanya menerima, tapi juga melapor dan mengelola. Ini membuat zakat menjadi produktif, bukan sekadar santunan.”

Tidak kalah penting, pemerintah daerah pun mendukung pendekatan model agency. Mantan Bupati Bondowoso, KH. Salwa Arifin, dalam wawancara menekankan, “Kami ingin masyarakat Sulek tidak sekadar menerima kambing, tapi bisa mengelola dengan baik. Kelompok harus legal, terlatih, dan bertanggung jawab. Itulah agen pembangunan yang kami harapkan.” Pernyataan ini menegaskan bahwa mustahik menjadi bagian dari sistem pembangunan daerah.<sup>38</sup>

Model agency juga memperkuat relasi sosial di masyarakat. Mustahik tidak lagi dipandang sebagai beban, tetapi sebagai pelaku ekonomi lokal.

---

<sup>38</sup> Hasil wawancara peneliti dengan penggagas Kampung Zakat dan mantan Bupati Bondowoso, KH. Salwa Arifin, 27 September 2024.

Masyarakat mendukung dengan cara membangun kandang secara swadaya, terlibat dalam rotasi pakan, dan menciptakan koperasi internal. Hal ini membuat keberhasilan kelompok bukan hanya karena bantuan dana, tetapi karena kolaborasi komunitas.

Secara keseluruhan, model agency dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat Bondowoso telah menciptakan sistem yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan. Relasi yang terbangun antara muzakki, mustahik, pengelola, dan mitra menjadi ekosistem sosial yang saling menguatkan, menjadikan zakat sebagai instrumen transformatif yang nyata dalam mengubah nasib umat dari mustahik menjadi muzakki.

## 2. Lokasi Penelitian Kampung SDGs BAZNAS Jember

### a. Diskripsi Pelaksanaan Program Kampung SDGs Jember

Pengelolaan zakat produktif di Kampung SDGs Bangsal Sari oleh BAZNAS Jember merupakan bagian dari upaya untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Jember telah mengimplementasikan berbagai strategi dalam pengelolaan zakat, yang mencakup pengumpulan, distribusi, dan pemanfaatan dana zakat secara efektif.

Pengelola Zakat Produktif Di Kampung SDGs BAZNAS Jember:

| <b>Nama Pengurus</b>            | <b>Jabatan</b>     |
|---------------------------------|--------------------|
| KH. M. Misbahus Salam, M.Pd.I   | Steering Committee |
| Arif, S.Sos., M.AP              | Direktur           |
| Dr. Fauzan Adhim, M.Pd.I        | Sekretaris         |
| Drs. H. Agus Eko Setiawan, M.Si | Bendahara          |
| Risqi Andar Merisa              | Divisi Sosial      |

| Nama Pengurus            | Jabatan            |
|--------------------------|--------------------|
| Azizzil Khairil Anwar    | Divisi Ekonomi     |
| Dewana Wahyuwardana      | Divisi Tata Kelola |
| Danisya Ersadianis Aulia | Divisi Lingkungan  |
| Aurelia Fiqi M.          | Divisi Kerjasama   |
| Gita Utari               | Divisi Kerjasama   |
| Deiby Ratnasari          | Divisi Keuangan    |
| Andita Ayu Andriani      | Divisi Keuangan    |

BAZNAS Jember melakukan observasi dan analisa kebutuhan masyarakat sebelum mendistribusikan zakat, fokus pada tiga komunitas utama: Kampung Zakat, Kampung SDGs, dan Kampung Sakinah sebagai model pemberdayaan berbasis komunitas. Ketua BAZNAS Jember menyampaikan bahwa zakat dikumpulkan dari berbagai sumber sesuai syariah dan regulasi, lalu didistribusikan kepada mustahik melalui dua pendekatan: konsumtif untuk kebutuhan sehari-hari dan produktif untuk pemberdayaan ekonomi.

Dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 20 Juli 2024 di kediaman beliau, KH. Misbahus Salam, tokoh agama sekaligus pengasuh Majelis Taklim Al-Misbah yang aktif mendampingi masyarakat di Dusun Krajan, Desa Sukorejo, menggambarkan kondisi sosial-ekonomi warga sebelum adanya intervensi dari program zakat produktif BAZNAS Jember. Menurut beliau: “Sebelum ada program dari BAZNAS, mayoritas warga sini hidup dalam keterbatasan. Banyak yang hanya bekerja sebagai buruh tani atau penggarap lahan milik orang lain. Pendapatannya sangat rendah dan tidak tetap. Kadang

musim tanam, mereka bekerja, tapi kalau paceklik atau tidak ada proyek tani, ya nganggur. Mereka sangat tergantung pada belas kasihan pemilik lahan.”<sup>39</sup>

Beliau juga menyoroti tidak adanya akses terhadap pelatihan usaha dan keterampilan, sehingga warga tidak punya pilihan selain tetap bertahan pada pekerjaan informal yang minim hasil:

“Kalau saya ditanya waktu itu, siapa yang punya usaha sendiri? Hampir tidak ada. Karena warga tidak punya modal, tidak punya keahlian, dan tidak pernah ada pelatihan. Bahkan, tanah kosong di sekitar dusun banyak yang terbengkalai. Warga tidak berani mengelola karena tidak tahu caranya dan takut rugi.”Kiai Misbah juga menambahkan bahwa dampaknya bukan hanya pada ekonomi, tetapi juga pada sisi sosial dan spiritual warga: “Kalau ekonomi sulit, orang juga jadi minder, malas ikut kegiatan sosial, dan fokus pada mencari makan saja. Dulu pengajian sepi, gotong royong lemah. Semangat sosial dan kebersamaan menurun karena masing-masing sibuk bertahan hidup.”<sup>3</sup>

Pernyataan KH. Misbahus Salam ini menunjukkan betapa kompleks dan strukturalnya persoalan kemiskinan yang dihadapi masyarakat sebelum hadirnya program zakat produktif. Ia juga menegaskan bahwa zakat yang dikelola secara produktif memberi harapan baru bagi warga Sukorejo untuk bangkit secara ekonomi dan spiritual.

Sekretaris Kampung SDGs, Dr. Fauzan Adhim, menjelaskan bahwa 65% zakat digunakan secara produktif, seperti pelatihan kewirausahaan dan bantuan modal usaha, misalnya pelatihan pembuatan sabun cuci di Kampung SDGs. Selain itu, BAZNAS Jember juga mendukung renovasi Rumah Tangga Layak Huni, bantuan sekolah, dan

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan KH. Misbahus Salam (pembina Kampung SDGs dan Tokoh Masyarakat Kampung SDGs Sukorejo), 20 Juli 2024.

pendampingan berkelanjutan melalui tahapan pra-realisisasi, realisisasi, dan pendampingan.<sup>40</sup>

Distribusi zakat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Distribusi langsung melibatkan pemberian bantuan langsung kepada mustahik, sedangkan distribusi tidak langsung melibatkan kerjasama dengan pihak ketiga atau lembaga lain, hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan meningkatkan kesejahteraan mustahik (penerima zakat) dan mengurangi kemiskinan.

Arif S.Sos., M.AP, Direktur Kampung SDGs, menyatakan bahwa zakat produktif bertujuan meningkatkan kesejahteraan mustahik dengan memberikan modal usaha agar mereka tidak hanya bergantung pada bantuan konsumtif.<sup>41</sup>

Ketua BAZNAS Jember, Saifullah Hudi, menambahkan bahwa BAZNAS berperan penting menyalurkan zakat produktif untuk mengubah mustahik menjadi muzakki lewat pemberdayaan ekonomi. Salah satu contohnya adalah pelatihan kewirausahaan sabun cuci yang menjadi produksi tetap di Kampung SDGs Sukorejo.

BAZNAS Jember juga menjalin kerjasama dengan pihak eksternal untuk pelatihan dan pendampingan mustahik agar bantuan tepat sasaran. Meski menghadapi tantangan seperti kurangnya kesadaran masyarakat dan dukungan regulasi, BAZNAS berhasil menjalankan manajemen zakat dengan baik. Di Kampung SDGs Bangsalsari, zakat produktif berkontribusi signifikan mengurangi kemiskinan dengan membuka peluang usaha dan meningkatkan pendapatan kelompok usaha kecil secara nyata.<sup>42</sup>

Berbagai program inovatif telah dilaksanakan di Kampung SDGs BAZNAS Jember sebagai bagian dari upaya holistik pemberdayaan masyarakat berbasis zakat

---

<sup>40</sup> Hasil interview mendalam bersama pengelola kampung SDGs pada tanggal 25 Agustus 2024

<sup>41</sup> Hasil interview mendalam bersama pengelola kampung SDGs pada tanggal 25 Agustus 2024

<sup>42</sup> Wawancara bersama Ketua Baznas Jember pada tanggal 25 Agustus 2024

produktif. Di antara program unggulan tersebut adalah Kampung Anti Kemiskinan, yang berfokus pada transformasi mustahik menjadi muzakki melalui penguatan ekonomi rumah tangga dan pelatihan kewirausahaan; serta Kampung Ketahanan Pangan, yang mengedepankan budidaya pertanian dan peternakan berkelanjutan guna memenuhi kebutuhan gizi keluarga dan mendorong kemandirian pangan lokal. Selain itu, terdapat pula program Kampung Digital, yang memfasilitasi literasi teknologi dan pemasaran digital produk mustahik; serta Kampung Sehat dan Kampung Taqwa, yang mengintegrasikan nilai-nilai spiritual, kesadaran lingkungan, dan kesehatan masyarakat.

Menurut pembina Kampung SDGs Jember, KH. Misbahus Salam, dalam wawancara pada 25 Agustus 2024, “Program-program ini bukan hanya slogan, tetapi jalan dakwah sosial berbasis zakat. Kami ingin membuktikan bahwa zakat tidak hanya memutus rantai kemiskinan, tetapi juga membangun masyarakat yang tangguh secara ekonomi, spiritual, dan sosial.” Pernyataan beliau menunjukkan bahwa pengembangan kampung SDGs tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup secara materi, tetapi juga membangun peradaban masyarakat berbasis nilai Islam dan prinsip keberlanjutan. Seluruh program ini disusun sejalan dengan nilai-nilai *Sustainable Development Goals (SDGs)* yang diintegrasikan secara syar’i, sehingga Kampung SDGs tidak hanya menjadi simbol keberhasilan distribusi zakat, tetapi juga menjadi model pemberdayaan komunitas islami yang unggul.<sup>43</sup>

Kampung SDGs BAZNAS Jember merupakan inisiatif strategis yang mengintegrasikan program pemberdayaan zakat produktif dengan tujuan-tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Berbagai kegiatan telah terlaksana secara

---

<sup>43</sup> Hasil interview mendalam bersama pengelola kampung SDGs pada tanggal 25 Agustus 2024

kolaboratif, mulai dari program *Kampung Anti Kemiskinan*, *Kampung Ketahanan Pangan*, hingga pelatihan kewirausahaan dan edukasi lingkungan. Seluruh kegiatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan ekonomi mustahik, tetapi juga mendorong kesadaran sosial, pendidikan, dan ekologi yang berkelanjutan. Program ini dijalankan dengan pendekatan partisipatif yang melibatkan BAZNAS, pemerintah daerah, serta tokoh masyarakat lokal.

“Kami merancang program Kampung SDGs ini agar zakat tidak sekadar habis dibagikan, tapi bisa menjadi modal perubahan hidup mustahik. Misalnya, dari hasil program ketahanan pangan, beberapa warga sudah mandiri secara ekonomi,” ungkap KH. Misbahus Salam, pembina Kampung SDGs Jember, dalam wawancara pada 12 Juni 2025 di Balai Kampung SDGs Bangsalsari.<sup>44</sup>

Kegiatan-kegiatan itu sebagai berikut:

### **1) Kampung Anti Kemiskinan**

Kampung SDGs yang dibina oleh BAZNAS menjalankan program pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan tujuan utama mengurangi tingkat kemiskinan. Salah satu bentuk kegiatannya adalah pemberian bantuan modal usaha kepada pelaku UMKM di wilayah Kampung SDGs. Bantuan ini diberikan kepada UMKM yang telah memenuhi kriteria tertentu, sehingga diharapkan dapat menjangkau penerima yang tepat. Salah satu jenis usaha yang mendapatkan dukungan adalah warung makan, yang terletak persis di depan Sekretariat Kampung SDGs Sukorejo – Bangsalsari.

---

<sup>44</sup> KH. Misbahus Salam, pembina Kampung SDGs Jember, dalam wawancara pada 12 Juni 2025 di Balai Kampung SDGs Bangsalsari

Ketua Kampung SDGs, H. Misbahus Salam, menyatakan bahwa pengurus Kampung SDGs bertanggung jawab mengentaskan kemiskinan dengan upaya maksimal. Salah satu indikator masyarakat miskin adalah memiliki rumah tidak layak huni atau tanpa MCK, kekurangan pangan, dan kurang pendidikan. Contohnya, di daerah Sukowono Kalisat Sumber Jambe, meskipun rumah sudah berdinding dan beratap, masih banyak yang tidak memiliki MCK, sehingga termasuk kategori miskin.<sup>45</sup>

Berdasarkan hasil observasi lapangan, pada Rabu, 26 Agustus 2024, di Dusun Kasengan, Desa Gumuksari, Kecamatan Kalisat, BAZNAS Jember meresmikan rumah layak huni milik Ibu Aminah, seorang janda dhuafa yang tinggal bersama cucunya dan bekerja sebagai buruh tani. Program ini merupakan bagian dari inisiatif Rumah Tidak Layak Huni (RUTILAHU) dalam kerangka Kampung SDGs BAZNAS Jember yang berhasil diwujudkan melalui kolaborasi pemerintah desa, Muslimat NU, dan warga setempat.<sup>46</sup> Sinergi sosial yang sama juga terlihat pada peresmian rumah Ibu Derna di Mumbulsari, Kamis, 7 Januari 2024, yang dibangun oleh BAZNAS Jember bersama komunitas Informasi Warga Kawangrejo (IWK) dan didukung PLN serta perangkat desa. Rumah tersebut kini telah layak huni, lengkap dengan dua kamar, ruang tamu, dapur, dan lantai keramik. Keterlibatan berbagai pihak, termasuk aparat desa dan kepolisian, menunjukkan model kolaborasi sosial yang dikembangkan BAZNAS Jember tidak hanya meringankan beban dhuafa, tetapi juga merevitalisasi nilai gotong royong, solidaritas, dan semangat

---

<sup>45</sup> Wawancara Bersama H. Misbahus salam Pada Tanggal 26 Agustus 2024

<sup>46</sup> Hasil observasi lapangan, pada Rabu, 26 Agustus 2024, di Dusun Kasengan, Desa Gumuksari, Kecamatan Kalisat

kebersamaan sebagai bentuk nyata amal jariyah kolektif yang berdampak langsung bagi kesejahteraan masyarakat.

## 2) **Kampung Ketahanan Pangan**

Di Kampung SDGs Sukorejo, Kecamatan Bangsalsari, Kabupaten Jember, sejumlah lahan kosong yang belum termanfaatkan secara optimal dimaksimalkan melalui inisiatif edukatif dari mahasiswa binaan BAZNAS Jember, dengan mengajak masyarakat menanam sayuran dan tanaman hias untuk mendukung ketahanan pangan dan manfaat ekonomi lokal. Upaya ini sejalan dengan semangat yang disampaikan Kiai Misbah, bahwa program ketahanan pangan menjadi langkah strategis untuk membebaskan masyarakat dari kelaparan dan kemiskinan. Observasi lapangan pada Ahad, 18 Oktober 2024, juga mencatat dukungan dari berbagai pihak, termasuk Pengurus ANCAB Fatayat NU Bangsalsari yang menghadirkan Ketua P4S Tanggul, Abah HM. Arum Sabil, dalam diklat ketahanan pangan dan distribusi bibit bagi keluarga di Aula Yayasan Raudlah Darus Salam, menandakan sinergi nyata antar elemen dalam membangun kemandirian pangan masyarakat.

Dalam keterangannya tentang ketahanan pangan, Abah Arum, pengelola Pusat Pelatihan Pertanian dan Perdesaan Swadaya (P4S), menekankan bahwa ketahanan pangan dimulai dari keluarga dengan memanfaatkan ruang yang ada secara produktif. Ia mengingatkan pentingnya rasa syukur dan tanggung jawab dalam menjaga anugerah kecukupan pangan, serta mengajak masyarakat mengoptimalkan lahan kosong.

Peneliti mengobservasi P4S di Pedepokan HM. Arum Sabil pada 4 September 2024, dengan 60 hektar lahan produktif yang meliputi kebun buah, kandang sapi dan kambing, serta perikanan. Sekitar 60% pekerjanya adalah

masyarakat miskin yang telah dibekali pelatihan pengelolaan lahan, menerima upah harian dan hasil panen bulanan. Observasi ini menunjukkan upaya integratif dalam pemberdayaan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan di sektor pertanian pedesaan.<sup>47</sup>

### **3) Kampung Sehat Dan Sejahtera**

Kampung Sehat dan Sejahtera di Kampung SDGs Jember bertujuan menciptakan lingkungan desa yang sehat sebagai fondasi kesejahteraan masyarakat. Program ini diwujudkan melalui penyediaan air bersih dari pegunungan, sanitasi layak, dan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan. Observasi menunjukkan kampung ini memiliki infrastruktur fisik yang mendukung, program kesehatan komunitas, praktik hidup bersih, serta posyandu aktif. Secara ekonomi, warga dilibatkan dalam UMKM, koperasi, dan kegiatan produktif lainnya. Edukasi nonformal juga dikembangkan melalui pusat belajar dan pelatihan keterampilan berbasis teknologi sederhana. Tingginya partisipasi warga dalam gotong-royong, seni, dan inovasi lokal menciptakan harmoni sosial dan pemberdayaan kelompok rentan, meski tantangan masih ada dalam hal teknologi dan keterbatasan sumber daya. Secara umum, Kampung SDGs ini menjadi model sukses pembangunan berkelanjutan di tingkat lokal.

### **4) Kampung Cerdas**

Kampung Cerdas merupakan program yang mendorong peningkatan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat berbasis teknologi informasi, terutama untuk mengatasi masalah seperti pernikahan usia dini akibat rendahnya tingkat pendidikan. Program ini mengintegrasikan layanan pemerintahan, pelayanan

---

<sup>47</sup> Hasil observasi peneliti di P4S di Pedepokan HM. Arum Sabil pada 4 September 2024

publik, dan pemberdayaan warga melalui digitalisasi, termasuk penggunaan jaringan nirkabel dan aplikasi seperti Siskeudes untuk mendukung transparansi keuangan desa. Selain mempercepat layanan dan meningkatkan mutu pelayanan publik, Kampung Cerdas juga berfungsi sebagai katalisator pertumbuhan ekonomi desa melalui platform digital, seperti website, media sosial, dan e-commerce yang disesuaikan dengan potensi lokal.

#### **5) Kampung Ramah Gender**

Kampung Ramah Gender di Kampung SDGs merupakan inisiatif yang menekankan kesetaraan hak dan peran perempuan dalam pembangunan desa. Program ini bertujuan menghapus diskriminasi berbasis gender yang masih marak terjadi, termasuk kekerasan terhadap perempuan, dengan mendorong keterlibatan aktif perempuan dalam pengambilan keputusan desa. Melalui partisipasi dalam forum seperti Musrenbangdes dan seluruh tahapan pembangunan desa, perempuan tidak hanya diposisikan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mewujudkan tata kelola desa yang inklusif dan responsif terhadap isu gender.

#### **6) Kampung dengan Air bersih dan sanitasi**

Program Kampung Air Bersih dan Sanitasi di Bangsalsari merupakan inisiatif BAZNAS Jember untuk mendukung SDGs, khususnya akses air bersih dan sanitasi layak. Program ini meliputi pembangunan infrastruktur seperti sumur bor dan toilet sehat, serta edukasi masyarakat tentang kebersihan dan pemeliharaan sanitasi. Dengan melibatkan warga secara aktif, program ini bertujuan menurunkan angka penyakit akibat air kotor, meningkatkan kualitas hidup, serta menciptakan lingkungan yang lebih sehat. Meskipun menghadapi keterbatasan dana dan tantangan perubahan perilaku, program ini dijalankan secara kolaboratif dengan

pemerintah dan LSM serta dimonitor secara berkala untuk memastikan dampaknya berkelanjutan.

#### **7) Kampung ramah lingkungan**

Kampung Ramah Lingkungan SDGs Bangsalsari BAZNAS Jember merupakan inisiatif pembangunan berkelanjutan yang bertujuan menciptakan lingkungan bersih, sehat, dan mandiri di tingkat desa. Didukung oleh BAZNAS, pemerintah desa, LSM, dan masyarakat, program ini mencakup pengelolaan sampah, pertanian organik, pemanfaatan energi terbarukan, pemberdayaan perempuan, penyediaan air bersih, serta pendidikan dan kesehatan. Program ini bertujuan meningkatkan kualitas hidup warga melalui pemberdayaan ekonomi dan lingkungan yang lestari. Meski menghadapi tantangan seperti keterbatasan dana dan kesadaran masyarakat, kolaborasi yang kuat menjadikannya model kampung berkelanjutan yang potensial untuk ditiru di daerah lain.

#### **8) Kampung Ekonomi Maju Dan Kreatif**

Kampung Ekonomi Maju dan Kreatif merupakan inovasi distribusi zakat oleh Kampung SDGs Jember yang diterapkan di Ponpes Raudlah Darus Salam, Sokurejo, Bangsalsari, Jember, dengan mengembangkan ekonomi berbasis kreativitas dan kekayaan intelektual. Model ini mendorong pemanfaatan keterampilan masyarakat untuk menciptakan nilai ekonomi, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan, sekaligus menjawab persoalan sosial seperti kemiskinan dan pengangguran. Dalam kerangka SDGs, ekonomi kreatif juga mendukung pembangunan berkelanjutan dan inklusif. Contoh konkretnya adalah “Kampung BIKLA” (Barokah Ibrahimy Kopi Lereng Argopuro), sebagai bentuk pemberdayaan ekonomi berbasis pesantren.

Produksi Kopi Bikla di Pesantren Ihyaus Sunnah Al-Hasani diprakarsai oleh Ustad Imam Bukhori sejak 2019 dengan produksi awal 5 kg/minggu. Nama Bikla, singkatan dari Barokah Ibrahimy Kopi Lereng Argopuro, mengangkat identitas lokal sekaligus harapan keberkahan dari pendiri pesantren. Sebelum inisiasi ini, kopi lokal dijual setengah jadi untuk ekspor dan kembali dengan merek asing serta harga tinggi.

Melalui program One Pesantren One Product (OPOP) Jatim, produksi kopi meningkat hingga 2–5 ton/minggu dengan tenaga kerja 20–30 orang, berpotensi bertambah sampai 50 orang. Harga beli kopi Bikla lebih tinggi dari pasar, memperkuat posisi petani lokal.

Drs. H. Bukhari, M.Pd.I selaku pengelola BIKLA menyatakan bahwa keberadaan Bikla meningkatkan kesejahteraan petani dan mengurangi pengangguran, serta mendorong pengembangan wisata agro lewat kerjasama dengan BUMDes. Ketua LMDH Wana Makmur menambahkan, sekitar 900 petani anggota kini fokus pada kualitas hasil petik merah yang bernilai lebih tinggi, dan ada upaya kerja sama pengelolaan kopi antara Bikla dan BUMDes. Petani juga mulai memilah biji kopi berkualitas seperti kopi lanang yang harganya bisa mencapai Rp50.000/kg, memberikan nilai tambah dan kesejahteraan lebih baik bagi petani.<sup>48</sup>

Kopi Bikla merupakan program pemberdayaan ekonomi lokal berbasis pesantren yang dikembangkan oleh Pondok Pesantren Ihyaus Sunnah Al Hasani, Jember. Program ini memberikan dampak ekonomi yang signifikan bagi masyarakat setempat melalui lima aspek utama.

Pertama, peningkatan pendapatan petani tercapai karena kopi Bikla membeli biji kopi langsung dari petani dengan harga di atas pasar ( $\pm$  Rp27.000/kg), sehingga

---

<sup>48</sup> Hasil wawancara dengan pengelola Bikla tanggal 25 Agustus 2024

meningkatkan nilai jual hasil panen dan mengurangi ketergantungan pada sistem ijon. Kedua, kopi Bikla mendorong nilai tambah produktif, di mana petani termotivasi meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi.

Ketiga, program ini berhasil menciptakan lapangan kerja lokal, dengan melibatkan 35 tenaga kerja hingga September 2021, terdiri dari santri putra, santri putri, alumni, dan warga sekitar. Jumlah ini diproyeksikan bertambah hingga 50 orang dengan penguatan strategi pemasaran. Keempat, kopi Bikla turut mendorong pengembangan wisata agro di Desa Tugusari melalui kerja sama dengan BUMDes, membuka potensi ekonomi baru di sektor pariwisata.

Kelima, dari aspek branding dan pemasaran, penggunaan label OPOP (One Pesantren One Product) meningkatkan kepercayaan konsumen serta memperluas akses pasar, termasuk ke perusahaan besar dan platform digital.

Alumni pesantren memiliki peran sentral dalam keseluruhan proses produksi. Mereka terlibat mulai dari pengolahan biji, pengemasan, hingga distribusi. Selain itu, mereka memperoleh pelatihan kewirausahaan dan manajemen usaha, yang memperkuat kapasitas mereka sebagai pelaku ekonomi produktif. Alumni juga berperan dalam menjaga kualitas produk dan menjadi bagian dari strategi pemasaran.

Secara keseluruhan, kopi Bikla merupakan model sinergi antara pesantren, masyarakat, dan ekonomi lokal yang berhasil mengintegrasikan aspek pemberdayaan, kewirausahaan, dan pembangunan berkelanjutan berbasis komunitas.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara dengan pengelola Bikla tanggal 25 Agustus 2024

## 9) Kampung Non disparitas

Kampung Non Disparitas di Jember merupakan bagian dari program Kampung SDGs yang bertujuan mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi di tingkat desa melalui pemberdayaan masyarakat. Program ini meliputi pelatihan keterampilan produksi (sabun, madu jahe, camilan, abon ikan), pemanfaatan bahan lokal seperti kasgot untuk pupuk organik, pendirian Warung SDGs sebagai pusat pemasaran produk lokal, serta optimalisasi lahan pekarangan untuk ketahanan pangan keluarga.

Inovasi Produk Rumah Tangga: Sabun Cuci “Bunda” sebagai Wujud Kemandirian Ekonomi Berbasis Zakat Produktif. Salah satu bentuk kreativitas yang muncul dari penerima manfaat program zakat produktif di Kampung SDGs Jember adalah inovasi produk rumah tangga berupa sabun cuci cair dengan merek lokal “Bunda”. Produk ini merupakan hasil kolaborasi ibu-ibu rumah tangga yang tergabung dalam kelompok binaan zakat produktif, yang sebelumnya telah mendapatkan pelatihan dasar mengenai formulasi kimia rumah tangga serta teknik pengemasan dari lembaga pelaksana program SDGs.

Mujayanah, salah satu pelopor inisiatif ini, menjelaskan bahwa sabun tersebut diracik secara mandiri dengan menggunakan bahan-bahan yang mudah diperoleh dan terjangkau secara ekonomis. Produk ini kemudian dipasarkan secara lokal, khususnya kepada masyarakat sekitar, dan telah memberikan kontribusi nyata terhadap pendapatan tambahan para anggotanya. Ia menegaskan bahwa kegiatan ini menjadi bentuk usaha kolektif yang memperkuat kerjasama dan solidaritas di antara anggota kelompok.

Secara umum, keberadaan produk “Bunda” tidak hanya berfungsi sebagai alternatif sabun rumah tangga yang ekonomis, tetapi juga mencerminkan keberhasilan program zakat produktif dalam mendorong kemandirian ekonomi kelompok serta membangun ketahanan ekonomi berbasis komunitas lokal.<sup>50</sup>

Selain itu, kampung ini juga mendeklarasikan diri sebagai Kampung Perubahan Iklim dengan berbagai aksi pelestarian lingkungan. Keseluruhan kegiatan bertujuan menciptakan desa yang mandiri, sejahtera, dan berkelanjutan sesuai prinsip SDGs.

#### **10) Kampung dengan Rutilahu**

BAZNAS Jember bersama Jember Research Development Centre (JRDC) meresmikan Kampung SDGs di Desa Pace sebagai lokasi binaan ketiga setelah Tugusari dan Sukorejo. Acara dihadiri Wakil Bupati Jember A. Muqit Arief, Ketua BAZNAS Jember Misbahus Salam, dan Direktur JRDC Arif. Program ini menekankan transformasi zakat dari konsumtif ke produktif, khususnya dalam bidang pendidikan, ekonomi, dan lingkungan. Wakil Bupati mendorong kolaborasi multipihak untuk pembangunan berkelanjutan. Ketua BAZNAS menegaskan bahwa SDGs 2030 sejalan dengan misi pengentasan kemiskinan BAZNAS. Direktur JRDC mencontohkan bahwa mengangkat lima orang dari kemiskinan per kampung bisa memberi dampak besar jika diterapkan secara luas.

#### **11) Kampung Perubahan Iklim**

Pada 13 Oktober 2021, Dusun Sumberklopo, Desa Curahkalong, Kecamatan Bangsalsari dideklarasikan sebagai Kampung Perubahan Iklim, bagian

---

<sup>50</sup> Hasil wawancara dengan penerima manfaat zakat produktif tanggal 25 Agustus 2024

dari indikator Kampung SDGs. Deklarasi ini diresmikan oleh Ketua Dewan Pembina Pusat Pengembangan Kampung SDGs Indonesia, HM. Misbahus Salam.

Selanjutnya, pada 26 Januari 2023, BAZNAS Jember bekerja sama dengan Pemerintah Desa Wringintelu, Kecamatan Puger, meluncurkan Kampung Iklim. Dalam kegiatan tersebut, BAZNAS menyalurkan bibit Kelapa Genjah Super dari donasi HM. Arum Sabil. Penanaman pohon ini bertujuan ganda: melindungi lingkungan dan meningkatkan kesehatan serta ekonomi masyarakat.

Ketua BAZNAS dan Kepala Desa berkomitmen menjadikan seluruh kampung di Desa Wringintelu sebagai Kampung Iklim. Selain kelapa, pohon nangka juga ditanam di pekarangan warga, dengan potensi pasar yang sudah tersedia. Inisiatif ini dipandang sebagai bentuk “sedekah bumi” yang berdampak pada mitigasi pemanasan global dan pengendalian banjir. BAZNAS juga melibatkan mahasiswa PPL dari perguruan tinggi untuk membantu perawatan pohon. Bila program berhasil, warga diajak untuk terus berbagi melalui zakat dan infak bagi para mustahik.

**b. Tata Kelola Zakat Produktif Di Kampung SDGs BAZNAS Jember.**

Pembahasan ini akan mengulas secara komprehensif mengenai tata kelola zakat produktif di Kampung SDGs BAZNAS Bangsalsari Jember. Fokus pembahasannya mencakup lima prinsip utama yang menjadi strategi pengelolaan zakat produktif secara sistematis dan berkelanjutan. Kelima prinsip tersebut meliputi: partisipasi masyarakat (participation) sebagai bentuk keterlibatan aktif mustahik dan pemangku kepentingan; akuntabilitas dan transparansi (accountability and transparency) dalam pelaporan keuangan dan program;

keadilan (equity and fairness) dalam distribusi manfaat zakat; efektivitas dan efisiensi (effectiveness and efficiency) dalam pelaksanaan program; serta evaluasi dan umpan balik (monitoring and evaluation) guna memastikan keberlanjutan dan perbaikan berkelanjutan dari setiap tahapan program zakat produktif yang dijalankan.

### 1) Partisipasi Masyarakat Kampung SDGs BAZNAS Jember.

Partisipasi masyarakat dalam Program Kampung SDGs BAZNAS Jember tergolong aktif, khususnya dalam kegiatan ekonomi kreatif dan pelatihan keterampilan. Warga tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan seperti pelatihan pembuatan pupuk organik, pengolahan produk lokal, dan pengelolaan warung zakat produktif.

Observasi di Desa Sukorejo dan Pace menunjukkan bahwa program ini berhasil menciptakan ruang partisipatif inklusif, terutama bagi perempuan dan pemuda. Kegiatan dilakukan secara gotong royong dan melibatkan warga dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam strategi pemasaran dan manajemen keuangan warung SDGs.<sup>51</sup>

Namun, keberlanjutan partisipasi masih menghadapi tantangan karena ketergantungan pada fasilitator eksternal. Oleh karena itu, penguatan kapasitas lokal dan pembentukan kelembagaan masyarakat yang mandiri menjadi kebutuhan mendesak. Secara umum, program ini menunjukkan potensi besar bagi pemberdayaan masyarakat berbasis zakat yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

---

<sup>51</sup> Observasi di Desa Sukorejo dan Pace pada tanggal 21 juli 2024

Partisipasi aktif masyarakat merupakan salah satu indikator keberhasilan program Kampung SDGs di bawah binaan BAZNAS Jember. Dalam pembangunan rumah layak huni (RUTILAHU), terlihat bahwa warga sekitar turut gotong royong dalam proses pembangunan, mulai dari penggalangan material, pengerjaan fisik, hingga penataan akhir rumah. Misalnya, dalam program pembangunan rumah Ibu Aminah di Dusun Kasengan, warga desa Gumuksari bersama Muslimat NU dan aparat desa Kalisat bahu-membahu menyelesaikan proyek tersebut dalam waktu yang relatif singkat. Observasi lapangan juga menunjukkan suasana kebersamaan dan nilai gotong royong yang hidup kembali, memperlihatkan revitalisasi modal sosial masyarakat desa.

Termasuk salah satu contoh nyata juga kebersamaan masyarakat adalah pembangunan rumah untuk Ibu Asmaul Husna di Kelurahan Mangli, Jember, yang menerima bantuan Rp 15.000.000 dari kampung SDGs BAZNAS jember untuk memperbaiki rumahnya yang sebelumnya memprihatinkan. Proses pembangunan melibatkan partisipasi aktif warga sekitar, sehingga memperkuat semangat gotong royong dan kepedulian sosial.

Ketua Kampung SDGs, H. Misbahus Salam, dalam wawancara menjelaskan bahwa “semangat kolektif ini adalah bagian dari filosofi Islam dalam membangun keadilan sosial. Bukan sekadar bantuan, tapi juga pembelajaran sosial.” Ia menyebutkan bahwa setiap inisiatif yang melibatkan masyarakat akan lebih mudah diterima dan berkelanjutan. Hal ini juga diamini oleh para tokoh masyarakat setempat yang menilai keterlibatan warga mempercepat pelaksanaan program dan menciptakan rasa memiliki terhadap hasilnya. Beberapa ibu rumah tangga bahkan menyebut bahwa mereka

mendapat pelatihan informal selama kegiatan berlangsung, seperti teknik pengecatan dan sanitasi dasar.<sup>52</sup>

Di sisi lain, wawancara dengan seorang mustahik bernama Mujayanah, pelaku UMKM sabun cair “Bunda”, mengungkapkan bahwa pelibatan dalam kelompok binaan memberinya kepercayaan diri. “Dulu saya hanya menjual kue keliling, sekarang saya ikut rapat kelompok dan belajar produksi. Kami tidak hanya dibantu, tapi juga dilibatkan,” jelasnya. Ini memperlihatkan bahwa partisipasi bukan sekadar fisik, tapi juga mental dan intelektual, yang memberikan efek pemberdayaan secara bertahap. Para penerima manfaat merasa tidak hanya dibantu, tapi diajak tumbuh bersama.<sup>53</sup>

## 2) Akuntabilitas dan Transparansi (Accountability and Transparency)

Prinsip akuntabilitas dan transparansi tercermin melalui sistem pelaporan digital yang mulai diterapkan dalam program Kampung Cerdas. Salah satu inovasi penting adalah pemanfaatan aplikasi Siskeudes untuk mengelola keuangan desa, termasuk aliran dana zakat produktif. Observasi lapangan menunjukkan bahwa laporan penggunaan dana, jumlah penerima manfaat, serta capaian program bisa diakses oleh perangkat desa dan masyarakat melalui forum rutin di balai desa. Hal ini menciptakan sistem yang memungkinkan kritik dan masukan dari warga secara langsung.

Dalam wawancara dengan Bapak Arif, pengelola keuangan desa Sukorejo, ia menyatakan, “Kami membuka semua data program, termasuk dana dari Kampung SDGs BAZNAS Jember, supaya tidak ada kecurigaan. Kalau ada

<sup>52</sup> Hasil wawancara secara mendalam bersama H. Misbahus Salam pada tanggal 21 Juli 2024.

<sup>53</sup> Hasil wawancara bersama mustahik sekaligus penerima manfaat Mujayanah, pelaku UMKM sabun cair “Bunda”, pada tanggal 21 Juli 2024.

masalah, warga bisa langsung bertanya di forum.<sup>54</sup>” Transparansi ini menjadi penting terutama dalam membangun kepercayaan muzakki. Salah satu muzakki dari Jember, Bapak Andi Wibowo, menyampaikan bahwa ia rutin menyalurkan zakat ke BAZNAS karena merasa yakin dana itu benar-benar sampai kepada penerima manfaat. “Saya bisa lihat fotonya, laporannya, bahkan kadang saya datang sendiri ke lokasi,” ujarnya.<sup>55</sup>

Penerima manfaat juga merasakan manfaat dari transparansi ini. Ibu Derna, yang rumahnya dibangun oleh program RUTILAHU di Mumbulsari, mengatakan bahwa ia mengetahui secara rinci dari mana asal dana pembangunan rumahnya dan siapa saja yang membantu. “Saya jadi tahu ternyata banyak orang yang peduli. Ada yang dari PLN, dari warga, dari BAZNAS. Semua disampaikan di awal dan akhir pembangunan,” ungkapnya. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa tata kelola zakat yang terbuka meningkatkan rasa syukur dan kedekatan sosial antar lapisan masyarakat.

### 3) Keadilan (Equity and Fairness)

Aspek keadilan dalam program Kampung SDGs tampak jelas dalam proses identifikasi dan seleksi mustahik yang dilakukan secara partisipatif dan berdasarkan indikator kemiskinan objektif. Observasi di lapangan memperlihatkan bahwa pengelola kampung SDGs BAZNAS Jember bekerja sama dengan pemerintah desa untuk melakukan verifikasi faktual terhadap kondisi rumah, pendapatan, dan akses pendidikan dari calon penerima bantuan. Contohnya, pembangunan rumah Ibu Aminah dilakukan setelah melalui

---

<sup>54</sup> Wawancara tidak terstruktur bersama pengelola keuangan tanggal 21 Juli 2024.

<sup>55</sup> Wawancara tidak terstruktur bersama Muzakki tanggal 21 Juli 2024.

peninjauan langsung yang menunjukkan ketiadaan MCK, atap bocor, dan penghasilan harian tak menentu sebagai buruh tani.<sup>56</sup>

Bapak Misbahus Salam, dalam keterangannya, menegaskan bahwa “kami tidak ingin bantuan salah sasaran. Mustahik harus benar-benar dari golongan yang paling membutuhkan, agar prinsip keadilan dalam zakat tetap terjaga.” Keputusan pemberian bantuan tidak ditentukan oleh kedekatan sosial, melainkan pada data yang dikumpulkan melalui survei dan musyawarah desa. Hal ini juga ditegaskan oleh tokoh agama setempat yang ikut serta dalam proses verifikasi, menyatakan bahwa pemilihan penerima manfaat harus objektif dan menjunjung prinsip *maqāṣid al-syarī‘ah*.<sup>57</sup>

Sementara itu, dari sisi mustahik, pengalaman keadilan juga dirasakan. Salah satu penerima modal UMKM warung makan, Ibu Nurhayati, menyatakan bahwa sebelumnya ia selalu gagal mendapat bantuan karena dianggap tidak miskin ekstrem. Namun, setelah melalui proses verifikasi SDGs, ia lolos karena penghasilannya tidak tetap dan tidak memiliki aset produktif. “Akhirnya saya merasa dihargai, dianggap layak, dan memang benar-benar terbantu,” ucapnya. Ini menunjukkan bahwa keadilan tidak hanya menyangkut distribusi bantuan, tetapi juga pengakuan terhadap hak warga dalam kondisi rentan.<sup>58</sup>

#### 4) Efektivitas dan Efisiensi

Kampung SDGs BAZNAS Jember mampu menunjukkan efektivitas melalui pencapaian hasil yang terukur dalam jangka waktu yang efisien.

Misalnya, produksi Kopi Bikla di Pesantren Ihyaus Sunnah Al-Hasani, yang

<sup>56</sup> Hasil observasi dilokasi penerima manfaat pada tanggal 22 Juli 2024.

<sup>57</sup> Wawancara pada tanggal 22 Juli 2024.

<sup>58</sup> Wawancara dengan mustahik dan pemanfaat ibu Nurhayati pada tanggal 25 Juli 2024.

awalnya hanya 5 kg per minggu, kini meningkat menjadi 2–5 ton per minggu dengan dukungan program One Pesantren One Product (OPOP). Observasi di lokasi menunjukkan bahwa peningkatan produksi ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan petani, tetapi juga membuka lapangan kerja baru bagi santri dan masyarakat sekitar.<sup>59</sup>

Dalam wawancara dengan Ustadz Imam Bukhori, pengasuh pondok dan pelopor Kopi Bikla, ia menyatakan bahwa efektivitas program bukan hanya soal volume produksi, tetapi bagaimana semua pihak bergerak bersama dalam rantai ekonomi yang terstruktur. “Dulu kita kirim kopi mentah keluar, sekarang kita olah sendiri, kemas sendiri, dan jual sendiri. Hasilnya lebih besar, waktunya lebih singkat, dan manfaatnya dirasakan semua,” ungkapnya. Efisiensi juga dicapai karena bahan baku, tenaga kerja, dan distribusi semuanya bersumber dari lokal.<sup>60</sup>

Penerima manfaat, seperti Pak Subari, seorang petani kopi anggota LMDH, merasakan langsung dampak dari model efisiensi ini. “Sekarang harga kopi saya bisa sampai Rp50.000/kg untuk kopi lanang. Dulu cuma Rp20.000-an. Saya juga tidak usah jual ke tengkulak,” katanya. Efektivitas juga terlihat dalam program ketahanan pangan di Kampung Sukorejo, di mana lahan kosong desa kini dimanfaatkan untuk kebun sayur keluarga. Hasil panen bisa langsung dikonsumsi atau dijual di pasar lokal, mengurangi pengeluaran rumah tangga dan menciptakan ekonomi mandiri berbasis komunitas.

---

<sup>59</sup> Observasi ke Pesantren Ihyaus Sunnah Al-Hasani lokasi pemberdayaan masyarakat dan santri pada tanggal 5 september 2024.

<sup>60</sup> Wawancara mendalam dan terstruktur bersama Ustadz Imam Bukhori, pengasuh pondok dan pelopor Kopi Bikla pada tanggal 05 September 2024.

## 5) Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi program di Kampung SDGs dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan dengan melibatkan banyak pihak, termasuk pengurus BAZNAS, pemerintah desa, dan mitra akademik. Observasi menunjukkan bahwa setiap program, seperti pembangunan rumah, pelatihan keterampilan, dan kegiatan ketahanan pangan, dilengkapi dengan laporan pelaksanaan dan forum umpan balik. Misalnya, pasca-program pelatihan sabun cair “Bunda”, diadakan forum evaluasi yang dihadiri oleh pelatih, peserta, dan perangkat desa guna membahas keberlanjutan usaha dan distribusi hasil produksi.

Interview dengan pengelola program di JRDC (Jember Research Development Centre), Bapak Arif, menyatakan bahwa “program yang baik adalah yang bisa dievaluasi dan diperbaiki. Kami tidak ingin program berhenti setelah bantuan diberikan. Maka setiap tiga bulan, ada pendampingan dan pelaporan dari kelompok.” Evaluasi ini juga dilakukan dengan bantuan mahasiswa PPL dari berbagai perguruan tinggi, yang bertugas mendokumentasikan proses, memberikan masukan, dan menilai dampak langsung di lapangan.<sup>61</sup>

Penerima manfaat seperti Ibu Mujayanah menyebut bahwa “setelah sabun ‘Bunda’ jadi, kami diminta laporan penjualan setiap bulan, lalu dibahas bersama. Kalau ada masalah, misalnya harga terlalu mahal, kita ubah. Jadi kami tidak dibiarkan sendiri.” Hal ini menunjukkan adanya siklus perbaikan berkelanjutan yang memungkinkan program bertumbuh sesuai dinamika

---

<sup>61</sup> Wawancara bersama bapak arif pengelola program di JRDC (Jember Research Development Centre) pelatih kampung SDGs tanggal 06 September 2024.

masyarakat. Umpan balik yang dilakukan secara dialogis dan reguler ini merupakan elemen penting dalam menjaga keberlanjutan dan keberdayaan mustahik secara mandiri.<sup>62</sup>

Untuk memastikan efektivitas program Kampung SDGs, pemerintah Kabupaten Jember, melalui pemerintah kecamatan, secara rutin melakukan monitoring dan evaluasi (M&E) terhadap kegiatan pembangunan desa. Misalnya, pada 25 Oktober 2024, Kecamatan Bangsalsari melakukan M&E terhadap kegiatan pembangunan RUTILAHU di Desa Badean. Kegiatan M&E semacam ini penting untuk menilai kemajuan, mengidentifikasi kendala, dan merumuskan langkah perbaikan dalam implementasi program SDGs di tingkat desa.<sup>63</sup>

Selain itu, kerjasama antara lembaga pendidikan dan Pusat Pengembangan Kampung SDGs Indonesia (PPKSI) juga turut mendukung program ini. Pada 23 April 2024, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN KHAS menandatangani perjanjian kerjasama dengan PPKSI, memungkinkan mahasiswa melakukan penelitian di Kampung SDGs. Kerjasama ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, monitoring dan evaluasi yang konsisten, kolaborasi antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat, serta deklarasi kampung-kampung SDGs baru menunjukkan komitmen Kabupaten Jember dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara bersama mustahik sekaligus penerima manfaat Mujayanah, pelaku UMKM sabun cair “Bunda”, pada tanggal 21 Juli 2024.

<sup>63</sup> Observasi dilokasi kegiatan RUTILAHU pada tanggal 25 Oktober 2024

Evaluasi terhadap program zakat produktif di Kampung SDGs BAZNAS Jember dilakukan secara sistematis melalui tiga tahapan utama, yaitu: tahap pra-realisisasi, pelaksanaan program, serta fase pendampingan dan evaluasi pascapelaksanaan. Tahap pra-realisisasi meliputi asesmen kebutuhan dan pemetaan potensi mustahik, yang menjadi dasar dalam menyusun intervensi berbasis data. Sementara pada tahap pelaksanaan, penyaluran dana produktif dilakukan melalui model *Empowerment Circle* yang disertai pelatihan manajemen usaha dan keterampilan teknis. Fase ketiga difokuskan pada pendampingan berkelanjutan dan monitoring berkala, yang bertujuan mengidentifikasi capaian dan tantangan yang dihadapi mustahik, serta memungkinkan dilakukan penyesuaian strategi sesuai kondisi riil di lapangan.

Dalam wawancara yang dilakukan pada 20 Mei 2024, pembina Kampung SDGs BAZNAS Jember, KH. M. Misbahul Salam, M.Pd.I, menyatakan bahwa keberhasilan evaluasi tidak hanya diukur dari jumlah dana tersalurkan, tetapi juga dari aspek peningkatan kualitas hidup mustahik. “Kami tidak hanya menyalurkan, tetapi mengawal sampai mereka memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan usahanya. Kami rutin melakukan evaluasi dua bulanan dan memberikan bimbingan teknis,” jelasnya. Evaluasi juga dilakukan dengan menggunakan instrumen kepuasan penerima manfaat, laporan perkembangan usaha, serta uji keberlanjutan program melalui indikator kemandirian.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara yang dilakukan pada 20 Mei 2024, pembina Kampung SDGs BAZNAS Jember, KH. M. Misbahul Salam, M.Pd.I

Hasil observasi lapangan yang dilakukan pada 18–21 Mei 2024 memperlihatkan bahwa sebagian besar mustahik yang tergabung dalam program telah menunjukkan perkembangan usaha yang positif.<sup>65</sup> Misalnya, kelompok pengolah makanan di Dusun Krajan mampu meningkatkan produksi dua kali lipat dalam enam bulan, sementara kelompok ternak ayam petelur di Dusun Gading telah melakukan replikasi usaha mandiri tanpa lagi bergantung pada bantuan modal tambahan. Mustahik seperti Ibu Siti Rohmah (Dusun Krajan) dalam wawancara tanggal 20 Mei 2024 mengungkapkan: *“Awalnya saya tidak tahu bagaimana mengelola modal, sekarang saya bisa mencatat pengeluaran, keuntungan, dan bahkan mulai menabung untuk kebutuhan anak sekolah.”*

Ketua BAZNAS Jember, Dr. KH. Imam Khairuddin, M.Si., juga menegaskan bahwa evaluasi di Kampung SDGs bukan hanya alat ukur administratif, melainkan bagian dari mekanisme reflektif dalam tata kelola zakat berbasis keberlanjutan. Ia menyatakan dalam wawancara tanggal 21 Mei 2024 bahwa *“Evaluasi program ini kami sandingkan dengan prinsip SDGs, sehingga indikatornya tidak hanya ekonomi, tetapi juga sosial, lingkungan, dan spiritualitas.”* Pendekatan ini membedakan program Kampung SDGs dari program zakat konvensional, karena tidak hanya berorientasi pada hasil jangka pendek, tetapi juga perubahan struktural dan kemandirian komunitas mustahik secara jangka panjang. Oleh karena itu, pola perencanaan dan evaluasi yang diterapkan mencerminkan pendekatan holistik yang terintegrasi dengan kerangka pembangunan berkelanjutan berbasis zakat.

---

<sup>65</sup> Hasil observasi lapangan yang dilakukan pada 18–21 Mei 2024

Evaluasi dan Pengawasan: Pengawasan dilakukan melalui pertemuan rutin untuk memantau perkembangan usaha mustahik dan memberikan dukungan tambahan jika diperlukan.

Tahapan Program Kampung SDGs, *pertama*, Baseline Survei. Survei Dasar Kampung SDGs di Jember berfokus pada evaluasi implementasi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) di tingkat desa, khususnya di daerah seperti Sukorejo dan Bangsalsari. Inisiatif ini bertujuan untuk mengatasi tantangan sosial-ekonomi lokal melalui strategi pengembangan masyarakat yang terintegrasi.

**Kedua**, Sekilas Tentang Kampung SDGs . Kampung SDGs mengacu pada inisiatif masyarakat yang bertujuan untuk mencapai target SDGs tertentu di desa. Inisiatif ini dirancang untuk mengatasi berbagai masalah seperti kemiskinan, pendidikan, kesehatan, dan kesetaraan gender dengan memanfaatkan sumber daya lokal dan mendorong keterlibatan masyarakat. Di Jember, pendekatan ini telah diterapkan di beberapa desa, termasuk Sukorejo dan Sumbercanting, di mana aset lokal dimanfaatkan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan standar hidup.

**Ketiga**, Temuan Utama dari Survei Dasar kampung SDGs. Keterlibatan Masyarakat: Survei menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat sangat penting untuk keberhasilan inisiatif SDGs. Penduduk setempat secara aktif terlibat dalam mengidentifikasi masalah dan mengusulkan solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik mereka.

Pembangunan Ekonomi: Program-program seperti yang diinisiasi oleh BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) berfokus pada pemberdayaan ekonomi

melalui pengembangan masyarakat berbasis aset. Misalnya, di Sumbercanting, pengenalan produksi kopi telah memberikan kesempatan kepada petani lokal untuk menghasilkan pendapatan dan pengembangan keterampilan.

**Kesejahteraan Sosial:** Survei ini menyoroti pentingnya program kesejahteraan sosial dalam mencapai target SDGs. Inisiatif yang ditujukan untuk meningkatkan kesehatan, pendidikan, dan kesetaraan gender merupakan komponen penting dari kerangka kerja Kampung SDGs.

**Kelestarian Lingkungan:** Upaya untuk menciptakan praktik ramah lingkungan di desa-desa ini juga ditekankan. Ini termasuk program pengelolaan limbah dan praktik pertanian berkelanjutan yang selaras dengan tujuan konservasi lingkungan yang lebih luas.

**Tantangan yang Diidentifikasi. Keterbatasan Sumber Daya:** Banyak desa menghadapi tantangan terkait pendanaan dan alokasi sumber daya, yang dapat menghambat implementasi inisiatif SDGs.

**Kesadaran dan Pendidikan:** Ada kebutuhan untuk meningkatkan kesadaran dan pendidikan mengenai SDGs di antara penduduk lokal untuk mendorong partisipasi dan pemahaman yang lebih besar tentang tujuan ini.

Survei Dasar untuk Kampung SDGs di Jember berfungsi sebagai penilaian dasar yang menginformasikan strategi pembangunan di masa depan. Dengan berfokus pada keterlibatan lokal, pemberdayaan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan, inisiatif ini bertujuan untuk menciptakan komunitas yang tangguh yang mampu mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

**c. Proses Kontrak dan *Model Agency* Pada Pengelolaan Zakat Produktif Di Kampung SDGs BAZNAS Jember.**

**1) Proses Kontrak Pada Pengelolaan Zakat Produktif Di Kampung SDGs BAZNAS Jember.**

Pengelolaan zakat produktif di Kampung SDGs BAZNAS Jember dimulai dengan tahapan pendataan dan verifikasi mustahik secara komprehensif dan sistematis. Tim pelaksana program melakukan penjangkauan awal melalui formulir pengajuan, wawancara langsung, dan kunjungan lapangan untuk memastikan bahwa calon penerima manfaat benar-benar tergolong *aṣnāf* fakir dan miskin produktif serta memiliki potensi untuk diberdayakan. Validasi data ini melibatkan sinergi antara tim BAZNAS Jember, perangkat desa, tokoh masyarakat, dan pendamping lokal. Langkah ini tidak hanya penting sebagai proses administratif, tetapi juga berfungsi sebagai bagian dari mekanisme *risk control* untuk mencegah kesalahan sasaran distribusi.

Setelah proses verifikasi, mustahik dikelompokkan ke dalam kelompok-kelompok usaha kecil yang homogen, berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, usia, latar pendidikan, dan jenis usaha. Tujuannya adalah untuk memudahkan proses pembinaan dan pengembangan usaha secara kolektif dan terarah. Setiap kelompok kemudian mendapatkan pelatihan dasar yang mencakup manajemen usaha mikro, pencatatan keuangan sederhana, strategi pemasaran lokal, serta pembinaan karakter berbasis nilai-nilai agama guna memperkuat tanggung jawab dan etos kerja para mustahik. Dalam wawancara pada 20 September 2024, salah satu peserta program, Bapak Suwito dari Dusun Krajan, mengungkapkan: “*Kami diajari cara mencatat pengeluaran dan hasil*

*penjualan, juga bagaimana disiplin menyisihkan hasil usaha untuk dana bergulir berikutnya.”<sup>66</sup>*

Langkah krusial berikutnya adalah pelaksanaan akad zakat produktif, yang di Kampung SDGs Jember dilakukan menggunakan akad *qardh al-hasan*—yakni pinjaman tanpa bunga (*non-ribawi*) yang diberikan secara sosial dan wajib dikembalikan dalam jangka waktu tertentu. Skema ini merupakan bentuk dana bergulir yang memungkinkan zakat tidak hanya menjadi bantuan sesaat, tetapi juga menciptakan sirkulasi manfaat antar mustahik. Setelah mustahik berhasil mengembangkan usahanya, dana tersebut dikembalikan ke BAZNAS untuk diberikan kepada kelompok lain yang membutuhkan. Dalam wawancara tanggal 21 Mei 2024, Koordinator Program Muhammad Rois menjelaskan: *“Model qardul hasan kami pilih agar mustahik punya tanggung jawab moral. Ini bukan hutang ribawi, tapi bentuk kepercayaan agar dana umat bisa terus bergulir dan memberdayakan yang lain.”*

Untuk menjamin efektivitas dan kesinambungan program, BAZNAS Jember menerapkan sistem monitoring dan pendampingan intensif secara mingguan. Setiap pendamping lapangan bertugas memantau perkembangan usaha, memverifikasi laporan usaha, serta memberikan bimbingan lanjutan terkait strategi usaha dan penguatan spiritualitas ekonomi. Jika terjadi keterlambatan pengembalian dana, pendekatan yang digunakan bersifat persuasif dan edukatif, bukan koersif. Berdasarkan hasil observasi lapangan tanggal 18–21 September 2024, mayoritas kelompok menunjukkan komitmen tinggi terhadap keberhasilan program. Salah satu contohnya adalah kelompok

---

<sup>66</sup> Dalam wawancara pada 20 September 2024 bersama mustahik zakat.

ternak kambing di Dusun Gading, yang secara disiplin menyetor dana bergulir sesuai jadwal yang disepakati. Evaluasi internal mencatat bahwa hingga pertengahan 2024, tingkat pengembalian dana bergulir telah mencapai 87%, angka yang menunjukkan keberhasilan cukup tinggi dalam konteks program pemberdayaan berbasis zakat.<sup>67</sup>

Dengan model *qardh al-hasan* dalam skema dana bergulir ini, BAZNAS Jember telah berhasil menerapkan konsep zakat produktif berbasis Good Community Governance. Program ini tidak hanya menciptakan manfaat ekonomi jangka pendek, tetapi juga membangun budaya tanggung jawab sosial, integritas moral, serta spiritualitas ekonomi dalam komunitas mustahik yang berdaya dan mandiri.

Sebagai bagian dari upaya untuk memastikan keberhasilan program, dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Kegiatan ini bertujuan untuk mengawasi penggunaan dana zakat dan memastikan bahwa usaha yang dikembangkan oleh mustahik berjalan sesuai dengan rencana. Evaluasi ini juga membantu mengidentifikasi kendala-kendala yang mungkin muncul, serta memberikan solusi untuk meningkatkan kapasitas mustahik dalam mengelola usaha produktif mereka.

Fokus utama dari program zakat produktif di Kampung SDGs BAZNAS Jember adalah pemberdayaan komunitas. Program ini diarahkan untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan cara memberikan bantuan modal usaha dan pelatihan keterampilan secara berkelanjutan. Dengan pendekatan berbasis komunitas, BAZNAS Jember

---

<sup>67</sup> Berdasarkan hasil observasi lapangan tanggal 18–21 September 2024

berusaha untuk menciptakan perubahan yang positif dalam kehidupan ekonomi dan sosial masyarakat, yang pada gilirannya akan membawa dampak jangka panjang terhadap kesejahteraan mereka.

Sebagaimana yang disampaikan pembina Kampung SDGs KH. Misbahhus salam, M.Pd.I dalam wawancara terstruktur bersama peneliti pada 20 September 2024, bahwa dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung SDGs BAZNAS Jember, terdapat sinergi kuat antara berbagai lembaga dan institusi, baik yang bersifat struktural maupun fungsional. Kolaborasi ini menjadi salah satu faktor kunci dalam menjamin keberhasilan program dari hulu ke hilir. Beberapa institusi strategis yang terlibat antara lain adalah: (a) BAZNAS Jember, (b) Pemerintah Daerah Kabupaten Jember, (c) Lembaga Pendidikan Tinggi, (d) Jember Research Development Centre (JRDC), serta (e) tokoh agama dan masyarakat lokal.<sup>68</sup> Berikut adalah beberapa institusi kunci yang terkait:

a) BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Jember

BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) Jember berperan penting dalam program Kampung SDGs di wilayah tersebut, dengan fokus pada pemberdayaan masyarakat dan pengurangan kemiskinan. BAZNAS Jember berperan sebagai inisiator utama sekaligus pelaksana teknis program zakat produktif di Kampung SDGs. Lembaga ini mengatur perencanaan, alokasi dana zakat, seleksi mustahik, pelatihan, serta monitoring dan evaluasi program. BAZNAS juga bertindak sebagai fasilitator dalam menjalin

---

<sup>68</sup> KH. Misbahhus salam, M.Pd.I dalam wawancara terstruktur bersama peneliti pada 20 September 2024

kemitraan dengan lembaga eksternal. Menurut KH. Misbah, selaku pembina Kampung SDGs Jember sekaligus Koordinator Lapangan Program, dalam wawancara pada 20 September 2024:

*“Kami tidak bekerja sendirian. Kekuatan program ini ada pada kolaborasi. Baznas Jember, Pemerintah mendukung regulasi dan anggaran tambahan, kampus menyumbang keilmuan, dan JRDC membantu riset dan strategi lapangan yang kontekstual. Ini bentuk nyata zakat yang berbasis sinergi dan keberlanjutan.”*

Berikut adalah beberapa aspek utama dari peran BAZNAS dalam inisiatif ini: Distribusi Zakat: BAZNAS Jember mengelola dan mendistribusikan zakat secara produktif untuk mendukung kegiatan ekonomi masyarakat. Ini termasuk bantuan modal usaha dan pelatihan kewirausahaan, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pendapatan warga di kampung SDGs. Program Pelatihan: BAZNAS menyediakan pelatihan yang relevan, seperti pelatihan produksi sabun dan budidaya lele, yang membantu masyarakat memanfaatkan sumber daya lokal dan menciptakan peluang usaha.

b) Pemerintah Daerah Kabupaten Jember

Melalui dinas-dinas terkait (seperti Dinas Sosial, Dinas Koperasi dan UMKM, serta Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa), pemda memberikan dukungan regulasi, sinergi program pemberdayaan, serta pelatihan keterampilan berbasis daerah.

Pemerintah Daerah Kabupaten Jember berkontribusi dalam aspek regulatif dan logistik. Dukungan ini mencakup pengesahan status

kelembagaan Kampung SDGs, penyediaan fasilitas pelatihan, serta fasilitasi koneksi dengan dinas-dinas terkait, seperti Dinas Peternakan, Dinas Pertanian, dan Dinas Koperasi UKM. Di beberapa kesempatan, pemerintah daerah juga membantu integrasi program zakat produktif ke dalam kerangka pembangunan desa berbasis SDGs.

Wawancara dengan Kabid Pemberdayaan Masyarakat Desa, Pemkab Jember), Ir. Mochammad Sigit Boedi Ismoehartono, M.P, 23 September 2024:beliau menyampaikan: “Kami melihat program ini sejalan dengan visi Pemkab untuk menurunkan angka kemiskinan secara partisipatif. Dukungan kami berupa akses legalitas kelembagaan kampung zakat, koneksi ke dinas-dinas teknis seperti Peternakan dan Perdagangan, dan juga integrasi ke RPJMD desa.”Pemerintah juga berperan dalam penyediaan pelatihan:“Pelatihan manajemen UMKM dan koperasi kami arahkan agar mustahik bisa naik kelas, dari penerima menjadi pelaku ekonomi desa.”<sup>69</sup>

c) Lembaga Pendidikan Tinggi

Beberapa perguruan tinggi di Jember, seperti Universitas Jember (UNEJ) dan UINKHAS Jember, seringkali terlibat dalam riset, pengabdian masyarakat, dan pendampingan akademik untuk memperkuat dampak zakat produktif berbasis data dan kajian ilmiah. Kiai Misbah menyampaikan bahwa :“Kampus hadir sebagai mitra kritis, bukan hanya menyumbang teori, tapi menyusun modul pelatihan keuangan mikro syariah dan mendampingi mahasiswa KKN. Kami juga sedang merancang indikator

---

<sup>69</sup> dalam wawancara terstruktur bersama peneliti pada 23 September 2024

dampak berbasis maqāṣid al-syarī‘ah agar pemberdayaan zakat bisa terukur secara spiritual dan sosial.”

Beliau menambahkan:

“Kami ingin zakat tidak berhenti pada distribusi, tetapi juga menjadi instrumen pembangunan sosial-keilmuan masyarakat yang berjeakanjutan.”<sup>70</sup>

d) Jember Research Development Centre (JRDC).

Jember Research Development Centre (JRDC) memiliki peran penting dalam mendukung pengelolaan Kampung SDGs Jember, terutama dalam aspek *riset, pengembangan kapasitas, dan pendampingan strategis* terhadap program zakat produktif berbasis komunitas. Keterlibatan JRDC memperkuat sisi keilmuan dan keberlanjutan program dengan pendekatan berbasis data dan inovasi.

Berikut adalah bentuk keterkaitan JRDC dengan pengelolaan Kampung SDGs Jember: Pemetaan Sosial dan Ekonomi Komunitas, Desain Program Intervensi Berbasis Bukti, Monitoring dan Evaluasi Partisipatif, Kolaborasi Multi-Pihak dan Advokasi Kebijakan, Publikasi dan Diseminasi Ilmiah.

Wawancara dengan Bapak Arif, S.Sos., M.AP, (Direktur JRDC), 25 September 2024: “Kami bekerja di belakang layar untuk memastikan bahwa intervensi zakat ini berbasis evidence. Tim kami melakukan baseline survey, risk assessment, dan pengembangan alat ukur dampak. Model

---

<sup>70</sup> KH. Misbahus salam, M.Pd.I dalam wawancara terstruktur bersama peneliti pada 20 September 2024

pengelolaan berbasis *community-led development* sangat potensial jika dibarengi data yang akurat.” Beliau juga menjelaskan peran lembaganya dalam digitalisasi: “Kami membantu BAZNAS Jember mengembangkan dashboard monitoring berbasis excel data mining yang memudahkan pengambilan keputusan.”<sup>71</sup>

e) Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS)

Dalam beberapa kasus, lembaga keuangan syariah lokal yang bermitra membantu dalam hal pelatihan manajemen keuangan syariah atau penyaluran dana bergulir secara profesional. Kami diminta mendampingi proses seleksi mustahik dan ikut dalam forum musyawarah kampung. Peran kami menjaga amanah, mengingatkan nilai, dan menguatkan spiritualitas. Zakat ini bukan cuma uang, tapi kepercayaan. Kalau tak diawasi dengan nilai agama, bisa mudah melenceng.” Beliau menambahkan: “Keterlibatan Lembaga Keuangan Mikro Syariah membuat penerima merasa bahwa mereka bukan sekadar dibantu, tapi juga didoakan dan diarahkan.”

f) Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan Komunitas Lokal

LSM yang fokus pada pemberdayaan masyarakat serta tokoh-tokoh lokal di desa turut mendukung dalam advokasi, pelatihan keterampilan, serta menjaga keberlanjutan program dari sisi sosial-budaya.

g) Forum Zakat (FOZ)

Sebagai wadah koordinasi lembaga zakat, FOZ kadang memberi dukungan dalam bentuk pelatihan peningkatan kapasitas SDM amil dan fasilitasi jejaring nasional.

---

<sup>71</sup> Wawancara dengan Bapak Arif, S.Sos., M.AP, (Direktur JRDC), 25 September 2024

h) Kementerian Agama (Kemenag) Jember

Terlibat dalam pembinaan nilai-nilai keislaman dalam program zakat, serta mendukung sinkronisasi dengan program-program keagamaan dan penguatan spiritualitas mustahik.

i) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)

Terlibat dalam integrasi program zakat produktif ke dalam dokumen perencanaan daerah dan memastikan keterpaduan dengan target-target pembangunan daerah, termasuk SDGs.

**2) Model *Agency* pada Pengelolaan Zakat Produktif di Kampung SDGs BAZNAS Jember.**

Dalam wawancara bersama KH. Misbahus Salam selaku pembina Kampung SDGs BAZNAS Jember, dijelaskan bahwa model *agency* dalam pengelolaan zakat produktif yang diterapkan oleh BAZNAS Jember berfokus pada pemberdayaan ekonomi mustahik melalui skema distribusi zakat dalam bentuk modal usaha yang berkelanjutan. Beliau menegaskan bahwa pendekatan ini tidak hanya berhenti pada pemberian bantuan, tetapi juga bertujuan membentuk kemandirian finansial di kalangan penerima zakat.<sup>72</sup>

“Skema yang kami kembangkan adalah sistem modal bergulir,” terang KH. Misbahus Salam. “Artinya, mustahik yang menerima dana usaha diharapkan bisa mengembalikannya setelah usahanya berkembang. Dana yang

---

<sup>72</sup> KH. Misbahus salam, M.Pd.I dalam wawancara terstruktur bersama peneliti pada 20 September 2024

dikembalikan itu lalu disalurkan kembali kepada mustahik lain, sehingga manfaatnya bisa terus bergulir dan menjangkau lebih banyak warga.”

Selain itu, KH. Misbahus Salam menekankan pentingnya aspek pendampingan non-material. “Kami tidak hanya memberi modal, tapi juga pelatihan kewirausahaan. Karena kita ingin mereka punya kapasitas usaha yang berkelanjutan, bukan hanya menerima bantuan lalu selesai. Pelatihan ini sangat membantu mereka dalam merancang strategi bisnis, memahami pasar, dan mengelola keuangan.”

Model ini menunjukkan bahwa zakat tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi bisa menjadi sarana penguatan ekonomi umat bila dikelola dengan pendekatan yang terarah dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu penerima manfaat zakat produktif, Ibu Siti Nurhayati, yang berprofesi sebagai pengusaha kerajinan sabun cuci, diperoleh data sebagai berikut. Ibu Siti menyampaikan bahwa setelah menerima bantuan modal dan pelatihan kewirausahaan dari BAZNAS Jember, usahanya mengalami perkembangan signifikan. Ia mengaku pelatihan yang diberikan sangat membantu dalam mengelola keuangan dan strategi pemasaran sehingga produksi usaha dapat meningkat dan kualitas produk menjadi lebih baik.<sup>73</sup>

Dari sisi manfaat pelatihan, Ibu Siti menjelaskan bahwa materi yang diberikan meliputi pengelolaan modal, strategi pemasaran, dan peningkatan mutu produk yang memberikan dampak positif terhadap kepercayaan diri dalam

---

<sup>73</sup> hasil wawancara dengan salah satu penerima manfaat zakat produktif, Ibu Siti Nurhayati 25 September 2024.

menjalankan usaha. Hal ini menandakan bahwa program pelatihan memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kapasitas para mustahik agar mampu mengelola usahanya secara mandiri dan berkelanjutan.

Dampak dari program zakat produktif ini juga dirasakan secara langsung dalam kehidupan keluarga Ibu Siti. Dengan peningkatan penghasilan, keluarga dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari serta pendidikan anak-anak berjalan dengan lancar tanpa beban biaya yang berat. Ibu Siti berharap agar program zakat produktif ini terus berlanjut dan memberikan manfaat kepada lebih banyak masyarakat di Kampung SDGs.

Hasil wawancara ini memperkuat temuan bahwa zakat produktif yang dikelola oleh BAZNAS Jember melalui program pemberdayaan ekonomi berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan mustahik serta mendorong kemandirian ekonomi masyarakat secara luas.

Program zakat produktif BAZNAS Jember menunjukkan keberhasilan signifikan, salah satunya melalui pelatihan produksi sabun cuci di Kampung SDGs Sukorejo. Program ini tidak hanya menciptakan usaha mandiri bagi masyarakat, tetapi juga mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya dalam pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan.

Pendekatan BAZNAS mencakup pemberdayaan ekonomi, akses layanan dasar, dan keterlibatan komunitas. Hasilnya, terjadi penurunan angka kemiskinan seperti di Desa Cikalapa, dan lebih dari 70% mustahik mengalami peningkatan pendapatan dalam satu tahun. Program ini dirancang berkelanjutan dengan pendampingan rutin, evaluasi berkala, dan sinergi lintas lembaga.

Selain sabun cuci, dikembangkan pula usaha di bidang pertanian, peternakan, dan industri kreatif yang disesuaikan dengan potensi lokal. Nilai gotong royong dijaga melalui sistem modal bergulir. BAZNAS juga mendorong inovasi dan usaha ramah lingkungan dalam pengelolaan zakat, menjadikan zakat sebagai instrumen efektif dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Edukasi dan pelatihan menjadi kunci agar zakat berperan sebagai modal sosial dalam menciptakan masyarakat mandiri dan sejahtera.

## **B. Temuan Lapangan Terpadu: Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember**

### **1. Tata Kelola Zakat Produktif**

Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan zakat produktif di dua lokasi studi, yakni Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, menunjukkan capaian signifikan dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi umat yang terukur dan berkelanjutan. Kedua lokasi tersebut mengembangkan pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi, menjadikan zakat tidak hanya sebagai instrumen karitatif, tetapi juga sebagai katalis pembangunan sosial-ekonomi berbasis nilai-nilai syariah dan pembangunan berkelanjutan.

Di Kampung Zakat Bondowoso, pendekatan yang digunakan berbasis model *Zakat Community Development (ZCD)* yang menekankan pada pemberdayaan mustahik agar dalam jangka panjang dapat berubah menjadi muzakki. Program ini direalisasikan melalui bantuan ternak produktif yang dikelola oleh kelompok “Subur Berkah” serta pelatihan-pelatihan teknis dari Universitas Jember. Pendekatan ini menunjukkan keberhasilan transformasi dari bantuan konsumtif menuju investasi

sosial produktif yang berdampak langsung pada peningkatan pendapatan dan kemandirian mustahik.

Sementara itu, Kampung SDGs Jember memadukan prinsip pengelolaan zakat dengan kerangka Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Program ini disusun melalui tiga tahap utama yaitu: melalui asesmen, realisasi, dan pendampingan, dengan menyesuaikan potensi lokal masyarakat di titik-titik seperti Desa Sukorejo dan Desa Pace. Pengelolaan dilakukan secara terstruktur dengan melibatkan tokoh masyarakat dan berbagai mitra akademik serta lembaga lokal, yang memperkuat aspek kolaborasi dan partisipasi lintas sektor.

Kedua kampung zakat tersebut sama-sama menekankan pada pentingnya tata kelola zakat yang akuntabel dan transparan. Di Bondowoso, BAZNAS menggunakan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) untuk mencatat dan melaporkan proses distribusi dan keuangan zakat secara terbuka. Di Jember, struktur pengelolaan dibentuk dalam format divisi-divisi tematik seperti ekonomi, sosial, dan lingkungan yang dikoordinasikan secara sistematis.

Program-program yang dikembangkan juga memperlihatkan keberpihakan pada potensi lokal. Bondowoso unggul dalam program peternakan dan pembentukan kelompok pemuda “GTR” sebagai pelaku perubahan sosial. Sedangkan Jember berhasil mengembangkan ekonomi kreatif berbasis SDGs melalui warung SDGs, pelatihan sabun cuci, produksi pupuk organik dari kasgot, serta pendekatan agroekologi dan penghijauan lingkungan.

Dimensi spiritual dan sosial dalam program juga ditekankan dalam kedua lokasi. Bondowoso mencatat transformasi sosial dari mustahik yang semula pasif menjadi produktif dan berdaya, sementara Jember merumuskan pendekatan berbasis

nilai ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas), yang tidak hanya memandirikan mustahik secara ekonomi, tetapi juga menumbuhkan kesadaran religius dan tanggung jawab sosial yang lebih luas.

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dan sistematis. Bondowoso melibatkan UNEJ dalam proses evaluasi dampak dan pengukuran capaian program, sementara Jember membangun sinergi dengan pemerintah kecamatan dan lembaga akademik dalam menilai perubahan sosial-ekonomi mustahik. Hal ini memperlihatkan adanya kemauan untuk terus memperbaiki program dan menjadikannya sebagai bagian dari sistem pembangunan yang dinamis.

Kendala yang dihadapi pada kedua lokasi cenderung serupa, seperti keterbatasan dana dan kesiapan mental mustahik dalam menerima model usaha baru. Namun pendekatan partisipatif, kolaboratif, dan nilai religius yang menyatu dalam pengelolaan zakat di dua wilayah ini mampu menjadi fondasi yang kokoh dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut.

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa baik Kampung Zakat Bondowoso maupun Kampung SDGs Jember telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip zakat produktif secara kontekstual dan adaptif, dengan tetap menjunjung tinggi nilai maqāsid al-syarī'ah, serta mampu merespon tantangan zaman melalui kolaborasi lintas sektor dan pendekatan berbasis komunitas.

## **2. Temuan Proses Kontrak & Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif**

### **a. Temuan Proses Kontrak**

Dalam pengelolaan zakat produktif, proses kontrak menjadi tahapan krusial untuk memastikan bahwa penyaluran dana zakat benar-benar diarahkan

secara terencana, tepat sasaran, dan dapat dipertanggungjawabkan. Di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso, proses kontrak dimulai dari pendataan dan verifikasi mustahik, yang dilakukan melalui kerja sama BAZNAS, perangkat desa, dan tokoh masyarakat setempat. Mustahik yang memenuhi kriteria kemudian dipilih secara selektif dan menyetujui kontrak sosial, yang berisi ketentuan tentang larangan menjual bantuan sebelum masa produktif, kewajiban mengikuti pelatihan, serta kesediaan untuk dievaluasi secara berkala.

Kontrak ini bersifat informal namun memiliki kekuatan moral dan sosial yang tinggi karena dilandasi nilai-nilai amanah dan kepercayaan. Selain itu, keterlibatan Universitas Jember (UNEJ) dalam proses pelatihan dan pemantauan memberikan legitimasi akademik terhadap validitas proses kontrak. BAZNAS Bondowoso juga menetapkan prosedur standar seperti RKAT, SOP, serta pelaporan melalui sistem digital SIMBA, yang semakin memperkuat sistem kontrol dan pelaporan program.

Sementara itu, di Kampung SDGs BAZNAS Jember, proses kontrak bersifat lebih kolaboratif dan terstruktur secara kelembagaan. Kontrak sosial tidak hanya ditujukan kepada mustahik, melainkan melibatkan seluruh elemen komunitas yang tergabung dalam organisasi kampung SDGs. Proses ini dimulai dari penyusunan rencana program yang dilakukan bersama oleh BAZNAS Jember, lembaga mitra seperti JRDC, perguruan tinggi, dan masyarakat lokal. Mustahik sebagai calon penerima bantuan juga disyaratkan untuk mengikuti pelatihan, menandatangani kesediaan untuk dilibatkan dalam kegiatan SDGs, dan berpartisipasi dalam forum evaluasi rutin.

Kontrak sosial dalam konteks Jember tidak hanya mengatur teknis penggunaan dana zakat, tetapi juga mencakup komitmen terhadap nilai-nilai pembangunan berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya integrasi antara program zakat dengan tujuan-tujuan SDGs, seperti pengentasan kemiskinan, pendidikan, kesetaraan gender, serta pelestarian lingkungan. Dengan melibatkan lebih banyak aktor dan struktur, proses kontrak di Kampung SDGs berlangsung secara horizontal, demokratis, dan penuh partisipasi.

#### **b. Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif**

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember memiliki pendekatan *agency model* yang kuat, di mana pengelola zakat bertindak sebagai agen (*‘āmil*) atas nama mustahik dan muzaki. Model ini tidak hanya sekadar administratif, tetapi juga bersifat representatif dan partisipatif, yang menekankan pada relasi kepercayaan, tanggung jawab, dan orientasi hasil (*result-oriented*). Peran agen zakat tidak hanya menyalurkan, tetapi juga mendampingi dan mengembangkan kapasitas mustahik agar mandiri secara ekonomi.

Di Kampung Zakat Bondowoso, model *agency* terlihat dari peran aktif *amil* lokal yang berasal dari tokoh masyarakat dan kader NU setempat. Mereka tidak hanya memahami kebutuhan masyarakat secara sosiokultural, tetapi juga berperan sebagai mentor dan fasilitator ekonomi produktif. *Amil* ini bekerja secara sistematis melalui pendataan, pelatihan, hingga monitoring usaha para penerima manfaat. Mereka mengedepankan prinsip keberdayaan berbasis komunitas (*community-based empowerment*), yang membuat peran mereka bukan hanya administratif, tetapi juga transformatif.

Sementara itu, di Kampung SDGs Jember, peran agen zakat lebih formal dan terstruktur, karena berada dalam integrasi program SDGs BAZNAS yang menggunakan pendekatan indikator global. Para amil dilatih secara intensif untuk mengadopsi prinsip tata kelola modern, termasuk pelaporan digital dan evaluasi berbasis indikator. Namun demikian, kedekatan emosional dan kultural dengan masyarakat tetap dijaga melalui kolaborasi dengan tokoh pesantren dan pendamping lokal. Hal ini memperkuat legitimasi sosial dari para agen zakat di mata masyarakat.

Kedua kampung menunjukkan bahwa model agency dalam pengelolaan zakat produktif berjalan secara adaptif: di satu sisi mengikuti prinsip-prinsip tata kelola modern, dan di sisi lain tetap berbasis lokalitas dan nilai-nilai Islam kultural. Model ini memperlihatkan adanya sinergi antara top-down system dari BAZNAS pusat dengan bottom-up participation dari komunitas penerima manfaat. Agen zakat menjadi jembatan yang menyambungkan idealisme pengelolaan zakat dengan realitas sosial ekonomi masyarakat.

Temuan juga mengindikasikan bahwa model agency sangat dipengaruhi oleh tiga variabel utama: integritas agen, kapasitas manajerial, dan intensitas pendampingan. Di Bondowoso, keberhasilan program sangat ditentukan oleh kedekatan agen dengan pesantren dan struktur NU, sementara di Jember ditentukan oleh kekuatan sistem evaluasi dan kolaborasi lintas sektor. Perbedaan ini menunjukkan pentingnya kontekstualisasi model agency sesuai karakteristik wilayah dan aktor lokal.

Di sisi lain, terdapat tantangan dalam pelaksanaan model agency, terutama dalam hal keberlanjutan program dan kesinambungan regenerasi agen zakat.

Beberapa informan menyebutkan adanya kelelahan struktural karena keterbatasan insentif bagi para amil lapangan yang memiliki beban kerja tinggi. Selain itu, masih ditemukan ketimpangan kapasitas antar agen, terutama di wilayah yang kurang terjangkau pelatihan atau pendampingan teknis. Hal ini menuntut adanya sistem kaderisasi dan dukungan kelembagaan yang lebih kuat dari BAZNAS.

Secara umum, model agency dalam pengelolaan zakat produktif di dua kampung ini terbukti mampu menjadi instrumen strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat. Peran agen yang tidak hanya menyalurkan tetapi juga mendampingi, menginspirasi dan menghubungkan berbagai sumber daya menjadikan mereka sebagai aktor kunci dalam ekosistem zakat produktif holistik. Dengan penguatan kapasitas dan legitimasi, model ini berpotensi direplikasi di wilayah lain dengan adaptasi berbasis nilai lokal dan prinsip tata kelola islami.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini merupakan inti dari proses analisis ilmiah terhadap temuan lapangan yang telah disajikan pada Bab IV. Fokus utama dari pembahasan ini adalah menjawab pertanyaan penelitian serta menguji validitas empiris dari teori-teori yang telah diuraikan dalam kajian pustaka. Dalam proses ini, peneliti mengaitkan secara kritis antara data empiris dengan kerangka teori yang relevan, baik yang mendukung maupun yang memberi ruang untuk perbandingan dan kritik. Oleh karena itu, Bab V tidak hanya menjadi ruang interpretasi terhadap realitas di lapangan, tetapi juga menjadi arena konseptualisasi ulang terhadap tata kelola zakat produktif berdasarkan konteks lokal yang khas di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember sehingga menemukan model tata kelola zakat produktif yang disesuaikan dengan kondisi lokal dan partisipasi masyarakat.

Pengujian validitas empiris dalam bab ini dimaknai sebagai proses pemahaman kritis terhadap keterhubungan antara teori dan realitas sosial yang ditemukan di lapangan. Pendekatan ini bukan bertujuan untuk mengukur, tetapi untuk mengeksplorasi sejauh mana konsep-konsep teoritis menemukan bentuk, makna, dan aktualisasinya dalam praktik pengelolaan zakat produktif di dua lokasi penelitian. Teori-teori yang telah dibahas dalam kajian pustaka, seperti zakat produktif menurut Yusuf Qardhawi dan Adiwarmanto Karim, tata kelola zakat berbasis *good governance*, serta konsep *Zakat Produktif Holistik* dengan pendekatan ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas), dijadikan alat baca terhadap dinamika empirik yang berkembang di komunitas sasaran.

Hasil observasi partisipatif dan wawancara menunjukkan bahwa program zakat produktif di kedua kampung tidak hanya berdampak pada peningkatan ekonomi mustahik, tetapi juga memperlihatkan transformasi dalam aspek spiritual, sosial, dan kelembagaan. Realitas ini memperkuat posisi teori zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan umat, sekaligus menegaskan pentingnya tata kelola yang bersifat partisipatif, transparan, dan berkelanjutan sebagaimana digariskan dalam pendekatan *Good Community Engagement*. Dalam hal ini, data lapangan tidak hanya memperkuat teori, tetapi juga membuka ruang untuk penyesuaian, kritik, dan pengembangan konsep berdasarkan konteks lokal yang khas.

Dengan demikian, pembahasan dalam bab ini menghadirkan dialektika antara kerangka teori dan kenyataan empiris sebagai upaya untuk menghasilkan pemahaman yang lebih kontekstual dan reflektif. Model tata kelola zakat produktif yang ditawarkan pada akhirnya bukan hanya bersumber dari rumusan teoritis, melainkan lahir dari interaksi intensif dengan realitas komunitas, partisipasi mustahik, dan inovasi lokal yang tumbuh secara organik dalam pelaksanaan program zakat. Inilah yang menjadikan bab ini sebagai titik temu antara teori dan praksis, antara norma dan dinamika sosial, serta antara idealisme dan kebutuhan riil masyarakat penerima manfaat zakat.

Pembahasan dalam bab ini disusun dalam lima bagian utama. Pertama, pembahasan desain dan implementasi program zakat produktif di kedua lokasi penelitian, yang mencakup tujuan program, bentuk kegiatan, mekanisme pendampingan, sumber dana, sasaran program, kolaborasi kelembagaan, dan hasil yang dicapai. Kedua, pembahasan kinerja pengelolaan zakat produktif berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang mencakup partisipasi, akuntabilitas, transparansi, keadilan, efektivitas, dan efisiensi. Ketiga, pembahasan mengenai proses kontrak sosial dan model agency yang terbentuk dalam hubungan antara muzakki,

pengelola, dan mustahik. Keempat, pengembangan konsep tata kelola zakat produktif melalui integrasi antara praktik empirik dan pengembangan teori zakat produktif, termasuk pengembangan pendekatan *Good Governance* serta nilai-nilai Islam, yang kemudian melahirkan model konseptual baru: “Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis Good Community Engagement (ZPH-GCE)”. Kelima, kesimpulan sementara dari temuan utama serta implikasi teoritis dan praktis yang dapat ditarik dari hasil penelitian.

Dengan struktur ini, Bab V diharapkan mampu memberikan sintesis yang mendalam antara realitas empiris dan konstruksi teoritis, serta membentuk fondasi konseptual bagi pengembangan teori dan praktik pengelolaan zakat produktif yang lebih kontekstual, integratif, dan memberdayakan.

## **A. Pembahasan Desain Dan Implementasi Program Zakat Produktif Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember**

### **1. Transformasi Sosial Ekonomi Kampung Zakat Sulek Bondowoso dan Kampung SDGs Sukorejo Jember: Analisis Berdasarkan Teori Pemberdayaan**

#### **a. Kampung Zakat Sulek, Tlogosari, Bondowoso**

Berdasarkan keterangan dari tokoh masyarakat setempat, Dusun Legung di Desa Sulek merupakan salah satu wilayah yang menghadapi tantangan kemiskinan yang cukup serius sebelum program zakat produktif dilaksanakan. Ketergantungan pada sektor pertanian subsisten yang rentan terhadap musim dan perubahan iklim membuat kehidupan ekonomi stagnan. Akses terhadap permodalan, pasar, dan pendidikan sangat terbatas, memperparah kondisi ketidakberdayaan masyarakat.

Dalam kerangka teori pemberdayaan oleh John Friedmann, ketidakberdayaan ini disebut sebagai *powerlessness*, yakni kondisi di mana masyarakat tidak memiliki akses terhadap basis kekuasaan sosial, ekonomi, dan informasi yang penting untuk mengubah kehidupannya.<sup>1</sup> Program Kampung Zakat yang diluncurkan pada 13 Januari 2022 menjadi titik balik dari kondisi tersebut. Kolaborasi antara BAZNAS Bondowoso, Universitas Jember, dan Pemerintah Kabupaten menghadirkan model pemberdayaan berbasis zakat yang menyentuh langsung kebutuhan lokal melalui distribusi ternak kambing secara kelompok.

Robert Chambers menekankan pentingnya memposisikan yang terakhir sebagai yang utama dalam pembangunan.<sup>2</sup> Dalam konteks ini, mustahik yang sebelumnya hanya menjadi objek bantuan kini menjadi subjek pembangunan melalui keterlibatan aktif dalam perawatan ternak, pembangunan kandang, dan pengelolaan usaha kelompok. Pendampingan teknis dari UNEJ juga membangun kapasitas warga, menumbuhkan *self-reliance* (kemandirian) yang menjadi tujuan utama dari pemberdayaan menurut Chambers.

Dampak keberhasilan program terlihat dari naiknya status ekonomi beberapa warga dari mustahik menjadi muzakki, mencerminkan mobilitas vertikal ekonomi dan keberhasilan model pemberdayaan zakat berbasis komunitas. Dalam perspektif Islam, keberdayaan ini dapat dimaknai sebagai pengejawantahan nilai-nilai *istikhlāf* dan *ta'mīr al-ardh*, yakni amanah untuk memakmurkan bumi dan menjadi khalifah yang produktif.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> John Friedmann, *Empowerment: The Politics of Alternative Development* (Cambridge: Blackwell, 1992),

<sup>2</sup> Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), 125.

<sup>3</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Vol. 2 (Damaskus: Dar al-Fikr, 2011), 879.

Lebih jauh, Al-Qur'an menggambarkan proses pemberdayaan dalam kisah Nabi Yusuf, yang diangkat dari tahanan menjadi pengelola logistik negara (QS. Yusuf [12]: 21, 56). Transformasi ekonomi di Dusun Sulek meniru pola ini: dari masyarakat terpinggirkan menuju aktor ekonomi lokal yang diperhitungkan.<sup>4</sup> *Fiqh al-Islami* pun menegaskan bahwa tujuan zakat adalah mengentaskan kemiskinan secara struktural dan berkelanjutan.

#### **b. Kampung SDGs Sukorejo, Bangsalsari, Jember**

Kampung SDGs Sukorejo yang diresmikan pada 15 Juli 2019 semula dihuni oleh masyarakat dengan latar belakang pekerjaan sebagai buruh tani dan petani penggarap. Keterbatasan pendapatan, kurangnya pelatihan kewirausahaan, dan lahan yang tidak produktif menandai kondisi sosial-ekonomi sebelum intervensi zakat produktif.

Program zakat produktif dari BAZNAS Jember membawa pendekatan holistik: modal usaha, pelatihan, dan pendampingan teknis. Hal ini sejalan dengan pendekatan pemberdayaan *multi-dimensional* menurut Edi Suharto, yang menekankan pentingnya pemberdayaan dari aspek ekonomi, sosial, dan psikologis.<sup>5</sup> Warga tidak hanya diberikan aset (modal), tetapi juga akses terhadap informasi, pelatihan, serta rasa percaya diri dan keberanian untuk memulai usaha mandiri.

Dalam pandangan M. Quraish Shihab, pemberdayaan tidak hanya tentang ekonomi, tetapi juga membangkitkan kesadaran spiritual dan tanggung jawab sosial masyarakat.<sup>6</sup> Ini terlihat dalam meningkatnya solidaritas warga, kegiatan

---

<sup>4</sup> Al-Qur'an, Surah Yusuf [12]: 21 dan 56.

<sup>5</sup> Edi Suharto, *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 112.

<sup>6</sup> M. Quraish Shihab, *Wawasan al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat* (Bandung: Mizan, 2001), 234.

keagamaan, serta praktik gotong royong pasca program. Pemberdayaan ini menyentuh baik aspek jasmani (ekonomi dan sosial) maupun ruhani (nilai dan spiritualitas), sejalan dengan pendekatan Islam yang menyeluruh (*kaffah*).

Perubahan status warga dari mustahik menjadi pelaku usaha, serta pemanfaatan lahan untuk hidroponik, ternak lele, dan produksi rumah tangga lainnya, merupakan cerminan dari pemberdayaan berkelanjutan. Mereka kini menjadi subjek pembangunan yang mampu menciptakan nilai tambah dan inspirasi bagi komunitas lain.

Transformasi di dua kampung ini membuktikan bahwa zakat produktif tidak hanya sekadar instrumen redistribusi, tetapi dapat menjadi alat pembangunan komunitas (*community-driven development*) yang kuat. Integrasi antara teori Friedmann (basis kekuasaan), Chambers (partisipasi dan keterlibatan warga), dan pendekatan Islam terhadap pemberdayaan menjadikan model ini kontekstual dan aplikatif di Indonesia. Dengan catatan, tantangan seperti keterbatasan anggaran dan SDM harus terus diatasi agar program tetap berkelanjutan.

## **2. Tujuan Program**

Kampung Zakat yang dikelola oleh BAZNAS di Bondowoso memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi para mustahik. Upaya ini diwujudkan melalui program Zakat Community Development (ZCD) yang difokuskan pada usaha ternak kambing. Program ini dirancang agar para penerima manfaat dapat mengelola ternak secara produktif sehingga memberikan pemasukan berkelanjutan. Pemberdayaan ini tidak hanya dalam bentuk pemberian modal ternak, tetapi juga

pelatihan keterampilan beternak, penyediaan pakan, dan pendampingan teknis agar usaha dapat berkembang secara optimal.

Sementara itu, Kampung SDGs yang dikelola oleh BAZNAS di Jember bertujuan untuk mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs) dengan memberdayakan masyarakat agar lebih mandiri. Program yang dilaksanakan berfokus pada pemanfaatan potensi dan kearifan lokal sebagai dasar pengembangan ekonomi dan sosial masyarakat. Contohnya, program budidaya jamur tiram dikembangkan karena wilayah tersebut memiliki iklim dan kelembaban yang sesuai, serta ketersediaan limbah serbuk gergaji dari industri lokal sebagai media tanam. Selain itu, kearifan lokal seperti sistem gotong royong dimanfaatkan dalam pembangunan sarana produksi dan pelatihan kewirausahaan, di mana warga secara bersama-sama mendukung satu sama lain untuk mengembangkan usaha mikro. Inisiatif lainnya mencakup pelatihan pembuatan pupuk organik dari limbah rumah tangga dan pertanian, yang tidak hanya meningkatkan kesuburan lahan tetapi juga menjaga kelestarian lingkungan sekitar.

Tidak hanya sebatas peningkatan ekonomi, Kampung SDGs ini juga mengembangkan sektor pendidikan, kesehatan, lingkungan, serta sosial kemasyarakatan guna menciptakan pembangunan yang berkelanjutan. Dalam sektor pendidikan, misalnya, diberikan beasiswa bagi anak-anak mustahik untuk melanjutkan kuliah, yang dananya diambil dari hasil pengembangan ternak produktif. Di sektor kesehatan, masyarakat difasilitasi akses layanan kesehatan dasar melalui program pemeriksaan rutin dan edukasi gizi keluarga. Untuk sektor lingkungan, dilakukan pelatihan pembuatan pupuk organik dan pengelolaan sampah rumah tangga secara terpadu agar ramah lingkungan. Sedangkan di bidang sosial kemasyarakatan, penguatan

kelembagaan lokal dilakukan dengan membentuk kelompok usaha bersama dan koperasi mustahik, guna memperkuat solidaritas dan ketahanan sosial warga dalam jangka panjang.

Dalam pelaksanaannya, Kampung Zakat Bondowoso menerapkan berbagai program pendukung, seperti pembibitan dan pemeliharaan kambing, pelatihan pembuatan pakan ternak organik, serta pengelolaan hasil ternak. Selain itu, terdapat pendampingan usaha dan akses pemasaran hasil ternak ke berbagai sektor, termasuk industri peternakan dan kuliner. Dengan strategi ini, mustahik tidak hanya memperoleh tambahan penghasilan, tetapi juga memiliki keahlian dalam mengelola usaha secara profesional.

Kampung SDGs Jember memiliki program yang lebih beragam, antara lain pengembangan usaha mikro berbasis hasil pertanian lokal, pelatihan keterampilan bagi masyarakat, program edukasi bagi anak-anak, serta peningkatan akses kesehatan melalui layanan kesehatan gratis. Program-program ini dirancang agar masyarakat dapat mandiri dalam berbagai aspek kehidupan, sejalan dengan konsep SDGs yang menekankan keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, sosial, dan kelestarian lingkungan.

Secara teoritis, pemberdayaan ekonomi yang diterapkan dalam kedua program ini dapat dikaji melalui konsep ekonomi berbasis komunitas (*community-based economy*). Konsep ini menekankan pada keterlibatan aktif masyarakat dalam pembangunan ekonomi dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada di lingkungan mereka secara kolektif dan berkelanjutan.<sup>7</sup> Dalam hal ini, Kampung Zakat Bondowoso

---

<sup>7</sup> Miftahuddin, "Community-Based Economic Development: Upaya Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Kemandirian," *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, Vol. 12 No. 1 (2016): 45–52.

lebih spesifik menerapkan pendekatan ekonomi berbasis sektor peternakan melalui kelompok ternak produktif, sementara Kampung SDGs Jember menerapkan model yang lebih luas dengan pendekatan multisektoral yang mencakup pertanian, peternakan, UMKM, serta lingkungan dan pendidikan.<sup>8</sup> Penerapan pendekatan ini sejalan dengan prinsip-prinsip pembangunan partisipatif yang diyakini mampu menciptakan kemandirian jangka panjang bagi komunitas mustahik.<sup>9</sup>

Selain itu, teori pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) juga menjadi dasar dalam pelaksanaan Kampung SDGs Jember. Teori ini, sebagaimana dijelaskan oleh Michael P. Todaro, menekankan bahwa pembangunan yang sejati bukan hanya diukur dari pertumbuhan ekonomi, tetapi dari perbaikan kualitas hidup manusia secara menyeluruh, termasuk aspek pendidikan, kesehatan, dan lingkungan.<sup>10</sup> Konsep ini bertujuan menciptakan keseimbangan antara kebutuhan ekonomi, sosial, dan ekologi agar kesejahteraan masyarakat dapat bertahan dalam jangka panjang. Penggunaan teori ini relevan karena Kampung SDGs Jember tidak hanya fokus pada penguatan ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan program sosial dan ekologis seperti edukasi lingkungan, kesehatan keluarga, serta peningkatan akses pendidikan. Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat yang dilakukan di Kampung SDGs Jember merupakan implementasi nyata dari prinsip pembangunan berkelanjutan menurut Todaro, yang mengedepankan keadilan lintas generasi dan keberlanjutan sumber daya.

---

<sup>8</sup> Nugroho, A., *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Yogyakarta: Kencana, 2020), 108.

<sup>9</sup> Euis Amalia, *Sejarah dan Pemikiran Ekonomi Islam* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 223.

<sup>10</sup> Michael P. Todaro & Stephen C. Smith, *Economic Development*, 12th ed. (Boston: Pearson Education, 2015), 22–23.

Sementara itu, konsep zakat produktif menjadi landasan utama dalam program Kampung Zakat Bondowoso. Dalam teori ekonomi Islam, zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen redistribusi kekayaan (*tawzī' al-tsarwah*), tetapi juga sebagai alat pemberdayaan ekonomi mustahik agar mereka mampu keluar dari lingkaran kemiskinan. Salah satu tokoh penting yang mengembangkan konsep ini adalah Dr. Yusuf al-Qaradawi, yang menyatakan bahwa zakat memiliki dua fungsi utama: sosial dan ekonomi. Secara sosial, zakat mengurangi kesenjangan antara si kaya dan si miskin; secara ekonomi, zakat dapat berfungsi sebagai modal usaha bagi mustahik agar mereka dapat berdikari dan pada akhirnya menjadi muzaki.<sup>11</sup>

Alasan digunakannya pendekatan ini adalah karena zakat dalam Islam tidak hanya bersifat karitatif, tetapi juga transformatif. Zakat produktif mengandung nilai pembangunan yang sejalan dengan prinsip *al-tanmiyah al-mustadāmah* (pembangunan berkelanjutan) dan *tamkīn al-mustahiq* (pemberdayaan mustahik).<sup>12</sup> Oleh karena itu, dalam implementasinya, Kampung Zakat Bondowoso tidak hanya memberikan bantuan dalam bentuk ternak atau modal usaha, tetapi juga pendampingan intensif, seperti pelatihan manajemen usaha, keterampilan teknis, serta fasilitasi akses pasar. Hal ini bertujuan agar mustahik tidak hanya menerima bantuan, tetapi mampu mengelola dan mengembangkan potensi ekonominya secara mandiri.

Dengan pendekatan ini, program Kampung Zakat mengimplementasikan secara nyata prinsip-prinsip ekonomi Islam yang menekankan keadilan distributif,

---

<sup>11</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh: Dirasah Muqaranah li-Aḥkāmihā wa Falsafatihā fī Daw' al-Qur'ān wa al-Sunnah*, Vol. 2 (Beirut: Mu'assasah al-Risālah, 2010), 1123.

<sup>12</sup> Adiwarmanto A. Karim, *Ekonomi Mikro Islam* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 259–262.

keseimbangan antara kepemilikan individu dan sosial, serta tanggung jawab kolektif dalam mewujudkan kesejahteraan umat.

Kedua program ini memiliki kesamaan dalam tujuan akhirnya, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi kemiskinan melalui pemberdayaan ekonomi. Namun, perbedaan mendasar terletak pada pendekatan yang digunakan. Kampung Zakat Bondowoso lebih fokus pada peningkatan pendapatan mustahik melalui usaha peternakan, sedangkan Kampung SDGs Jember memiliki cakupan yang lebih luas dengan pemberdayaan di berbagai sektor kehidupan masyarakat.

Secara teoritis, pendekatan ini sejalan dengan teori pemberdayaan ekonomi yang menekankan pentingnya akses terhadap aset produktif, peningkatan kapasitas individu, serta partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan sebagai syarat utama tercapainya kemandirian masyarakat.<sup>13</sup> Teori ini banyak dikembangkan oleh tokoh-tokoh pembangunan seperti Julian Rappaport dan diperluas dalam konteks ekonomi oleh Craig & Mayo, yang menegaskan bahwa pemberdayaan bukan hanya soal memberi bantuan, melainkan membangun kemampuan masyarakat untuk mengelola kehidupannya sendiri secara berkelanjutan.<sup>14</sup>

Alasan rasional penggunaan teori pemberdayaan ekonomi dalam analisis kedua program ini adalah karena pendekatan tersebut memandang mustahik bukan sebagai objek bantuan, melainkan sebagai subjek pembangunan yang memiliki potensi untuk ditumbuhkan. Pemberdayaan ekonomi menjadi jembatan strategis antara distribusi zakat

---

<sup>13</sup> Mardikanto, T., *Konsep Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Gava Media, 2014), 87–88.

<sup>14</sup> Craig, G. & Mayo, M., *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development* (London: Zed Books, 1995), 15–18.

(atau intervensi sosial) dan pencapaian kesejahteraan jangka panjang. Oleh karena itu, pelatihan, pendampingan usaha, akses permodalan, dan pembentukan kelembagaan lokal dalam dua program ini merupakan manifestasi nyata dari prinsip-prinsip pemberdayaan ekonomi.

Kedua pendekatan ini memiliki keunggulan masing-masing. Pendekatan berbasis sektor seperti yang diterapkan di Kampung Zakat Bondowoso lebih mudah untuk diukur hasilnya karena fokus pada satu bidang tertentu. Sementara itu, pendekatan multisektoral yang diterapkan di Kampung SDGs Jember memungkinkan dampak yang lebih luas, meskipun memerlukan koordinasi yang lebih kompleks.

Dengan demikian, baik model Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso maupun Kampung SDGs BAZNAS Jember dapat dipahami sebagai praktik nyata dari pendekatan *Good Community Engagement* dalam tata kelola zakat produktif. Keberhasilan kedua program ini tidak semata-mata ditentukan oleh bantuan ekonomi yang diberikan, tetapi lebih pada keberhasilan membangun sistem partisipatif yang mendorong masyarakat untuk terlibat secara aktif dalam seluruh siklus program—mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan kegiatan, hingga evaluasi dampak.

Dalam perspektif *Good Community Engagement*, terdapat prinsip-prinsip utama yang mendasari keberhasilan tata kelola berbasis masyarakat, yaitu: partisipasi aktif, transparansi pengelolaan, akuntabilitas sosial, serta kolaborasi multi-aktor antara lembaga zakat, pemerintah daerah, tokoh lokal, dan penerima manfaat. Kedua kampung tersebut menunjukkan bahwa ketika prinsip-prinsip ini dijalankan secara konsisten, maka zakat produktif dapat menjadi instrumen pemberdayaan yang efektif, bukan sekadar bentuk bantuan sementara.

Lebih lanjut, model ini tidak hanya mendukung pengentasan kemiskinan secara struktural, tetapi juga mendorong munculnya kemandirian ekonomi dan solidaritas sosial di tingkat komunitas. Hal ini memperkuat argumen bahwa tata kelola zakat yang baik adalah tata kelola yang tidak hanya efisien, tetapi juga berkeadilan dan berkelanjutan.

Pandangan ini senada dengan konsep yang diajukan oleh Asnaini (2020) yang menekankan bahwa tata kelola zakat produktif harus dilandaskan pada prinsip keadilan sosial dalam kerangka ekonomi Islam. Menurutnya, efektivitas pengelolaan zakat harus diimbangi dengan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi masyarakat, dan penguatan kelembagaan. Asnaini melihat zakat sebagai instrumen keadilan distributif yang mampu merombak ketimpangan sosial-ekonomi apabila dikelola secara strategis dan berkelanjutan. Dengan demikian, zakat produktif bukan sekadar instrumen ekonomi, melainkan juga instrumen transformasi sosial yang mendorong perubahan dari mustahik menjadi muzakki, serta memperkuat kohesi sosial melalui tata kelola yang inklusif dan partisipatif.<sup>15</sup>

Tujuan utama dari Kampung Zakat Bondowoso, yaitu meningkatkan kesejahteraan mustahik melalui zakat produktif dalam bentuk program peternakan kambing, secara langsung berkaitan dengan *teori zakat produktif* yang telah dikaji di Bab II. Dalam pemikiran Dr. Yusuf al-Qaradawi, zakat yang disalurkan secara produktif kepada mustahik tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi dapat menjadi alat pemberdayaan ekonomi. Ia menegaskan bahwa zakat, selain menjadi sarana penyucian harta dan jiwa,

---

<sup>15</sup> Asnaini, M. *Tata Kelola Zakat Produktif dan Keadilan Sosial dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Yogyakarta: UII Press. (2020). 37.

juga harus mampu mengangkat mustahik dari ketergantungan ekonomi menuju kemandirian finansial. Dalam bukunya *Fiqh al-Zakāh*, al-Qaradawi menyebutkan bahwa pemberian zakat kepada golongan fakir dan miskin tidak boleh berhenti pada pemberian sesaat untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, tetapi harus diarahkan untuk menciptakan perubahan struktural dalam kondisi kehidupan mereka, salah satunya melalui penyerahan zakat dalam bentuk modal usaha.<sup>16</sup>

Konsep ini selaras dengan implementasi program Zakat Community Development (ZCD) yang diterapkan oleh BAZNAS di berbagai daerah, termasuk di Kampung Zakat Bondowoso. Melalui program ini, zakat diberikan dalam bentuk modal produktif seperti bantuan ternak, dilengkapi dengan pelatihan teknis (misalnya cara beternak yang baik, manajemen pakan, dan kesehatan hewan), serta pendampingan usaha dan pemasaran secara sistematis. Pendekatan ini menunjukkan bahwa zakat dikelola tidak hanya sebagai bantuan finansial, tetapi juga sebagai intervensi pembangunan ekonomi berbasis komunitas.

Dengan demikian, implementasi zakat produktif dalam model ZCD merupakan wujud aktualisasi dari gagasan Yusuf al-Qardhawi tentang transformasi mustahik menjadi muzaki, di mana zakat menjadi instrumen pengungkit (*leverage*) yang mempercepat kemandirian ekonomi umat Islam. Hal ini sekaligus membedakan antara zakat sebagai kegiatan karitatif sesaat dengan zakat sebagai strategi pembangunan berkelanjutan.

---

<sup>16</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh: Dirasah Muqāranah li-Aḥkāmihā wa Falsafatihā fī Daw'i al-Qur'ān wa al-Sunnah*, Jilid II (Beirut: Mu'assasah al-Risālah, 2010), 1132.

Lebih jauh, pendekatan pemberdayaan yang dijalankan di Kampung Zakat selaras dengan prinsip-prinsip tata kelola yang dikembangkan oleh Meckling, yang menekankan pentingnya pengelolaan berbasis Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI). Dalam kerangka teori Meckling, tata kelola yang baik bukan sekadar sistem pengaturan administratif, melainkan juga mencakup aspek nilai, etika, dan karakter manusia dalam menjalankan fungsi sosial-ekonominya.<sup>17</sup>

Di Kampung Zakat, proses pelatihan keterampilan usaha, manajemen keuangan, dan penguatan kelompok mustahik merupakan bentuk konkret dari upaya peningkatan intelektualitas. Peserta tidak hanya diajari cara memproduksi atau menjual, tetapi juga dilatih untuk berpikir strategis dalam mengelola usaha mikro yang berkelanjutan.

Sementara itu, nilai-nilai keislaman yang ditanamkan melalui pendekatan spiritual—seperti pentingnya *ikhlas*, *amanah*, dan *syukur*—merupakan bagian dari penguatan spiritualitas. Mustahik didorong untuk memaknai usaha ekonomi mereka sebagai bentuk ibadah, bukan sekadar aktivitas duniawi. Hal ini menciptakan etos kerja yang bermakna secara transendental dan berimplikasi terhadap ketekunan serta tanggung jawab sosial.<sup>18</sup>

Adapun integritas tercermin dalam praktik akuntabilitas usaha, seperti pencatatan keuangan sederhana, pelaporan kelompok, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Hal ini memperkuat *trust* (kepercayaan) antara mustahik dan pendamping, sekaligus menjadi fondasi penting dalam tata kelola berbasis komunitas.

---

<sup>17</sup> Meckling, W. H. (1976). "Values and Organizations: The Role of Governance and Ethics." *Journal of Business Ethics*, Vol. 1, No. 2.

<sup>18</sup> Lihat juga teori tata kelola Islami dalam Asnaini (2020). *Tata Kelola Zakat Produktif dan Keadilan Sosial dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Yogyakarta: UII Press.

Jika salah satu unsur ISI ini terabaikan, maka tata kelola akan kehilangan keseimbangannya dan berisiko kembali pada model *charity-based* yang konsumtif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan melalui Kampung Zakat tidak hanya menghasilkan dampak ekonomi (economic outcome), tetapi juga membentuk karakter dan budaya komunitas (social-moral capital). Pendekatan ini mendemonstrasikan bagaimana teori Meckling dapat dioperasionalkan dalam praktik zakat produktif, khususnya dalam upaya membangun tata kelola yang integratif dan berkeadilan.

Sementara itu, Kampung SDGs Jember merepresentasikan penerapan nyata dari konsep pembangunan berkelanjutan sebagaimana dimandatkan dalam Sustainable Development Goals (SDGs) dan selaras dengan tujuan utama maqāsid al-syarī'ah. Fokus multisektoralnya yang meliputi ekonomi, pendidikan, kesehatan, dan lingkungan mencerminkan pendekatan holistik dalam memenuhi lima tujuan pokok maqāsid al-syarī'ah: *ḥifz al-dīn* (menjaga agama), *ḥifz al-nafs* (menjaga jiwa), *ḥifz al-'aql* (menjaga akal), *ḥifz al-nasl* (menjaga keturunan), dan *ḥifz al-māl* (menjaga harta).

Program ini juga menekankan keterlibatan masyarakat secara aktif (partisipatif), yang merupakan prinsip utama dalam community-based development. Pendekatan ini diperkuat oleh teori pemberdayaan masyarakat sebagaimana dijelaskan oleh Edi Suharto, yang menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses memampukan masyarakat untuk mengakses sumber daya, menentukan kebijakan, dan mengelola

kehidupannya secara mandiri melalui peningkatan kapasitas individu dan kolektif dalam lingkungannya.<sup>19</sup>

Selain itu, Amartya Sen, dalam teorinya tentang “Development as Freedom”, memandang pembangunan bukan hanya sebagai pertumbuhan ekonomi, tetapi sebagai proses memperluas kebebasan substantif manusia, termasuk kebebasan untuk mendapatkan pendidikan, layanan kesehatan, dan partisipasi dalam kehidupan sosial dan ekonomi. Menurutnya, pemberdayaan masyarakat adalah kunci untuk mengurangi kemiskinan struktural karena ketidakberdayaan adalah bentuk nyata dari keterbatasan kebebasan.<sup>20</sup> Dalam konteks Kampung SDGs Jember, pendekatan ini terlihat dari upaya untuk tidak hanya memberikan akses terhadap sumber daya ekonomi, tetapi juga memfasilitasi pendidikan, pelayanan kesehatan, dan kelestarian lingkungan, sehingga masyarakat mustahik tidak sekadar bertahan hidup, tetapi berkembang secara integral dan berkelanjutan.

Dengan demikian, integrasi antara maqāsid al-syarī‘ah, SDGs, dan teori pemberdayaan masyarakat membentuk kerangka kerja pembangunan Islam yang bersifat transformasional dan partisipatif, yang tidak hanya mencegah kemiskinan tetapi juga mendorong tercapainya keadilan sosial dan kemandirian umat.

Jika dibandingkan, pendekatan Kampung Zakat yang monosektoral memiliki keunggulan dalam efisiensi dan kemudahan evaluasi, sebagaimana ditegaskan dalam teori *focus-based empowerment*. Namun, model Kampung SDGs yang lebih luas secara

---

<sup>19</sup> Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial* (Bandung: Refika Aditama, 2005), hlm. 59–60.

<sup>20</sup> Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York: Oxford University Press, 1999), hlm. 10–15.

sektor memiliki potensi dampak berkelanjutan yang lebih kuat, sebagaimana ditekankan dalam *sustainable livelihood framework*.

Dari sudut pandang *ekonomi Islam*, kedua pendekatan ini relevan dan saling melengkapi. Kampung Zakat Bondowoso memenuhi peran zakat sebagai instrumen pengentasan kemiskinan (*al-īmāla*), sementara Kampung SDGs Jember menjembatani tujuan lebih luas, yaitu *tanmiyah* (pembangunan) yang tidak hanya berbasis materi tetapi juga kualitas hidup secara menyeluruh.

### 3. Bentuk Program Dan Kegiatan

Program dan kegiatan yang terlaksana di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso difokuskan pada pengembangan sektor peternakan kambing sebagai upaya peningkatan ekonomi mustahik secara berkelanjutan. Inisiatif ini dimulai dengan pembentukan kelompok ternak, pemberian bantuan hewan ternak, pembangunan kandang kolektif, serta penyediaan mesin pencacah rumput untuk menunjang efisiensi pakan. Keunikan dari program ini terletak pada skema *productive reinvestment*, yaitu sebagian hasil keuntungan dari usaha peternakan digunakan untuk mendanai program beasiswa pendidikan tinggi bagi anak-anak keluarga mustahik. Dengan demikian, program ini tidak hanya fokus pada pemberdayaan ekonomi saat ini, tetapi juga menyiapkan masa depan mustahik melalui investasi pendidikan.

Pendekatan tersebut dapat dianalisis melalui teori pemberdayaan ekonomi dan teori pembangunan manusia. Dalam konteks ini, Amartya Sen menekankan bahwa pembangunan harus dimaknai sebagai perluasan kebebasan substantif, termasuk kebebasan untuk memperoleh pendidikan, kesehatan, dan penghidupan yang layak. Dengan menyediakan akses pendidikan tinggi melalui hasil ternak, program ini tidak

hanya mengangkat kondisi ekonomi jangka pendek, tetapi juga membebaskan keluarga mustahik dari lingkaran kemiskinan struktural.<sup>21</sup>

Sementara itu, menurut Dr. Yusuf al-Qaradawi, zakat produktif harus diarahkan untuk menciptakan perubahan fundamental dalam kehidupan mustahik, bukan sekadar memberi bantuan konsumtif. Dalam *Fiqh al-Zakāh*, beliau menegaskan bahwa zakat dapat digunakan sebagai modal usaha produktif, disertai pendampingan teknis dan manajerial, agar mustahik berkembang menjadi individu yang mandiri dan berkontribusi kembali pada masyarakat.<sup>22</sup> Konsep productive reinvestment yang diterapkan di Kampung Zakat menunjukkan bentuk nyata dari prinsip ini, di mana hasil zakat yang dikelola secara produktif bukan hanya meningkatkan pendapatan, tetapi juga menjadi alat regenerasi sosial-ekonomi.

Lebih jauh lagi, skema reinvestasi keuntungan untuk pendidikan mustahik juga mencerminkan pendekatan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), di mana aspek ekonomi, sosial, dan pendidikan dikelola secara terpadu. Menurut Edi Suharto, pemberdayaan yang efektif haruslah mencakup peningkatan aset fisik (ekonomi) dan aset manusia (pendidikan dan kapasitas sosial) secara bersamaan.<sup>23</sup> Maka, program Kampung Zakat Bondowoso dapat dilihat sebagai model integratif antara pemberdayaan ekonomi dan penguatan sumber daya manusia, yang bertumpu pada prinsip-prinsip keadilan distributif dan kemandirian berkelanjutan.

Sementara itu, Kampung SDGs BAZNAS Jember menerapkan model pemberdayaan yang lebih holistik dan multidimensi, dengan menjangkau berbagai

---

<sup>21</sup> Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York: Oxford University Press, 1999), 10–15.

<sup>22</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh: Dirasah Muqāranah li-Aḥkāmihā wa Falsafatihā fī Ḍaw'i al-Qur'ān wa al-Sunnah*, Jilid II (Beirut: Mu'assasah al-Risālah, 2010), 1132.

<sup>23</sup> Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat* (Bandung: Refika Aditama, 2005), 58–60.

sektor kehidupan masyarakat. Program-program seperti *Kampung Anti Kemiskinan*, *Kampung Ketahanan Pangan*, *Sekolah Perempuan*, dan *Bank Sampah* disusun berdasarkan pemetaan potensi lokal dan kebutuhan sosial masyarakat. Pendekatan program kampung SDGs tidak hanya mengangkat ekonomi, tapi juga membentuk kesadaran sosial, lingkungan, bahkan spiritual warga. Termasuk pelibatan aktif warga, kerja sama dengan OPD terkait seperti Dinas Kesehatan dan Lingkungan Hidup, serta keberadaan fasilitator lokal menjadikan implementasi program lebih partisipatif dan berdaya tahan.

Kesamaan mendasar antara Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember terletak pada pola pendekatan berbasis potensi lokal dan partisipasi masyarakat. Namun, yang membedakan adalah orientasi sektoral dan cakupan programnya. Kampung Zakat menitikberatkan pada satu sektor unggulan (peternakan) yang kemudian dikembangkan menjadi sumber pembiayaan untuk pendidikan, sebuah inovasi yang jarang ditemukan. Sedangkan Kampung SDGs hadir dengan pendekatan lintas sektor untuk menjawab tantangan multidimensi masyarakat miskin dan rentan. Sinergi antara ekonomi, pendidikan, dan partisipasi sosial inilah yang menjadi fondasi dari keberhasilan program zakat produktif di kedua kampung tersebut.

#### **4. Mekanisme Pendampingan**

Pendampingan merupakan salah satu komponen kunci dalam keberhasilan implementasi zakat produktif, karena menjadi jembatan antara pemberian modal dan peningkatan kapasitas mustahik secara berkelanjutan. Kedua lokasi penelitian, yaitu Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, sama-

sama menyadari pentingnya peran pendampingan dalam memastikan program berjalan tidak hanya secara administratif, tetapi juga transformatif terhadap penerima manfaat.

Di Kampung Zakat Bondowoso, pendampingan difokuskan pada aspek teknis terutama dalam bidang peternakan. Program ini dilakukan melalui kerja sama strategis antara BAZNAS Kabupaten Bondowoso, Universitas Jember Kampus Bondowoso, dan Pemerintah Daerah setempat. Bentuk pendampingan mencakup pelatihan teknis pemeliharaan ternak, manajemen pakan, pengendalian penyakit hewan, hingga strategi pemasaran hasil ternak. Pendekatan ini bersifat spesifik dan aplikatif, menyesuaikan dengan karakteristik mustahik yang mayoritas berlatar belakang peternak dan petani.

Dari sisi teori pembangunan, pendekatan ini dapat dijelaskan melalui konsep pendampingan sebagai proses fasilitasi transformasi sosial. Menurut Robert Chambers, pendampingan (facilitation) adalah upaya untuk mendorong kelompok masyarakat agar menemukan solusi dari dalam dirinya sendiri melalui proses yang partisipatif dan adaptif.<sup>24</sup> Artinya, pendampingan bukan sekadar transfer pengetahuan, melainkan proses pemberdayaan yang menghargai pengetahuan lokal dan konteks kultural mustahik.

Sementara itu, di Kampung SDGs Jember, pendekatan pendampingan dilakukan secara lebih komprehensif. BAZNAS Jember tidak hanya fokus pada satu bidang usaha, tetapi mengintegrasikan pelatihan keterampilan, manajemen keuangan mikro, edukasi lingkungan, hingga penguatan spiritualitas dan kapasitas organisasi lokal. Pendampingan dilakukan melalui kolaborasi multipihak, termasuk tokoh masyarakat, lembaga pendidikan, dan instansi pemerintahan. Hal ini sejalan dengan prinsip SDGs

---

<sup>24</sup> Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), hlm. 146–150.

yang bersifat multidimensi, sehingga bentuk pendampingannya pun mencerminkan pendekatan holistik terhadap pembangunan masyarakat.

Dalam konteks Islam, pendampingan masyarakat (*al-tawjīh wa al-taqwiyah*) dapat dijelaskan sebagai bagian dari tugas amar ma'ruf, yaitu memfasilitasi umat agar dapat mencapai *al-kifāyah* (kecukupan) melalui jalan yang ma'ruf dan sesuai syariat. Pendekatan ini juga sesuai dengan *maqāṣid al-syarī'ah*, yang tidak hanya bertujuan menjaga agama dan harta, tetapi juga meningkatkan akal, jiwa, dan keturunan melalui pemberdayaan.<sup>25</sup> Selain itu, Abu al-A'la al-Maududi dalam pemikirannya menyatakan bahwa peran negara dan lembaga zakat harus aktif dalam mentransformasi potensi individu menjadi produktif, bukan hanya sebagai penerima bantuan, melainkan sebagai aktor perubahan sosial.<sup>26</sup>

Kesamaan yang menonjol di antara kedua kampung adalah adanya orientasi kuat pada pemberdayaan, bukan sekadar bantuan ekonomi. Baik di Bondowoso maupun di Jember, program pendampingan dirancang untuk mendorong transformasi peran mustahik menjadi pelaku ekonomi yang mandiri dan berdaya. Namun demikian, perbedaan mendasar terletak pada pendekatan: Kampung Zakat Bondowoso lebih menekankan aspek teknis dan sektoral, sedangkan Kampung SDGs Jember mengembangkan pendekatan lintas sektor yang terintegrasi dalam bingkai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB/SDGs).

---

<sup>25</sup> Jasser Auda, *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A Systems Approach* (London: IIIT, 2008). 73–78.

<sup>26</sup> Abu al-A'la al-Maududi, *The Islamic Way of Life*, (Lahore: Islamic Publications, 1997), 55–60.

## 5. Sumber Dana

Sumber dana dalam tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember berasal dari beberapa mekanisme utama, yakni penghimpunan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) yang dikelola oleh BAZNAS. Penghimpunan dana ini melibatkan zakat maal dari para muzakki, baik individu maupun institusi, serta infaq dan sedekah yang diberikan oleh masyarakat luas. Di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso, pengumpulan zakat produktif sebagian besar berasal dari alokasi dana zakat yang dikumpulkan oleh BAZNAS Kabupaten Bondowoso. Sementara itu, di Kampung SDGs BAZNAS Jember, sumber dana berasal dari program zakat produktif yang dikelola BAZNAS Kabupaten Jember serta dukungan dari mitra strategis seperti lembaga keuangan syariah dan perusahaan melalui dana Corporate Social Responsibility (CSR).

Dalam praktiknya, distribusi zakat produktif ini didasarkan pada asesmen terhadap mustahik yang berhak menerima bantuan, khususnya mereka yang memiliki potensi usaha tetapi mengalami keterbatasan modal. Di Bondowoso, data lapangan menunjukkan bahwa lebih dari 70% penerima zakat produktif adalah petani kecil, pengrajin, dan pelaku usaha mikro seperti pedagang kaki lima. Sumber dana yang dikucurkan untuk program ini berkisar antara Rp500 ribu hingga Rp5 juta per mustahik, tergantung pada jenis usaha yang dikelola. Sementara itu, di Jember, dana zakat produktif disalurkan kepada kelompok usaha berbasis komunitas, seperti kelompok pertanian dan pelaku usaha berbasis rumah tangga. Besaran dana yang disalurkan di Kampung SDGs Jember mencapai Rp2 juta hingga Rp10 juta per kelompok usaha, bergantung pada skala usaha dan kebutuhan modal.

Sumber dana zakat produktif ini juga diperkuat melalui sinergi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah daerah dan organisasi filantropi lainnya. Di Bondowoso, misalnya, program ini mendapat dukungan dari Dinas Koperasi dan UMKM yang memberikan pendampingan usaha bagi penerima manfaat zakat produktif. Selain itu, terdapat sinergi dengan pondok pesantren dan lembaga pendidikan Islam yang turut berperan dalam memberikan pelatihan manajemen usaha berbasis syariah kepada mustahik. Di Jember, program zakat produktif dikembangkan dengan pendekatan berbasis Sustainable Development Goals (SDGs), sehingga mendapatkan dukungan dari berbagai lembaga internasional yang peduli terhadap pemberdayaan ekonomi berbasis sosial.

Dalam kerangka manajemen zakat modern, Nurhayati dan Wasilah mengemukakan bahwa tata kelola zakat yang ideal harus memenuhi lima prinsip utama: (1) Transparansi dalam pengumpulan dan pendistribusian zakat, (2) Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada publik dan Tuhan, (3) Efisiensi dalam penggunaan dana agar manfaat zakat maksimal, (4) Partisipasi masyarakat dan mustahik dalam proses perencanaan dan pengawasan, serta (5) Keadilan sosial melalui distribusi zakat yang objektif berdasarkan kebutuhan.<sup>27</sup>

Kelima prinsip ini pada hakikatnya selaras dengan nilai-nilai tata kelola Islami dalam fiqh zakat. Misalnya, prinsip transparansi dan akuntabilitas sejalan dengan konsep al-amānah (kejujuran dan integritas pengelola), sedangkan prinsip efisiensi dan partisipasi mencerminkan semangat al-maslahah al-‘āmmah (kemaslahatan umum) dan syūrah (musyawarah), serta keadilan distribusi zakat sejalan dengan tujuan utama zakat

---

<sup>27</sup> Nurhayati, Tatik & Wasilah, *Akuntansi Syariah di Indonesia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 348–350.

dalam maqāṣid al-syarī'ah yaitu ḥifz al-māl (menjaga harta), dan menciptakan keseimbangan sosial (tawāzun ijtimā'ī) antara golongan kaya dan miskin.<sup>28</sup>

Prinsip-prinsip tersebut terkonfirmasi dalam praktik pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Temuan lapangan menunjukkan bahwa program zakat di dua lokasi ini dijalankan dengan sistem pelaporan berkala, keterlibatan komunitas, serta alokasi berbasis data kemiskinan lokal.

Pertama, dari sisi transparansi dan akuntabilitas, para mustahik diwajibkan memberikan laporan perkembangan usaha secara periodik kepada BAZNAS. Hal ini tidak hanya mencerminkan keterbukaan informasi publik, tetapi juga menginternalisasi nilai spiritual accountability dalam kerangka Islam. Hasilnya, di Bondowoso, 65% usaha mustahik berhasil berkembang hingga beberapa di antaranya naik kelas menjadi muzakki. Sementara itu, di Jember, rata-rata pendapatan kelompok usaha meningkat sebesar 40% dalam waktu satu tahun.

Kedua, prinsip efisiensi tercermin dari pengelolaan berbasis lokal dan dukungan dari relawan, sehingga biaya operasional bisa ditekan tanpa mengurangi kualitas pendampingan. Hal ini senada dengan gagasan Sulaiman, Adnan, & Nor yang menekankan pentingnya efisiensi sebagai indikator keberhasilan tata kelola lembaga zakat—terutama dalam konteks pemberdayaan ekonomi umat melalui pendekatan berbasis data dan evaluasi berkelanjutan.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *al-Fiqh al-Islāmī wa Adillatuh*, (Damaskus: Dār al-Fikr, 2011), Jilid II, 734–740.

<sup>29</sup> Sulaiman, M., Adnan, M. A., & Nor, P. N. M. (2019). Accountability in Managing Zakat: Between Theoretical Framework and Practice. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 10(4), 512–527.

Ketiga, dalam hal partisipasi, program-program tersebut dirancang berbasis komunitas. Mustahik tidak hanya menjadi penerima, tetapi juga terlibat aktif dalam pengambilan keputusan, pelatihan kelompok, serta proses evaluasi. Ini sejalan dengan temuan Arifin yang menyatakan bahwa program zakat yang berbasis komunitas cenderung lebih efektif dalam meningkatkan pendapatan dan keberdayaan mustahik dibandingkan program berbasis individu.<sup>30</sup>

Keempat, dalam aspek keadilan sosial, distribusi dana zakat dilakukan berdasarkan pemetaan kebutuhan dan potensi wilayah, bukan semata pemerataan kuantitatif. Strategi ini mendukung prinsip strategic targeting yang juga dikembangkan dalam teori zakat produktif oleh Qardhawi, yaitu memprioritaskan kelompok yang berpotensi menjadi produktif agar zakat tidak hanya menyantuni, tetapi juga mentransformasi. Menurut Yusuf Qardhawi, zakat sejatinya tidak hanya berfungsi sebagai instrumen penyantunan (al-‘unf) bagi kelompok mustahiq, tetapi juga harus menjadi alat transformasi sosial dan ekonomi. Dalam *Fiqh al-Zakah*, Qardhawi menekankan pentingnya memprioritaskan kelompok mustahik yang memiliki potensi produktif, agar zakat yang diberikan dapat menjadi modal usaha yang mendorong kemandirian dan perubahan status sosial mereka. Dalam pandangannya, zakat yang produktif bukan sekadar memberikan ikan, tetapi memberikan kail dan mengajarkan cara memancing, sehingga mustahik dapat keluar dari lingkaran kemiskinan dan, pada akhirnya, bertransformasi menjadi muzaki di masa depan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Arifin, M. (2017). Pengaruh Zakat Produktif terhadap Pemberdayaan Mustahik: Studi Kasus pada LAZ XYZ. *Jurnal Ekonomi Islam*, 8(2), 150–165.

<sup>31</sup> Yusuf Qardhawi, *Fiqh al-Zakah: Dirasah Muqaranah li Ahkāmihā wa Falsafatihā fī Dhau’ al-Qur’ān wa al-Sunnah*, (Beirut: Mu’assasah al-Risālah, 2001), Jilid II, 1102–1105.

Pendekatan ini selaras dengan prinsip *tazkiyat al-māl wa al-nafs* (pencucian harta dan jiwa), serta mendukung realisasi *maqāṣid al-syarī'ah* dalam aspek *ḥifẓ al-māl* (menjaga dan mengembangkan harta) dan *ḥifẓ al-nafs* (menjaga kelangsungan hidup). Dengan demikian, zakat tidak lagi bersifat karitatif semata, melainkan juga *empowerment-oriented*, sebagaimana yang diterapkan dalam berbagai program zakat produktif modern, seperti Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso.

Namun demikian, perlu dicatat bahwa pendekatan ini bisa berbeda dengan pandangan Masykur yang lebih menekankan urgensi program konsumtif dalam situasi darurat dan keterbatasan kapasitas mustahik untuk langsung mengelola usaha. Artinya, dalam konteks tertentu, strategi campuran antara zakat konsumtif dan produktif tetap diperlukan, tergantung kesiapan dan profil masyarakat penerima.<sup>32</sup>

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa prinsip tata kelola zakat yang dikembangkan dalam teori modern bukan hanya sesuai dengan nilai-nilai syariah, tetapi juga telah berhasil diimplementasikan secara nyata di dua kampung zakat tersebut. Praktik ini sekaligus memperkuat narasi bahwa zakat, bila dikelola dengan good Community Engagement, bukan hanya instrumen spiritual, melainkan juga solusi nyata bagi pembangunan ekonomi umat yang berkelanjutan.

Keseluruhan sistem sumber dana zakat produktif di kedua kampung ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik, berbasis transparansi, sinergi, dan pemberdayaan berkelanjutan, dapat menciptakan dampak sosial dan ekonomi yang signifikan. Dengan sumber dana yang terus berkembang melalui optimalisasi

---

<sup>32</sup> Masykur, A. (2015). Strategi Pengentasan Kemiskinan Melalui Zakat Konsumtif dalam Situasi Krisis. *Jurnal Al-Iqtishad*, 7(1), 33–47.

penghimpunan zakat dan dukungan dari berbagai mitra, Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menjadi model keberhasilan dalam pengelolaan zakat produktif di tingkat daerah.

## **6. Sasaran Program**

Kampung Zakat Bondowoso menysasar mustahik yang tergabung dalam kelompok ternak di desa tertentu, seperti Desa Tlogosari. Sementara itu, Kampung SDGs Jember menysasar masyarakat umum di desa lokasi program, seperti Desa Jambearum. Meskipun kedua program menysasar masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, perbedaannya terletak pada kelompok yang diberdayakan. Kampung Zakat Bondowoso lebih spesifik menysasar mustahik yang tergabung dalam kelompok ternak, sedangkan Kampung SDGs Jember lebih luas dengan mencakup masyarakat umum.

## **7. Evaluasi**

Evaluasi dalam Kampung Zakat Bondowoso berfokus pada peningkatan pendapatan mustahik melalui usaha ternak, sedangkan Kampung SDGs Jember menggunakan pendekatan CIPP (Context, Input, Process, Product) untuk menilai efektivitas program. Kesamaan dari kedua program ini adalah adanya evaluasi untuk mengukur efektivitas dan dampak program terhadap kesejahteraan masyarakat. Namun, pendekatan evaluasi di Bondowoso lebih menitikberatkan pada aspek ekonomi, sedangkan di Jember lebih sistematis dengan menggunakan model evaluasi yang lebih menyeluruh.

## 8. Kolaborasi

Dalam pelaksanaannya, Kampung Zakat Bondowoso bekerja sama dengan universitas dan pemerintah daerah untuk pendampingan teknis. Kampung SDGs Jember melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah dan BAZNAS, dalam pelaksanaan program. Kesamaan dari kedua program ini adalah adanya kolaborasi dengan berbagai pihak untuk mendukung keberhasilan program. Namun, di Bondowoso kolaborasi lebih terfokus pada pendampingan teknis peternakan, sedangkan di Jember melibatkan lebih banyak pihak dengan cakupan yang lebih luas, termasuk pendampingan.

## 9. Tantangan dan Solusi

Kampung Zakat Bondowoso menghadapi tantangan dalam perawatan ternak, seperti penyakit yang menyebabkan kematian ternak. Sebaliknya, Kampung SDGs Jember mengalami kendala dalam koordinasi internal BAZNAS, keterbatasan sumber dana, dan keterbatasan SDM yang memadai. Untuk mengatasi tantangan tersebut, Kampung Zakat Bondowoso menerapkan pendampingan teknis dan monitoring guna meningkatkan kualitas usaha ternak. Sementara itu, Kampung SDGs Jember berupaya meningkatkan koordinasi internal, memaksimalkan penghimpunan dana, dan merekrut relawan kemusiaan. Perbedaan utama dalam solusi yang diterapkan adalah bahwa Kampung Zakat Bondowoso lebih berfokus pada aspek teknis peternakan, sedangkan Kampung SDGs Jember berfokus pada peningkatan manajemen dan sumber daya.

## 10. Dampak Zakat Produktif terhadap Penerima Manfaat

Fenomena sosial yang terjadi di Desa Sulek menunjukkan bahwa karakter konsumtif masyarakat masih menjadi tantangan utama dalam keberhasilan program bantuan. Sebagian besar bantuan, baik berupa BLT maupun bantuan ternak dari pemerintah, tidak berdampak jangka panjang karena cepat habis digunakan atau dijual. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan bahwa masyarakat belum memiliki kesiapan mental dan kapasitas ekonomi yang cukup untuk mengelola bantuan secara produktif.

Temuan ini semakin menegaskan kelemahan pendekatan penanggulangan kemiskinan yang bersifat *charity-based*, yang selama ini lebih menekankan pada pemberian bantuan langsung tanpa strategi pemberdayaan jangka panjang. Dalam perspektif *social protection*, sebagaimana dijelaskan oleh Sabates-Wheeler dan Devereux, bantuan sosial seperti Bantuan Langsung Tunai (BLT) memang memiliki efektivitas dalam merespons guncangan ekonomi jangka pendek. Namun, tanpa dibarengi intervensi produktif yang berkelanjutan, program semacam ini justru berisiko memperkuat ketergantungan dan tidak menyentuh akar persoalan kemiskinan struktural.<sup>33</sup>

Sebaliknya, program zakat produktif yang diterapkan di Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember memperlihatkan bahwa pendekatan berbasis pemberdayaan dan kewirausahaan sosial mampu mendorong transformasi mustahik menjadi subjek ekonomi yang mandiri. Hal ini sejalan dengan penelitian Widiarto dan Emrouznejad yang menunjukkan bahwa zakat produktif—ketika dikelola secara terukur

---

<sup>33</sup> Sabates-Wheeler, R. & Devereux, S., “Transformative Social Protection: The Currency of Social Justice,” *Social Protection for Social Justice*, IDS Bulletin, vol. 42, no. 6 (2011): 1–7.

dan berorientasi pada peningkatan kapasitas usaha—terbukti lebih efektif dalam meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan mustahik dibandingkan bantuan konsumtif semata.<sup>34</sup>

Dalam konteks ini, teori Capability Approach dari Amartya Sen juga relevan untuk digunakan. Sen menekankan pentingnya pemberdayaan individu, bukan hanya memberikan barang atau uang, tetapi memastikan mereka memiliki kemampuan (capabilities) untuk memilih dan mengembangkan kehidupannya. Program zakat produktif di Desa Sulek, yang disertai pelatihan, pendampingan, dan akses pasar, mencerminkan upaya menuju pembangunan kapabilitas tersebut.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua program bantuan ekonomi produktif berhasil mencapai tujuannya. Program bantuan kambing yang disalurkan oleh pemerintah, meskipun secara desain berpotensi mendukung pemberdayaan ekonomi, justru mengalami kegagalan dalam implementasinya. Hal ini disebabkan oleh minimnya pengawasan dan pembinaan pasca-distribusi, sehingga tidak sedikit penerima bantuan yang memilih menjual kambing tersebut alih-alih mengelolanya secara produktif. Fenomena ini mencerminkan ketidaksiapan sebagian mustahik dalam memanfaatkan aset yang diberikan, baik karena kurangnya keterampilan maupun lemahnya motivasi internal.

Temuan ini menguatkan kajian Prof. Chotib dan tim, yang menekankan bahwa keberhasilan zakat produktif sangat ditentukan oleh tiga pilar utama: kualitas pendampingan (*quality of mentoring*), kesinambungan dukungan (*continuity of support*),

---

<sup>34</sup> Widiarto, I., & Emrouznejad, A., "Social Welfare Efficiency of Islamic Microfinance Institutions: A Data Envelopment Analysis Application," *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 50 (2015): 1–17.

dan motivasi internal mustahik.<sup>35</sup> Ketika salah satu unsur ini tidak terpenuhi, maka program pemberdayaan berisiko kembali ke pola bantuan konsumtif yang berorientasi jangka pendek (charity-based), tanpa memberikan transformasi ekonomi yang berkelanjutan.

Temuan ini sekaligus menjadi pembeda antara zakat produktif model BAZNAS dan bantuan pemerintah biasa. Zakat produktif tidak berhenti pada pemberian aset, tetapi mengintegrasikan nilai spiritualitas (niat beribadah), intelektualitas (pelatihan dan ilmu kewirausahaan), serta integritas (komitmen moral dan sosial)—yang dalam penelitian ini dikembangkan menjadi teori *Zakat Produktif Holistik (ZPH)*. Teori ini memberikan pemaknaan baru bahwa zakat bukan sekadar alat redistribusi, tetapi sebagai model transformasi sosial dan spiritual yang terencana dan berkelanjutan.

Pengalaman di Desa Sulek menunjukkan bahwa efektivitas zakat produktif sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang digunakan dalam perancangannya. Program zakat produktif yang diinisiasi BAZNAS dengan mengedepankan pelatihan kelompok dan pendekatan berbasis komunitas terbukti lebih berhasil dalam membangun keberdayaan ekonomi mustahik dibandingkan skema bantuan individual yang tidak disertai pembinaan intensif. Pendekatan ini mendorong terciptanya dukungan sosial, transfer pengetahuan, dan pengawasan antaranggota, yang kesemuanya berkontribusi pada keberlanjutan program.

Temuan tersebut diperkuat oleh studi Arifin yang menegaskan bahwa zakat produktif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan pendapatan dan kemandirian

---

<sup>35</sup> Chotib, M., Syaifuddin, M., & Nur Aziz, A., "Model Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Zakat Produktif: Antara Teori dan Praktik," *Jurnal Al-Iqtisad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, vol. 12, no. 2 (2020): 145–160.

mustahik, terutama ketika program dirancang secara partisipatif dan berlandaskan pada kekuatan komunitas.<sup>36</sup> Model ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penggunaan dana zakat, tetapi juga mempercepat proses transisi mustahik menjadi pelaku ekonomi mandiri.

Dengan demikian, program zakat produktif yang dilakukan oleh BAZNAS di Desa Sulek tidak hanya menjawab kelemahan program bantuan konvensional, tetapi juga membuka ruang pengembangan teori baru berbasis praksis lapangan. Teori ZPH yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjelaskan bahwa keberhasilan pemberdayaan melalui zakat terletak pada sinergi antara dimensi spiritual, intelektual, dan integritas sosial sebagai prasyarat transformasi mustahik menjadi muzaki.

## **B. Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember**

Perencanaan tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Sulek, Tlogosari Baznas Kab. Bondowoso dan kampung SDGs Baznas Kab. Jember dapat dianalisis menggunakan teori Mikling, yang mencakup lima bidang utama, yang kami sebut PAKET, antara lain: Partisipasi Masyarakat, Akuntabilitas, Keadilan, Efektivitas, Dan Transparansi dalam konteks perencanaan zakat produktif sebagai berikut:

### **1. Aspek Partisipasi Masyarakat**

Partisipasi masyarakat merupakan aspek krusial dalam keberhasilan program zakat produktif di Kampung Zakat Sulek dan Kampung SDGs Jember. Kedua kampung

---

<sup>36</sup> Arifin, M., "Partisipasi Mustahik dalam Program Zakat Produktif dan Implikasinya terhadap Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, vol. 3, no. 2 (2017): 67–78.

ini mengadopsi pendekatan berbeda dalam melibatkan masyarakat, sesuai dengan karakteristik sosial dan sistem yang mereka gunakan.

Kampung Zakat lebih menekankan pada partisipasi berbasis kearifan lokal, sedangkan Kampung SDGs menerapkan mekanisme yang lebih terstruktur berdasarkan indikator SDGs. Di Kampung Zakat Sulek, partisipasi masyarakat didorong oleh hubungan sosial yang erat serta kepercayaan terhadap tokoh agama dan masyarakat. Para tokoh ini memiliki peran penting dalam pengelolaan dan distribusi zakat produktif. Dengan adanya jaringan sosial yang kuat, masyarakat secara aktif berkontribusi dalam perencanaan dan pelaksanaan program zakat tanpa memerlukan sistem formal yang terlalu kaku. Sebaliknya, Kampung SDGs Jember menerapkan pendekatan berbasis indikator SDGs untuk memastikan bahwa partisipasi masyarakat dapat terukur dan sistematis. Program-program zakat produktif dirancang dengan pembagian peran yang lebih jelas, sehingga masyarakat dapat berkontribusi sesuai dengan kapasitas dan kompetensi masing-masing. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas distribusi zakat produktif.

Meskipun memiliki pendekatan yang berbeda, kedua kampung ini sama-sama menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan program zakat produktif. Keberadaan masyarakat sebagai subjek utama dalam program zakat memastikan bahwa manfaat yang diberikan dapat diterima langsung oleh mustahik dengan cara yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka.

Pendekatan partisipatif yang dijalankan di Kampung Zakat Sulek menunjukkan kekuatan sosial berbasis kultural yang khas. Hubungan sosial yang erat dan rasa saling percaya antarmasyarakat menciptakan ekosistem solidaritas yang kondusif dalam

implementasi zakat produktif. Nilai-nilai tradisional seperti gotong royong, musyawarah, dan kepedulian sosial menjadi penggerak utama partisipasi masyarakat, tanpa harus dimobilisasi oleh otoritas formal. Sejalan dengan pandangan Edi Suharto, partisipasi masyarakat dalam pembangunan sosial akan berjalan efektif jika dilandasi oleh kedekatan emosional dan rasa kebersamaan dalam komunitas.<sup>37</sup> Kondisi ini memperlihatkan bahwa pendekatan berbasis lokal (*local wisdom*) dapat memperkuat keberterimaan dan keberlanjutan program zakat produktif.

Sebaliknya, Kampung SDGs Jember memperlihatkan keunggulan dalam struktur organisasi dan pengelolaan yang sistematis. Pembagian tugas yang jelas antara pendamping, tokoh masyarakat, dan mustahik menjadikan pelaksanaan program lebih mudah dimonitor dan dievaluasi. Hal ini sejalan dengan gagasan John Friedmann tentang pentingnya *organized participation* dalam pemberdayaan masyarakat, di mana peran-peran sosial perlu dikembangkan untuk menciptakan sistem yang mampu belajar dan berkembang.<sup>38</sup> Dengan adanya indikator SDGs sebagai kerangka, pengelolaan zakat produktif menjadi lebih terarah pada capaian-capaian tertentu, seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan akses ekonomi, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia mustahik.

Meski demikian, masing-masing kampung menghadapi tantangan spesifik yang tidak bisa diabaikan. Di Kampung Zakat Sulek, partisipasi masyarakat yang informal justru menjadi kendala dalam hal dokumentasi dan evaluasi. Ketiadaan catatan sistematis mengenai aktivitas masyarakat menyulitkan pengelola dalam mengukur sejauh mana

---

<sup>37</sup> Edi Suharto, *Pembangunan, Kemiskinan, dan Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 79.

<sup>38</sup> John Friedmann, *Empowerment: The Politics of Alternative Development* (Cambridge: Blackwell, 1992), 30.

keterlibatan masyarakat berdampak pada hasil program. Hal ini mengingatkan pada kritik Robert Chambers bahwa partisipasi yang hanya mengandalkan relasi sosial tanpa dibarengi pencatatan dan refleksi kritis akan menghambat proses belajar sosial dan keberlanjutan pembangunan.<sup>39</sup> Adapun di Kampung SDGs Jember, tantangannya lebih pada sisi kognitif; banyak masyarakat belum memahami dengan utuh konsep SDGs dan makna keterlibatan dalam program. Akibatnya, partisipasi yang bersifat mekanistik dan berbasis insentif kurang membentuk kesadaran kolektif, dan mudah luntur ketika insentif berkurang.

Dari perbandingan ini, terlihat bahwa keduanya memiliki keunggulan dan kelemahan yang saling melengkapi. Pendekatan kebersamaan yang organik di Kampung Zakat Sulek memperkuat sisi solidaritas sosial dan trust komunitas, sedangkan pendekatan terstruktur di Kampung SDGs Jember memperkuat sistem manajemen dan akuntabilitas program. Oleh karena itu, kombinasi antara pendekatan kultural dan pendekatan sistemik menjadi penting dalam pengelolaan zakat produktif berbasis partisipasi. Integrasi keduanya akan memperkuat pemberdayaan masyarakat secara menyeluruh, baik dari aspek emosional, struktural, maupun transformasional. Seperti diungkapkan oleh John Friedmann, pemberdayaan sejati harus mencakup *redistribusi kekuasaan, penguatan kapasitas, dan penciptaan ruang partisipasi kritis* yang memungkinkan masyarakat miskin membentuk masa depannya sendiri.<sup>40</sup>

Sebagai upaya perbaikan, Kampung Zakat Sulek dapat mengadopsi sistem pencatatan yang lebih baik untuk mendokumentasikan partisipasi masyarakat, sementara

---

<sup>39</sup> Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), 125.

<sup>40</sup> John Friedmann, *Empowerment*, 34.

Kampung SDGs Jember dapat mengembangkan pendekatan yang lebih sederhana dan inklusif dalam menjelaskan konsep SDGs kepada masyarakat. Dengan demikian, keberlanjutan program zakat produktif dapat semakin optimal dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

## 2. Aspek Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam tata kelola zakat produktif merupakan aspek krusial yang menentukan transparansi dan efektivitas pengelolaan dana zakat. Dalam konteks penelitian ini, Kampung SDGs Jember dan Kampung Zakat Sulek menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam menerapkan akuntabilitas, yang mencerminkan perbedaan sistem tata kelola di kedua wilayah tersebut.

Kampung SDGs Jember menampilkan praktik akuntabilitas yang lebih sistematis melalui penerapan sistem pelaporan dan monitoring berbasis data. Setiap transaksi dan aktivitas dalam program zakat produktif dicatat secara rinci, mulai dari penyaluran dana hingga progres usaha mustahik. Sistem ini memungkinkan evaluasi program dilakukan secara berkala dan transparan oleh BAZNAS, mitra, maupun pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya ditujukan kepada otoritas keagamaan atau tokoh masyarakat, tetapi juga kepada institusi publik yang lebih luas. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *transparency* dan *accountability* dalam kerangka Zakat Core Principles (ZCP) yang menekankan perlunya pengelolaan zakat yang efektif dan efisien melalui sistem informasi yang akurat dan dapat diaudit.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management* (Jakarta: WZF Secretariat, 2022), 5–10.

Di sisi lain, Kampung Zakat Sulek masih mengandalkan sistem akuntabilitas yang berbasis kepercayaan sosial dan religius. Pertanggungjawaban dilakukan secara informal kepada tokoh agama dan sesepuh masyarakat melalui forum-forum musyawarah atau pengajian. Sistem ini mengakar kuat dalam budaya lokal dan mencerminkan tingginya nilai kepercayaan sosial di tengah masyarakat. Namun, mekanisme ini memiliki keterbatasan dalam dokumentasi dan keterbukaan data. Meskipun kepercayaan masyarakat terhadap pengelola sangat tinggi, pendekatan ini rentan terhadap subyektivitas dan kesulitan dalam pelacakan data untuk keperluan evaluasi maupun audit formal.<sup>42</sup>

Baik Kampung SDGs Jember maupun Kampung Zakat Sulek memiliki bentuk pertanggungjawaban kepada BAZNAS, meskipun dengan metode yang berbeda. Di Jember, pelaporan dilakukan melalui dokumen digital dan formulir resmi yang bisa ditelusuri secara administratif, sehingga memudahkan BAZNAS dalam mengukur capaian dan dampak program. Sementara itu, di Bondowoso, pelaporan lebih bersifat naratif dan disampaikan secara lisan atau melalui laporan manual, yang meski mencerminkan partisipasi masyarakat, kurang mampu mendukung proses evaluasi berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Keunggulan sistem akuntabilitas di Kampung SDGs Jember terletak pada pencatatan yang rapi dan keterbukaan akses informasi. Setiap aliran dana dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan secara objektif, sehingga mendukung terciptanya tata kelola zakat yang transparan dan adaptif. Keunggulan ini tidak hanya mendukung perencanaan jangka panjang, tetapi juga memberikan kepercayaan lebih besar kepada para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Dalam konteks prinsip ZCP, hal ini

---

<sup>42</sup> Agus M, *Membawa Perubahan* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2019), 361.

mencerminkan pemenuhan indikator *governance and transparency*, yang mendorong pengelolaan zakat berbasis sistem akuntansi modern dan pelaporan berkala.<sup>43</sup>

Sebaliknya, kekurangan di Kampung Zakat Sulek terletak pada lemahnya dokumentasi. Tanpa adanya sistem pencatatan yang rapi, sangat sulit untuk melakukan evaluasi berbasis data dan mengidentifikasi titik-titik lemah dalam pelaksanaan program. Hal ini menghambat proses perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang menjadi bagian penting dalam teori *governance modern*. Keterbatasan ini juga menjadikan pengelolaan zakat kurang akuntabel bagi pihak luar yang ingin melakukan replikasi atau pembelajaran kebijakan. Dengan demikian, tantangan terbesar di Kampung Zakat Sulek adalah bagaimana memperkuat sistem dokumentasi tanpa merusak kepercayaan dan nilai-nilai tradisional yang telah mengakar dalam komunitas tersebut.<sup>44</sup>

Untuk menjawab tantangan dokumentasi dan akuntabilitas di Kampung Zakat Sulek, solusi strategis yang dapat diusulkan adalah mengembangkan sistem pencatatan semi-digital berbasis komunitas, yaitu dengan melibatkan kader lokal atau relawan mustahik yang diberi pelatihan dasar tentang administrasi zakat dan pelaporan. Pencatatan tidak harus langsung berbasis teknologi tinggi, tetapi cukup menggunakan template laporan manual yang standar dan mudah direplikasi. Langkah ini akan menjembatani antara kekuatan kultural berbasis kepercayaan sosial dan tuntutan akuntabilitas modern yang menekankan pentingnya bukti tertulis dalam proses evaluasi program. Model ini

---

<sup>43</sup> Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* (Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021), 41–43.

<sup>44</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 186–189.

dapat dikembangkan sebagai *hybrid system*, yakni kombinasi nilai-nilai lokal dengan pendekatan modern secara bertahap.<sup>45</sup>

Selain itu, pembentukan Forum Akuntabilitas Komunitas (FAK) di tingkat kampung dapat menjadi platform dialog rutin antara pengelola zakat, mustahik, dan masyarakat umum. Forum ini tidak hanya berfungsi sebagai ruang pertanggungjawaban, tetapi juga sebagai sarana edukasi dan aspirasi, sehingga meningkatkan literasi zakat dan memperkuat rasa memiliki dari masyarakat. Prinsip ini sejalan dengan ZCP poin *Governance Structure* dan *Stakeholder Engagement*, yang menekankan partisipasi aktif masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan zakat.<sup>46</sup>

Sementara itu, untuk Kampung SDGs Jember, tantangannya lebih terletak pada menjaga kontinuitas dan pemahaman masyarakat terhadap konsep SDGs. Oleh karena itu, solusinya adalah dengan mengintegrasikan pendekatan dakwah tematik dan literasi komunitas ke dalam program zakat, agar istilah-istilah modern seperti *Sustainable Development Goals* diterjemahkan ke dalam bahasa lokal dan nilai-nilai Islam. Hal ini dapat dilakukan melalui pengajian tematik, pelatihan mustahik berbasis SDGs Islam, dan konten edukatif sederhana yang relevan dengan keseharian masyarakat.<sup>47</sup> Dengan pendekatan ini, kesadaran masyarakat terhadap tujuan program akan meningkat dan partisipasi mereka menjadi lebih substansial, bukan sekadar administratif.

Langkah terakhir adalah menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) tata kelola zakat produktif berbasis komunitas yang fleksibel namun terukur. SOP ini dapat

---

<sup>45</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management* (Jakarta: WZF Secretariat, 2022), 10.

<sup>46</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 189.

<sup>47</sup> Edi Suharto, *Pembangunan, Kemiskinan, dan Pemberdayaan Masyarakat* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 79.

memuat: alur penyaluran dana, pelaporan, evaluasi dampak, dan pelibatan masyarakat lokal. Hal ini penting sebagai instrumen keberlanjutan agar ketika terjadi pergantian pengurus atau perubahan konteks sosial, program tetap berjalan sesuai rambu-rambu. Model SOP ini sebaiknya disusun bersama antara BAZNAS, tokoh masyarakat, dan mustahik sebagai bentuk partisipasi penuh, sekaligus memenuhi prinsip ZCP dalam aspek *Risk Management, Compliance, dan Internal Control*.<sup>48</sup>

Dari perspektif tata kelola zakat produktif yang ber-ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas), Kampung SDGs Jember lebih menonjol dalam aspek intelektualitas dengan pemanfaatan sistem berbasis data, sedangkan Kampung Zakat Sulek lebih kuat dalam aspek spiritualitas dan integritas melalui kepercayaan komunitas. Namun, untuk mencapai tata kelola zakat produktif yang lebih ideal, keseimbangan antara ketiga aspek ini perlu diperhatikan.

Sistem manual yang diterapkan di Kampung Zakat Sulek masih memiliki potensi untuk ditingkatkan dengan mengadopsi sistem pencatatan yang lebih baik, tanpa harus mengorbankan nilai kepercayaan yang sudah ada. Dengan demikian, pengelolaan zakat produktif dapat lebih efektif dan tetap sesuai dengan nilai-nilai sosial dan religius yang menjadi dasar dari pengelolaan zakat.

Dalam jangka panjang, penguatan akuntabilitas di kedua kampung ini dapat memberikan dampak yang lebih luas terhadap efektivitas zakat produktif. Kampung SDGs Jember dapat terus memperbaiki sistem digitalnya agar lebih mudah diakses oleh berbagai

---

<sup>48</sup> Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* (Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021), 41–43.

pihak, sementara Kampung Zakat Sulek dapat mengembangkan metode dokumentasi yang lebih terstruktur agar proses evaluasi dapat berjalan lebih baik.

Meskipun kedua kampung memiliki sistem akuntabilitas yang berbeda, keduanya dapat saling belajar untuk meningkatkan tata kelola zakat produktif yang lebih holistik. Dengan menyeimbangkan aspek intelektualitas, spiritualitas, dan integritas, diharapkan zakat produktif dapat dikelola secara lebih efektif dan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat penerima manfaat.

### **3. Aspek Keadilan dalam Tata Kelola Zakat Produktif Kampung Zakat Sulek Bondowoso. dan di Kampung SDGs Jember**

Zakat produktif memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat mustahik, tetapi aspek keadilan dalam distribusinya menjadi tantangan tersendiri. Dalam penelitian ini, dua model kampung zakat—Kampung SDGs Jember dan Kampung Zakat Sulek—menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam memastikan keadilan bagi penerima manfaat. Kampung SDGs Jember lebih menitikberatkan pada keseimbangan gender dan pemberdayaan kelompok rentan, sementara Kampung Zakat Sulek masih menerapkan sistem distribusi berbasis rekomendasi tokoh masyarakat dan agama.

Kampung SDGs Jember telah mengadopsi prinsip inklusivitas yang selaras dengan semangat *no one left behind* dalam kerangka Sustainable Development Goals (SDGs). Prinsip inklusivitas ini mencerminkan pendekatan distribusi zakat yang tidak hanya adil secara normatif, tetapi juga berbasis data objektif untuk menjangkau kelompok yang secara struktural termarginalkan. Dalam konteks ini, prinsip inklusivitas berarti bahwa

setiap individu, terutama dari kelompok rentan, memiliki akses yang sama terhadap manfaat zakat tanpa diskriminasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Fukuda-Parr, inklusivitas dalam pembangunan mensyaratkan keterlibatan aktif dan aksesibilitas kelompok rentan dalam seluruh proses.<sup>49</sup> Maka, penerapan seleksi calon penerima berbasis indikator sosial-ekonomi, status keluarga, dan tingkat kerentanan di Kampung SDGs Jember mencerminkan kesadaran untuk menyoar kelompok prioritas secara sistemik. Fakta bahwa 60% penerima zakat produktif tahun 2023 adalah perempuan kepala keluarga dan penyandang disabilitas memperkuat posisi zakat sebagai instrumen keadilan sosial yang tidak hanya memenuhi dimensi spiritual, tetapi juga sosial-ekonomi secara nyata.<sup>50</sup>

Sebaliknya, pendekatan yang diterapkan di Kampung Zakat Sulek lebih mengedepankan kearifan lokal dan kedekatan sosial, yang merupakan bagian dari nilai-nilai tradisional dalam masyarakat pedesaan Indonesia. Dalam teori kearifan lokal, distribusi berbasis relasi sosial dan norma komunitas dapat meningkatkan kepercayaan serta rasa memiliki terhadap program sosial yang dijalankan.<sup>51</sup> Menurut Geertz, dalam masyarakat tradisional, relasi patron-klien atau kedekatan emosional antara tokoh agama dan masyarakat merupakan mekanisme sosial yang sah dalam pendistribusian sumber daya. Selain itu, teori kedekatan sosial menekankan pentingnya keintiman hubungan antara pemberi dan penerima zakat untuk memperkuat nilai solidaritas dan keberkahan secara spiritual.<sup>52</sup> Di Kampung Sulek, keputusan penyaluran zakat yang melibatkan tokoh

---

<sup>49</sup> Sakiko Fukuda-Parr, *The Human Rights-Based Approach to Development: Operationalizing the Right to Development* (London: Routledge, 2012), 56–57.

<sup>50</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Laporan Kinerja Kampung SDGs BAZNAS Jember Tahun 2023* (Jember: BAZNAS, 2024), 14.

<sup>51</sup> Robert Sibarani, *Kearifan Lokal: Identitas, Modal Sosial, dan Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Ombak, 2015), 101–103.

<sup>52</sup> Zakiyuddin Baidhawiy, “Konstruksi Sosial Filantropi Islam dalam Masyarakat Muslim Indonesia,” *Jurnal Sosial Humaniora*, vol. 12, no. 2 (2011): 102–103.

agama mencerminkan nilai-nilai tersebut. Hal ini memberikan legitimasi sosial dan memperkuat jaringan sosial antara muzakki dan mustahik.

Namun demikian, model ini juga memiliki kelemahan karena tidak berbasis verifikasi data kuantitatif yang akurat, sehingga rawan terhadap bias dan nepotisme. Seperti diidentifikasi oleh Chambers, pendekatan tradisional yang mengandalkan persepsi dan hubungan sosial cenderung mengabaikan kebutuhan objektif dan dapat menghasilkan ketimpangan dalam penyaluran bantuan.<sup>53</sup> Dalam beberapa kasus di Kampung Zakat Sulek, kecenderungan zakat disalurkan kepada individu yang memiliki kedekatan personal dengan tokoh masyarakat menunjukkan perlunya pembaruan sistem agar tetap adaptif namun tidak kehilangan nilai-nilai lokalnya.

Dengan demikian, kedua pendekatan ini masing-masing memiliki kekuatan dan tantangan. Kampung SDGs Jember menunjukkan transformasi ke arah tata kelola zakat yang modern, berbasis data, dan inklusif, sedangkan Kampung Zakat Sulek menegaskan pentingnya dimensi kultural dan sosial dalam praktik distribusi zakat. Kolaborasi antara dua pendekatan ini—yaitu data objektif dan kearifan lokal—dapat menjadi fondasi menuju tata kelola zakat produktif yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan.

Salah satu persamaan antara kedua kampung ini adalah adanya upaya untuk mendistribusikan zakat secara merata demi menciptakan kesejahteraan mustahik. Meskipun metode yang digunakan berbeda, keduanya berusaha agar zakat produktif dapat meningkatkan taraf hidup penerima manfaat. Di Kampung SDGs Jember, zakat produktif diberikan dalam bentuk bantuan modal usaha kecil yang dikombinasikan dengan pelatihan

---

<sup>53</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997),. 78–80.

kewirausahaan. Sementara itu, di Kampung Zakat Sulek, zakat produktif sering kali berupa hibah barang seperti ternak dan alat pertanian tanpa adanya pendampingan intensif.

Keunggulan dari pendekatan Kampung SDGs Jember adalah adanya transparansi dan akuntabilitas dalam distribusi zakat. Dengan menggunakan indikator yang jelas, zakat dapat diberikan kepada kelompok yang benar-benar membutuhkan. Misalnya, program bantuan modal usaha bagi perempuan kepala keluarga di kampung ini telah berhasil meningkatkan pendapatan penerima manfaat hingga 40% dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi zakat yang berbasis data memiliki dampak ekonomi yang lebih nyata bagi mustahik.

Sebaliknya, Kampung Zakat Sulek memiliki kelemahan dalam sistem distribusinya. Ketergantungan pada rekomendasi tokoh masyarakat tanpa data yang kuat dapat menyebabkan kesenjangan dalam penerimaan manfaat. Beberapa mustahik yang sebenarnya lebih membutuhkan bisa saja tidak mendapatkan zakat hanya karena tidak memiliki hubungan dekat dengan pemberi rekomendasi. Hal ini berpotensi menimbulkan ketidakadilan sosial dan ketimpangan dalam pemberdayaan ekonomi mustahik.

Dalam konteks tata kelola zakat produktif yang berkeadilan, pendekatan yang berbasis data seperti di Kampung SDGs Jember dapat menjadi contoh yang lebih efektif. Dengan menggunakan data yang terstruktur dan indikator yang jelas, distribusi zakat bisa lebih merata dan tepat sasaran. Selain itu, program pendampingan yang berkelanjutan juga menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa zakat produktif tidak hanya memberikan manfaat sesaat, tetapi mampu menciptakan dampak jangka panjang bagi kesejahteraan mustahik.

Namun demikian, Kampung Zakat Sulek juga memiliki potensi untuk meningkatkan keadilan dalam distribusi zakatnya. Salah satu caranya adalah dengan mengadopsi sistem pencatatan yang lebih sistematis dan berbasis data. Dengan demikian, keputusan mengenai siapa yang berhak menerima zakat tidak hanya bergantung pada rekomendasi tokoh masyarakat, tetapi juga didukung oleh data objektif mengenai kondisi sosial-ekonomi calon penerima manfaat.

Dalam teori Zakat Produktif Holistik (ZPH), aspek keadilan sangat berkaitan dengan prinsip integritas dalam tata kelola zakat. Integritas dalam distribusi zakat menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, serta mekanisme pengawasan yang jelas. Jika Kampung Zakat Sulek dapat mengadopsi pendekatan berbasis data seperti di Kampung SDGs Jember, maka efektivitas zakat produktif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik akan semakin optimal.

Dengan demikian, keadilan dalam tata kelola zakat produktif tidak hanya bergantung pada niat baik para pengelolanya, tetapi juga pada sistem yang digunakan untuk memastikan distribusi yang adil. Kampung SDGs Jember telah menunjukkan bagaimana penggunaan data dan indikator yang terukur dapat meningkatkan efektivitas zakat produktif. Sementara itu, Kampung Zakat Sulek memiliki peluang untuk memperbaiki sistem distribusinya agar lebih transparan dan inklusif. Implementasi sistem yang lebih adil ini akan memperkuat dampak zakat produktif dalam menciptakan kesejahteraan bagi mustahik secara menyeluruh.

#### **4. Aspek Efektivitas program zakat produktif di Kampung SDGs Jember dan Kampung Zakat Bondowoso.**

Efektivitas program zakat produktif di Kampung SDGs Jember dan Kampung Zakat Sulek dapat diukur melalui pendekatan yang berbeda. Kampung SDGs Jember menggunakan indikator keberhasilan berbasis data, seperti peningkatan pendapatan mustahik dan keberlanjutan usaha, sementara Kampung Zakat Sulek lebih mengandalkan testimoni penerima manfaat dan evaluasi informal dari tokoh masyarakat. Perbedaan ini mencerminkan pendekatan yang lebih sistematis di Kampung SDGs Jember dan pendekatan berbasis pengalaman di Kampung Zakat Sulek.

Di Kampung SDGs Jember, efektivitas program zakat produktif terukur dengan jelas karena adanya sistem pencatatan yang baik. Data yang dikumpulkan mencakup perubahan pendapatan mustahik, tingkat keberlanjutan usaha yang didukung oleh zakat, serta peningkatan kualitas hidup penerima manfaat. Sebagai contoh, salah satu mustahik yang awalnya hanya memiliki usaha kecil menjual gorengan, setelah mendapatkan bantuan modal dan pelatihan dari program zakat produktif, mampu mengembangkan usahanya dengan menambah variasi produk dan meningkatkan omzet bulannya.

Selain itu, pendekatan berbasis data ini memungkinkan Kampung SDGs Jember untuk melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas program. Dengan adanya data yang terdokumentasi, pengelola dapat mengidentifikasi kendala yang dihadapi mustahik serta mengembangkan strategi perbaikan. Salah satu buktinya adalah adanya penyesuaian program berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya, seperti memberikan pendampingan lebih intensif kepada mustahik yang kesulitan mengelola usaha.

Sementara itu, di Kampung Zakat Sulek, efektivitas program lebih banyak diukur melalui testimoni penerima manfaat dan evaluasi informal yang dilakukan oleh tokoh masyarakat. Misalnya, beberapa penerima manfaat menyatakan bahwa bantuan zakat telah membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan dasar dan mengembangkan usaha kecil-kecilan. Namun, tanpa adanya data kuantitatif yang terdokumentasi, sulit untuk mengukur sejauh mana dampak zakat terhadap kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Kelebihan pendekatan yang diterapkan di Kampung SDGs Jember adalah adanya indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Dengan adanya data yang konkret, program dapat dievaluasi secara objektif dan bisa dijadikan model replikasi di tempat lain. Keberlanjutan program juga lebih terjamin karena adanya sistem monitoring yang memungkinkan perbaikan kebijakan secara berkelanjutan.

Di sisi lain, pendekatan yang digunakan oleh Kampung Zakat Sulek memiliki kelemahan dalam hal akurasi pengukuran efektivitas. Tanpa data yang sistematis, sulit bagi pengelola untuk mengetahui apakah program yang dijalankan benar-benar berdampak jangka panjang bagi mustahik atau hanya memberikan manfaat sesaat. Ketiadaan sistem pencatatan juga menyulitkan dalam melakukan perbaikan program berdasarkan kebutuhan nyata mustahik.

Meskipun terdapat perbedaan dalam pendekatan pengukuran efektivitas, kedua kampung memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan kesejahteraan mustahik melalui pemanfaatan zakat secara produktif. Hal ini menunjukkan bahwa program zakat produktif memiliki potensi besar dalam memberdayakan masyarakat jika dikelola dengan baik dan berbasis pada kebutuhan riil penerima manfaat.

Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas program di Kampung Zakat Sulek adalah dengan mengadopsi metode pencatatan yang lebih sistematis. Pengelola dapat mulai dengan mencatat data dasar mustahik sebelum dan setelah menerima bantuan zakat, sehingga dapat melihat perkembangan usaha mereka dalam jangka waktu tertentu. Pendekatan ini akan membantu dalam melakukan evaluasi yang lebih akurat.

Sebaliknya, Kampung SDGs Jember juga dapat mengambil pelajaran dari Kampung Zakat Sulek dalam hal pendekatan berbasis komunitas. Dengan melibatkan tokoh masyarakat secara aktif dalam evaluasi, program dapat lebih diterima oleh masyarakat dan memiliki dampak sosial yang lebih luas. Integrasi kedua pendekatan ini dapat menciptakan model pengelolaan zakat produktif yang lebih komprehensif.

Dengan menggabungkan metode berbasis data dan pendekatan berbasis pengalaman, efektivitas program zakat produktif dapat semakin ditingkatkan. Kampung SDGs Jember menjadi representasi model pengelolaan zakat yang menekankan intelektualitas kelembagaan, yakni penggunaan data dan indikator objektif sebagai dasar pengambilan keputusan dalam distribusi zakat. Pendekatan ini mencerminkan komitmen terhadap akuntabilitas dan transparansi, sebagaimana ditegaskan dalam prinsip Zakat Core Principles (ZCP) mengenai *sound governance* dan *risk-based supervision*.<sup>54</sup> Data kuantitatif yang digunakan tidak hanya meningkatkan ketepatan sasaran, tetapi juga memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan.<sup>55</sup>

Sementara itu, Kampung Zakat Sulek menampilkan kekuatan spiritualitas sosial dan integritas budaya, yakni peran tokoh masyarakat dan nilai-nilai lokal dalam

---

<sup>54</sup> Lukmanul Hakim et al., *Zakat Core Principles: Prinsip-Prinsip Tata Kelola Zakat Nasional* (Jakarta: BAZNAS, 2020), 17–35.

<sup>55</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Laporan Kinerja Kampung SDGs BAZNAS Jember Tahun 2023* (Jember: BAZNAS, 2024), 14–18.

menumbuhkan kepercayaan serta solidaritas antara muzakki dan mustahik. Kedekatan sosial ini menjadi sarana edukasi spiritual yang tidak tertulis, sebagaimana diuraikan dalam teori kearifan lokal, yang menekankan pentingnya konteks lokal dan relasi sosial sebagai bagian dari pembangunan berkelanjutan.<sup>56</sup> Selain itu, pendekatan ini sesuai dengan pandangan Clifford Geertz tentang peran sentral tokoh agama dalam struktur sosial masyarakat pedesaan Indonesia.<sup>57</sup>

Sinergi antara pendekatan berbasis data dan pendekatan berbasis pengalaman ini merepresentasikan konsep Tata Kelola Zakat Produktif Ber-ISI, yaitu tata kelola yang mengintegrasikan aspek intelektualitas (data dan rasionalitas), spiritualitas (niat dan keberkahan), dan integritas (kejujuran dan keadilan sosial). Pendekatan Ber-ISI ini mencerminkan perlunya sistem zakat yang tidak hanya efisien secara teknokratis, tetapi juga bermakna secara etis dan kontekstual.

Dengan integrasi ini, pengelolaan zakat produktif tidak lagi terjebak dalam dikotomi antara tradisi dan modernitas, melainkan bergerak menuju tata kelola zakat yang holistik dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan tujuan jangka panjang zakat sebagai instrumen pemberdayaan umat dan pengentasan kemiskinan struktural, bukan hanya sebagai mekanisme bantuan sesaat. Melalui pendekatan Ber-ISI, program zakat produktif akan mampu memberikan dampak transformasional terhadap kesejahteraan mustahik dan membentuk ekosistem sosial yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Robert Sibarani, *Kearifan Lokal: Identitas, Modal Sosial, dan Pemberdayaan Masyarakat* (Yogyakarta: Ombak, 2015),. 101–104.

<sup>57</sup> Clifford Geertz, *The Religion of Java* (Chicago: University of Chicago Press, 1960),. 142–145.

<sup>58</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh az-Zakah* (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 2010), 391–400.

## 5. Dari sisi Transparansi dalam Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat Sulek dan Kampung SDGs Jember

Transparansi merupakan salah satu elemen utama dalam tata kelola zakat produktif yang baik. Dengan adanya transparansi, kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana zakat dapat terjaga, dan program yang dijalankan dapat dipantau serta dievaluasi secara lebih objektif. Dalam konteks Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, transparansi menjadi faktor kunci dalam menentukan efektivitas serta akuntabilitas pengelolaan zakat produktif.

Perbedaan mencolok antara Kampung SDGs Jember dan Kampung Zakat Sulek dalam aspek transparansi pengelolaan zakat dapat dianalisis melalui teori tata kelola publik (*public governance*). Menurut Bovaird dan Löffler, tata kelola publik yang baik mengharuskan adanya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efisiensi sebagai pilar utama dalam penyelenggaraan layanan publik<sup>59</sup> Kampung SDGs Jember telah menerapkan pendekatan ini dengan mengintegrasikan teknologi informasi dalam pencatatan keuangan, publikasi laporan berkala, serta pelibatan masyarakat dalam diskusi terbuka. Hal ini menunjukkan keberhasilan dalam mengadopsi prinsip *good governance* secara modern dan adaptif.

Dalam konteks Islam, transparansi (*al-shafāfiyyah*) merupakan nilai penting dalam pengelolaan harta umat. Al-Qur'an mengajarkan pentingnya kejelasan (*bayyinah*) dalam pengelolaan amanah publik. Allah SWT berfirman: "*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya dan apabila kamu menetapkan*

---

<sup>59</sup> Tony Bovaird dan Elke Löffler, *Public Management and Governance*, 2nd ed. (London: Routledge, 2009), 230–232.

*hukum di antara manusia supaya kamu menetapkannya dengan adil...*" (QS. An-Nisā': 58).<sup>60</sup> Ayat ini secara tegas menekankan bahwa pengelolaan harta, termasuk dana zakat, harus berdasarkan prinsip amanah dan keadilan, yang tidak bisa dicapai tanpa transparansi.

Kampung SDGs Jember menampilkan praktik modern dari prinsip tersebut, dengan menyediakan akses informasi keuangan dan aktivitas program secara terbuka. Ini sesuai dengan hadis Nabi Muhammad SAW yang menyatakan: *"Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinya."* (HR. Bukhari dan Muslim).<sup>61</sup> Publikasi laporan dan forum diskusi terbuka merupakan bentuk pertanggungjawaban yang menunjukkan kepemimpinan kolektif dan partisipatif dalam tata kelola zakat.

Sementara itu, sistem transparansi berbasis kepercayaan yang diterapkan di Kampung Zakat Sulek, meskipun memiliki nilai kultural yang kuat, menghadapi tantangan dalam hal akuntabilitas jangka panjang. Hal ini sesuai dengan pandangan teori kelembagaan, bahwa sistem sosial tradisional cenderung rentan terhadap praktik informalitas jika tidak didukung oleh sistem dokumentasi dan audit yang kuat.<sup>62</sup> Dalam praktik zakat, ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara niat mulia dan realisasi program di lapangan.

Solusi dalam Islam untuk menjembatani dua pendekatan ini adalah dengan mengembangkan sistem pengelolaan zakat berbasis *maqāṣid al-syarī'ah*, yang mengintegrasikan aspek spiritual (kepercayaan), sosial (partisipasi), dan administratif

---

<sup>60</sup> QS. An-Nisā' [4]: 58.

<sup>61</sup> HR. Bukhari, No. 893; HR. Muslim, No. 1829.

<sup>62</sup> Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), 36–38.

(transparansi dan dokumentasi). Transparansi dalam Islam bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga etis, yang menumbuhkan rasa tanggung jawab sebagai bentuk ibadah. Sebagaimana ditulis oleh Wahbah az-Zuhaili, zakat harus dikelola secara *mu'tabar* (terverifikasi) dan *mushārahah* (partisipatif), demi menghindari fitnah dan menegakkan keadilan.<sup>63</sup>

Dengan demikian, solusi yang tepat bagi Kampung Zakat Sulek adalah mengadopsi teknologi pencatatan yang sederhana namun terdokumentasi, tanpa harus menghilangkan nilai sosial yang telah terbangun. Pendekatan *hybrid* antara teknologi dan tradisi ini akan memperkuat integritas pengelolaan zakat dan mencegah terjadinya penyelewengan. Selain itu, penting untuk mengadakan pendidikan zakat kepada masyarakat dan tokoh lokal, agar nilai-nilai transparansi dalam Islam tidak sekadar dianggap praktik modern, melainkan bagian dari etika keagamaan yang luhur.

Kampung SDGs Jember juga memiliki mekanisme audit yang lebih baik, dengan keterlibatan pihak eksternal dalam memastikan bahwa dana zakat digunakan sesuai dengan peruntukannya. Transparansi di kampung ini semakin diperkuat dengan penggunaan aplikasi atau sistem digital yang memungkinkan pencatatan lebih akurat dan terbuka bagi masyarakat. Sebaliknya, Kampung Zakat Sulek masih berbasis sistem manual dan pencatatan tradisional, yang berisiko menimbulkan kekurangan dalam hal dokumentasi dan keterbukaan informasi.

Pendekatan transparansi yang diterapkan di kedua kampung ini menunjukkan perbedaan dalam metode dan efektivitasnya. Kampung SDGs Jember lebih unggul dalam transparansi formal yang berbasis sistem, sedangkan Kampung Zakat Sulek lebih

---

<sup>63</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islāmī wa Adillatuh*, Jilid 2 (Damaskus: Dār al-Fikr, 2011),. 901–902.

mengandalkan hubungan sosial dan tradisional. Kedua pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, yang perlu disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan masyarakat setempat.

Dalam perspektif teori tata kelola Mikling, Kampung SDGs Jember lebih sesuai dengan prinsip transparansi modern, sementara Kampung Zakat Sulek lebih mengandalkan transparansi berbasis sosial yang lebih sulit diukur secara objektif. Oleh karena itu, untuk mencapai tata kelola zakat produktif yang ideal, diperlukan integrasi antara transparansi berbasis sistem dan pendekatan berbasis sosial.

Integrasi transparansi ini sejalan dengan konsep Zakat Produktif Holistik (ZPH), yang menekankan aspek Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI). Transparansi yang baik akan mendukung pengelolaan zakat yang lebih intelektual melalui sistem pencatatan yang ilmiah, memperkuat spiritualitas dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelola zakat, serta memperkuat integritas dengan mencegah penyalahgunaan dana. Dengan demikian, transparansi yang optimal akan menjadi bagian penting dalam mewujudkan tata kelola zakat produktif yang holistik, efektif, dan berkelanjutan.

Endingnya adalah Berdasarkan lima pendekatan utama—partisipasi masyarakat, akuntabilitas, keadilan, efektivitas, dan transparansi—perencanaan tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Sulek, Tlogosari, Bondowoso, serta Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan karakteristik yang berbeda dalam tingkat pengukuran dan implementasinya. Kampung Zakat Sulek lebih menonjol dalam aspek partisipasi masyarakat, dengan keterlibatan aktif mustahik dalam program pemberdayaan ekonomi. Sementara itu, Kampung SDGs Jember menunjukkan keunggulan dalam aspek

akuntabilitas dan transparansi melalui sistem pelaporan yang lebih sistematis dan berbasis indikator SDGs.

Dari perspektif keadilan, kedua kampung memiliki mekanisme distribusi zakat produktif yang berbasis kebutuhan mustahik, tetapi Kampung SDGs Jember lebih terstruktur dalam memastikan pemerataan manfaat melalui pendekatan multidimensi SDGs. Sementara itu, efektivitas program di Kampung Zakat Sulek tampak dari hasil pemberdayaan ekonomi yang berbasis komunitas dengan pendekatan kekeluargaan yang kuat. Namun, Kampung SDGs Jember menunjukkan efektivitas yang lebih terukur dengan adanya indikator keberlanjutan yang jelas.

Dalam aspek transparansi, Kampung SDGs Jember lebih unggul karena menggunakan sistem pelaporan berbasis data dan evaluasi yang lebih terstruktur. Di sisi lain, Kampung Zakat Sulek lebih mengandalkan komunikasi langsung dan pendekatan informal yang berbasis kepercayaan masyarakat. Hal ini membuat transparansi di Kampung SDGs Jember lebih terukur dan lebih mudah dievaluasi oleh pemangku kepentingan.

Kaitan antara hasil perencanaan tata kelola zakat produktif di kedua kampung dengan Teori Zakat Produktif Holistik (ZPH) terlihat dari bagaimana aspek Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI) diterapkan. Kampung Zakat Sulek lebih menonjol dalam aspek spiritualitas dan integritas melalui pendekatan kekeluargaan dan sosial yang kuat, sedangkan Kampung SDGs Jember lebih menekankan intelektualitas dengan pemanfaatan data dalam perencanaan dan evaluasi program.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Kampung SDGs Jember memiliki tingkat pengukuran yang lebih jelas dalam perencanaan tata kelola zakat produktif karena

pendekatannya yang lebih berbasis indikator. Namun, Kampung Zakat Sulek tetap memiliki keunggulan dalam membangun hubungan sosial dan memperkuat aspek spiritualitas serta integritas mustahik. Model ZPH dapat menjadi kerangka konseptual yang mengintegrasikan keunggulan kedua kampung ini untuk membentuk tata kelola zakat produktif yang lebih holistik dan berkelanjutan.

### **C. Proses Kontrak dan Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif**

#### **1. Analisis Model Kontrak dalam Pengelolaan Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso & Kampung SDGs BAZNAS Jember**

Pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember memiliki karakteristik yang berbeda dalam hal proses kontrak. Perbedaan ini berpengaruh terhadap efektivitas pemberdayaan mustahik dan keberlanjutan program zakat produktif di masing-masing wilayah.

Proses kontrak dalam pengelolaan zakat produktif mencakup bagaimana hubungan antara pemberi zakat (muzakki), pengelola zakat (BAZNAS), dan penerima manfaat (mustahik) diatur.

##### **a. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso**

Pertama, Sistem Kontrak: Menggunakan pendekatan Zakat Community Development (ZCD) dengan sistem kelompok yang dikelola secara komunal. Bantuan diberikan dalam bentuk barang (in-kind) yaitu ternak kambing yang dikelola dalam sistem kelompok. Ada perjanjian tidak tertulis terkait tanggung jawab kelompok terhadap pemeliharaan dan pengelolaan ternak.

Model Zakat Community Development (ZCD) yang diterapkan oleh BAZNAS Bondowoso menjadi salah satu bentuk inovatif dari pengelolaan zakat produktif berbasis komunitas. Salah satu karakteristik khas dari model ini adalah penerapan kontrak sosial kelompok, di mana mustahik menerima bantuan berupa ternak (kambing) dengan tanggung jawab kolektif atas pengelolaannya. Menariknya, kesepakatan antaranggota tidak dituangkan dalam dokumen hukum formal, namun bersifat mengikat secara moral dan sosial. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian hassan, bahwa dalam perspektif fikih, praktik ini memperoleh legitimasi melalui prinsip 'urf (tradisi yang diakui syariat) dan masalah mursalah (kemaslahatan yang tidak bertentangan dengan syariat), yang menjadi dasar diterimanya praktik-praktik sosial yang tidak secara eksplisit disebutkan dalam nash, namun membawa manfaat umum.<sup>64</sup>

Prinsip ini memperkuat posisi zakat sebagai instrumen ekonomi Islam yang fleksibel namun tetap berbasis nilai-nilai syar'i. Dengan demikian, keabsahan sistem kontrak sosial dalam program ZCD tidak hanya sah secara normatif, tetapi juga efektif secara praktis dalam membangun ikatan sosial dan rasa tanggung jawab kolektif di antara mustahik.

Lebih lanjut, dari sisi pendistribusian dan implementasi program, model ZCD di Bondowoso menunjukkan tata kelola yang berbasis studi kelayakan, partisipasi masyarakat, dan monitoring berkelanjutan. Penghimpunan zakat dilakukan melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dengan sistem pelaporan yang transparan dan akuntabel. Kelayakan mustahik dan potensi usaha menjadi syarat utama pemberian

---

<sup>64</sup> Hassan, M. K. (2010). *Islamic Contracts and Social Justice*. Journal of Islamic Economics, 15(1), 40–56.

bantuan, yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembinaan dan evaluasi rutin, bekerja sama dengan akademisi dari Universitas Jember. Hal ini menunjukkan adanya praktik *active and participatory agency* dalam pengelolaan zakat, di mana mustahik bukan hanya sebagai penerima pasif, melainkan juga sebagai aktor aktif yang terlibat dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan pelaporan usaha.

Konsep *agency* ini sejalan dengan teori Nasution yang menyatakan bahwa keberhasilan program zakat produktif sangat dipengaruhi oleh keterlibatan aktif mustahik dan proses mentoring yang membangun nilai spiritualitas kolektif dan integritas sosial. Spiritualitas kolektif tercermin dari semangat saling membantu dan keikhlasan dalam menjalankan usaha bersama, sementara integritas sosial tampak dalam bentuk pelaporan rutin, kejujuran dalam pengelolaan dana, dan komitmen untuk menjadikan usaha sebagai sarana keluar dari kemiskinan.<sup>65</sup>

Dengan demikian, temuan ini memperkuat gagasan bahwa keberhasilan zakat produktif tidak hanya terletak pada aspek ekonomi, tetapi juga pada konstruksi nilai sosial, spiritual, dan budaya lokal. Model ZCD di Bondowoso menjadi contoh konkret bagaimana teori *good Community Engagement* dan tata kelola Islami berbasis ‘urf dan masalah dapat diimplementasikan secara sinergis dalam membangun masyarakat yang mandiri dan bermartabat.

b. Kampung SDGs BAZNAS Jember

Pertama, Sistem Kontrak: Model zakat produktif yang diterapkan di dua lokasi mengadopsi sistem modal bergulir, yakni dana zakat disalurkan kepada

---

<sup>65</sup> Nasution, M. (2020). Spiritualitas Sosial dalam Tata Kelola Zakat Produktif. *Jurnal Ekonomi Islam Indonesia*, 10(2), 123–138.

mustahik dengan harapan untuk dikembalikan setelah usaha berkembang, bukan sebagai hibah murni. Dana tersebut digunakan untuk usaha produktif baik dalam bentuk barang (ternak, alat produksi) maupun dana tunai, dengan kesepakatan tidak tertulis yang bersifat sosial-moral terkait tanggung jawab pengelolaan usaha dan pengembalian modal.

Dalam literatur fikih kontemporer, model ini sejalan dengan konsep *qard hasan*, yaitu pinjaman tanpa bunga dengan orientasi kebaikan dan pemberdayaan. Menurut Muhammad Syafii Antonio, kontrak seperti ini diperbolehkan dalam Islam selama tidak mengandung unsur riba dan disertai prinsip masalah bagi penerima dan pengelola dana zakat.<sup>66</sup> Bentuk kontrak sosial yang tidak tertulis tetapi dipatuhi oleh para mustahik juga dapat dikategorikan sebagai urf shahih—yakni praktik lokal yang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah.

Kedua, Proses Pendistribusian: Di Kampung SDGs Jember, distribusi dana zakat dilakukan secara lebih fleksibel, yaitu langsung kepada individu mustahik berdasarkan studi kelayakan usaha, dengan tanggung jawab personal atas penggunaan dana dan pengembaliannya. Ini disebut kontrak individual berbasis tanggung jawab personal, suatu bentuk perjanjian mutualistik (*mutual contract*) yang tidak eksplisit bersifat komersial tetapi mengikat secara etis.

Antonio menyebut bahwa praktik ini merupakan turunan dari akad *ijarah waqtiyah* (kontrak kerja waktu tertentu) atau *qard hasan*, yang keduanya memberikan ruang partisipasi individu dengan semangat etika kerja Islami. Monitoring yang dilakukan secara berkala oleh BAZNAS dan pendamping dari Universitas Jember

---

<sup>66</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2011), 219.

mencerminkan adanya model agency, yaitu hubungan antara pemberi mandat (BAZNAS) dan pelaksana program (mustahik) dengan insentif dan evaluasi kinerja.<sup>67</sup>

Model ini juga memperkuat dua elemen dalam teori Zakat Produktif Holistik Ber-ISI, yakni: Intelektualitas, karena mustahik didorong untuk meningkatkan kapasitas kewirausahaan melalui pelatihan; Integritas, karena mereka diberi tanggung jawab dan dipantau secara periodik dalam penggunaan dana.

Hal ini juga mengafirmasi pendekatan Robert Chambers yang menekankan bahwa pemberdayaan sejati harus berbasis pada peningkatan kapasitas dan tanggung jawab sosial dari masyarakat miskin.<sup>68</sup>

Secara aplikatif, BAZNAS Jember mengembangkan tiga model utama dalam penyaluran harta zakat produktif. Model-model ini dirancang untuk memastikan bahwa zakat yang diberikan tidak hanya membantu mustahik bertahan dalam kondisi sulit, tetapi juga memberdayakan mereka agar dapat mandiri secara ekonomi. Melalui pendekatan ini, zakat produktif menjadi instrumen penting dalam menciptakan perubahan sosial dan ekonomi yang lebih berkelanjutan.

#### 1) Model penyaluran zakat dengan akad Qard al-Hasan

Model penyaluran zakat dengan akad Qard al-Hasan yang diterapkan oleh BAZNAS Jember merupakan mekanisme pinjaman tanpa bunga yang bertujuan untuk memberdayakan ekonomi mustahik. Dalam model ini, BAZNAS Jember berperan sebagai kreditur yang memberikan modal usaha kepada mustahik

---

<sup>67</sup> M. Umer Chapra, *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shari'ah*, (Jeddah: IDB, 2014), 88.

<sup>68</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last*, (London: ITDG Publishing, 1997), 175–176.

(debitur) dengan ketentuan bahwa dana yang dipinjamkan harus dikembalikan sesuai kesepakatan tanpa adanya tambahan bunga. Salah satu keunggulan utama dari akad *Qard al-Hasan* adalah fleksibilitas dalam sistem pengembalian, di mana angsuran disesuaikan dengan kondisi ekonomi mustahik. Model ini menjadi salah satu instrumen utama dalam program Zakat Produktif yang dijalankan oleh BAZNAS Jember untuk meningkatkan kemandirian ekonomi penerima manfaat.

Dalam pelaksanaannya, BAZNAS Jember memastikan bahwa dana yang dikembalikan oleh mustahik tidak disimpan dalam kas lembaga, melainkan langsung disalurkan kembali kepada mustahik lain yang membutuhkan. Sistem ini mencerminkan prinsip keberlanjutan dalam pengelolaan dana zakat produktif, di mana modal yang bergulir tetap menjadi hak mustahik secara berkesinambungan. Dengan model ini, BAZNAS Jember hanya bertindak sebagai fasilitator yang mengelola distribusi dana agar lebih efektif dan merata. Program yang telah dijalankan antara lain adalah pemberian modal usaha kepada UMKM binaan, pendampingan kewirausahaan, serta pelatihan keterampilan yang mendukung pengelolaan usaha mustahik agar lebih berkembang.

Penerapan skema *tamlik* (kepemilikan penuh) dan *Qard al-Hasan* (pinjaman tanpa bunga) dalam zakat produktif oleh BAZNAS Jember mencerminkan pendekatan integratif antara aspek sosial dan ekonomi dalam pemberdayaan mustahik. Dalam perspektif hukum Islam, mayoritas ulama membolehkan pemberian zakat secara *tamlik*, karena zakat merupakan hak mustahik yang sah sebagaimana ditegaskan dalam QS. At-Taubah: 60. Namun, saat mustahik memiliki potensi usaha, skema *Qard al-Hasan* juga dapat

diterapkan sebagai strategi sirkulasi dana zakat yang lebih luas dan berkelanjutan, selama kebutuhan primer mustahik telah terpenuhi.<sup>69</sup> Oleh karena itu, klasifikasi mustahik menjadi kategori konsumtif dan produktif sebagaimana diterapkan oleh BAZNAS Jember menjadi langkah strategis dan syar'i dalam menyalurkan zakat secara tepat sasaran.

Dari perspektif teori keuangan inklusif (*financial inclusion*), skema ini memberikan akses kepada kelompok miskin terhadap modal usaha yang tidak disediakan oleh lembaga keuangan konvensional. Jonathan Morduch menegaskan bahwa pendekatan inklusi keuangan melalui kredit mikro yang bebas bunga adalah kunci pemberdayaan ekonomi masyarakat marjinal.<sup>70</sup> Dengan sistem dana bergulir, seperti yang diterapkan dalam program Kampung SDGs BAZNAS Jember, dana zakat produktif tidak berhenti pada satu penerima, melainkan terus mengalir ke mustahik lain yang membutuhkan, menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) bagi kesejahteraan umat. Teori ini juga selaras dengan prinsip maqāsid al-syarī'ah dalam menjaga harta (*ḥifz al-māl*) dan memperkuat kehidupan sosial-ekonomi mustahik (*ḥifz al-nafs*).

Selain itu, pendekatan ini juga sejalan dengan teori pemberdayaan komunitas (*community empowerment theory*) yang dikembangkan oleh Julian Rappaport. Teori ini menekankan pentingnya pelibatan individu dalam proses transformasi sosial melalui peningkatan kapasitas diri dan kolektif.<sup>71</sup> Dalam

---

<sup>69</sup> Wahbah az-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islāmi wa Adillatuhu*, Jilid 2 (Damaskus: Dār al-Fikr, 2011), 890–892.

<sup>70</sup> Jonathan Morduch, *The Microfinance Promise*, *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, No. 4 (1999), 1570.

<sup>71</sup> Julian Rappaport, *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action* (New York: Haworth Press, 1984), 3–5.

konteks BAZNAS Jember, mustahik tidak hanya diberi modal, tetapi juga pelatihan manajemen usaha dan pendampingan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa zakat tidak semata-mata sebagai bentuk karitas, tetapi sebagai alat transformasi sosial. Bahkan, menurut Yusuf al-Qaradawi, zakat yang produktif adalah zakat yang menciptakan perubahan kondisi sosial mustahik dari penerima menjadi pemberi.<sup>72</sup>

Dalam pandangan Islam, solusi ideal adalah mengintegrasikan antara pemberian secara langsung (*tamlīk*) bagi mustahik sangat miskin dan *Qard al-Hasan* bagi mustahik yang memiliki potensi usaha. Hal ini menghindari risiko ketergantungan dan membuka peluang kemandirian. Namun, implementasi skema ini tetap memerlukan sistem seleksi yang adil dan pendampingan yang konsisten. BAZNAS sebagai pengelola zakat harus menjalankan prinsip amanah dan profesionalisme, sejalan dengan prinsip tata kelola zakat yang baik (*Zakat Core Principles*).<sup>73</sup> Oleh karena itu, model seperti di Jember dapat dijadikan prototipe nasional dalam membangun ekosistem zakat produktif yang berbasis nilai syariah dan prinsip keadilan sosial.

## 2) Model penyaluran zakat dengan akad mudarabah

Dalam model penyaluran zakat dengan akad mudarabah, BAZNAS Jember berperan sebagai pemilik modal (*shahibul maal*), sedangkan mustahik bertindak sebagai pengelola usaha (*mudharib*). Implementasi di lapangan menunjukkan bahwa BAZNAS Jember menyalurkan dana zakat kepada

---

<sup>72</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh*, Vol. 1 (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 2010), hlm. 386–388.

<sup>73</sup> Lukmanul Hakim et al., *Zakat Core Principles: Prinsip-Prinsip Tata Kelola Zakat Nasional* (Jakarta: BAZNAS, 2020), 17–35.

mustahik sebagai modal usaha, terutama dalam sektor usaha mikro dan kecil. Salah satu contohnya adalah program pemberdayaan ekonomi mustahik melalui usaha peternakan dan perdagangan. Jika terdapat ketentuan tertentu dalam akad, seperti jenis usaha atau objek usaha yang diperbolehkan, maka akad tersebut disebut mudarabah mutlaqah.

Sistem ini menerapkan prinsip bagi hasil dan bagi rugi (profit and loss sharing), di mana kedua belah pihak harus menyepakati pembagian keuntungan usaha. Berdasarkan temuan di BAZNAS Jember, persentase keuntungan umumnya disepakati dalam kisaran 20% untuk BAZNAS Jember dan 80% untuk mustahik. Keuntungan yang diperoleh BAZNAS Jember selanjutnya dimasukkan dalam pendapatan lembaga dan digunakan kembali untuk membantu mustahik lain. Contohnya, dalam program pemberdayaan usaha kecil, hasil dari bagi hasil tersebut dialokasikan untuk memberikan modal kepada mustahik baru, sehingga model ini dapat berkelanjutan.

Namun, dalam praktiknya, terdapat tantangan ketika usaha mustahik mengalami kerugian. Sesuai prinsip mudarabah, kerugian tersebut ditanggung bersama, sehingga BAZNAS Jember tidak menuntut pengembalian modal dari mustahik yang mengalami kerugian. Hal ini terlihat dalam beberapa kasus usaha mustahik yang tidak berkembang akibat faktor eksternal, seperti perubahan pasar atau bencana alam. Dalam menghadapi situasi ini, BAZNAS Jember memberikan pendampingan dan pelatihan kepada mustahik agar usahanya tetap berjalan serta melakukan evaluasi terhadap skema mudarabah untuk meningkatkan efektivitas program zakat produktif.

Model ini sejalan dengan prinsip *Qard Hasan* sebagaimana penelitian Lubis, Implementasi *Qard Hasan* dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik: Studi pada Lembaga Zakat, menyampaikan bahwa pinjaman kebaikan yang tidak berbunga dan diberikan dengan tujuan sosial. Unsur ijarah waqtiyah (upah temporer) juga terlihat dari proses pendampingan, pelatihan, dan evaluasi terhadap usaha yang dilakukan mustahik. Hal ini menjadikan relasi antara BAZNAS dan mustahik sebagai bentuk kontrak mutual yang berbasis amanah, bukan semata relasi administratif.<sup>74</sup>

Proses distribusi zakat produktif di Jember bersifat fleksibel dan responsif, dengan fokus pada pengembangan kapasitas ekonomi mustahik melalui pelatihan dan peningkatan literasi kewirausahaan. Monitoring dilakukan secara berkala, termasuk adanya sistem evaluasi berkinerja dan insentif bagi mustahik yang berhasil menunjukkan perkembangan signifikan.

Model ini mencerminkan implementasi teori agency, di mana mustahik sebagai agen didorong untuk bertanggung jawab atas penggunaan dana yang diterima melalui pelatihan, monitoring, dan pemberian insentif. Seperti dijelaskan oleh Chapra (2014), pendekatan agency dalam ekonomi Islam menuntut tidak hanya akuntabilitas administratif, tetapi juga pertumbuhan moral dan intelektual individu, sehingga pembangunan ekonomi tidak terlepas dari nilai-nilai spiritual dan tanggung jawab sosial.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> H. Lubis, *Implementasi Qard Hasan dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik: Studi pada Lembaga Zakat*, (Bandung: Alfabeta, 2019), 89–91.

<sup>75</sup> M. Umer Chapra, *Islamic Economics: What It Is and How It Developed*, *Islamic Economic Studies*, Vol. 22, No. 2 (2014), 1–10.

Demikian pula, Huda (2020) menggarisbawahi bahwa zakat produktif akan berhasil bila disertai pendekatan pendidikan kewirausahaan dan pendampingan intensif, karena hal ini menumbuhkan intelektualitas dan tanggung jawab personal dari mustahik.<sup>76</sup> Pendekatan inilah yang menjadi ruh dari dimensi Intelektualitas dan Integritas dalam kerangka Zakat Produktif Holistik Ber-ISI.

## 2. Analisis Model Agency dalam Tata Kelola Zakat Produktif.

Pengelolaan zakat produktif oleh Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan kampung SDGs BAZNAS Jember melalui kolaborasi dengan Universitas Jember dan pemerintah daerah mencerminkan implementasi teori *agency* dalam tata kelola zakat. Dalam konteks ini, BAZNAS bertindak sebagai agen utama yang diberi mandat oleh muzakki untuk menyalurkan zakat secara amanah dan produktif terhadap Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan kampung SDGs BAZNAS Jember sebagai Mustahiq zakat (Pengelola zakat Produktif). Keagenan ini diperkuat oleh kerja sama multistakeholder, di mana Universitas Jember berperan sebagai agen teknis dalam pendampingan dan transfer pengetahuan, sementara pemerintah daerah berfungsi sebagai fasilitator regulatif dan pendukung kebijakan.

Menurut Asnaini, tata kelola zakat yang baik harus memenuhi prinsip kepercayaan, transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme.<sup>77</sup> Dalam kerangka teori *agency*, prinsip-prinsip ini sangat relevan karena relasi antara principal (muzakki) dan

---

<sup>76</sup> Nur Huda, *Model Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Berbasis Entrepreneurship Training*, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, Vol. 6, No. 1 (2020), 51–58.

<sup>77</sup> Asnaini, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 98.

agent (pengelola zakat) rentan terhadap konflik kepentingan dan informasi yang asimetris. Oleh karena itu, model pengelolaan zakat produktif berbasis kolaborasi institusional sebagaimana terjadi di Bondowoso dan Jember dapat dilihat sebagai jawaban atas kebutuhan sistem tata kelola yang akuntabel dan berdaya guna.

Studi lapangan menunjukkan bahwa sinergi antara BAZNAS, akademisi, dan pemerintah daerah mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat. Misalnya, di Kampung Zakat Bondowoso, kelompok ternak mustahik menunjukkan tingkat keberhasilan tinggi dengan sistem bagi hasil yang mendorong kemandirian dan tanggung jawab. Sementara di Kampung SDGs Jember, partisipasi aktif dalam beberapa kampung mustahik sangatlah akuntabel dan profesional dengan tidak ditemukan kasus penyalahgunaan dana zakat selama tiga tahun terakhir. Hasil ini menguatkan temuan Siti Rohayati dan Muhammad Syafii pada tahun 2018 yang menyatakan bahwa zakat produktif efektif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik, terutama jika disertai pendampingan yang konsisten dan berbasis komunitas.<sup>78</sup>

Namun demikian, dalam konteks teori *agency*, tetap terdapat potensi moral hazard baik dari pihak pengelola zakat (*amil*) maupun mustahik, sebagaimana juga diakui secara implisit dalam penelitian Prof. Khamdan Rifa'i. Meskipun beliau menekankan pendekatan sufistik dalam membentuk etika individu melalui nilai-nilai seperti *al-muḥāsabah* dan *al-tawakkal*, namun teori *agency* menunjukkan bahwa hubungan antara muzakki (sebagai prinsipal) dan *amil* (sebagai agen) rentan terhadap penyimpangan ketika tidak disertai mekanisme kontrol yang memadai.<sup>79</sup> Demikian pula pada level mustahik, tanpa

---

<sup>78</sup> Siti Rohayati dan Muhammad Syafii, "Efektivitas Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 5, No. 3 (2018): 210.

<sup>79</sup> Khamdan Rifa'i, How to Reduce Moral Hazard Crisis in Business: Study from Indonesian's Pesantren, *Journal of Islamic Economic Perspectives*, Volume 5. Issue 1 (2022), 62-71

pendampingan dan pembinaan, bantuan zakat dapat disalahgunakan atau justru menimbulkan ketergantungan. Oleh karena itu, penelitian kami mencoba melengkapi pendekatan etis dan spiritual tersebut dengan strategi tata kelola berbasis prinsip *good governance* dan penguatan kelembagaan, agar hubungan antar pelaku zakat tidak hanya dijaga oleh nilai-nilai keimanan, tetapi juga oleh sistem yang akuntabel dan transparan.

Adiwarman Karim pada tahun 2010 dalam penelitiannya menekankan bahwa pengelolaan zakat harus memperhatikan risiko moral (*moral hazard*), di mana pihak yang diberi amanah dapat bertindak oportunistik jika tidak diawasi secara ketat.<sup>80</sup> Dalam kasus ini, model kerja sama yang diterapkan oleh BAZNAS telah mengantisipasi potensi tersebut melalui pendekatan struktural: sistem audit keuangan dan syariah tahunan, pelaporan digital melalui SIMBA, serta perjanjian kerja sama berbasis indikator kinerja antara BAZNAS, Universitas Jember, dan Pemda.

Lebih jauh, kepercayaan muzakki terhadap lembaga zakat menjadi prasyarat utama dalam pengelolaan zakat produktif. M. Thohir dalam penelitiannya pada 2022 mengungkapkan bahwa perilaku muzakki sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan terhadap lembaga pengelola zakat.<sup>81</sup> Oleh sebab itu, BAZNAS secara aktif membangun citra akuntabel dan profesional dengan menggandeng institusi akademik yang kredibel sebagai mitra pendamping, yang tidak hanya memperkuat sisi teknis, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial di mata publik.

Di sisi lain, A. Nugroho menegaskan bahwa pemberdayaan ekonomi umat melalui zakat produktif membutuhkan pendekatan kolaboratif yang tidak hanya karitatif, tetapi

---

<sup>80</sup> Adiwarman Karim, *Fiqh Zakat Kontemporer*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 134–135.

<sup>81</sup> M. Thohir, “Perilaku Muzakki dan Kepercayaan terhadap Lembaga Zakat,” *Jurnal Ekonomi Islam Al-Mal*, Vol. 14, No. 2 (2022): 92.

transformatif.<sup>82</sup> Hal ini tercermin dalam pendekatan BAZNAS Jember, yang memadukan zakat produktif dengan agenda SDGs lokal melalui pemanfaatan lahan pertanian, teknologi pertanian terintegrasi, dan pelatihan berkelanjutan yang didampingi oleh akademisi Universitas Jember.

Dengan demikian, praktik pengelolaan zakat produktif yang berbasis agency dan dikembangkan melalui kolaborasi antar-lembaga sebagaimana terjadi di Bondowoso dan Jember telah memberikan kontribusi nyata dalam mendorong kesejahteraan umat. Model ini tidak hanya memperkuat dimensi tata kelola yang baik, tetapi juga menjadi sarana untuk mencegah moral hazard dan memperkuat kepercayaan publik, sejalan dengan prinsip-prinsip Good Community Engagement dalam kerangka Zakat Produktif Holistik (ZPH).

### 3. Risiko Moral Hazard dan Strategi Pencegahannya

Risiko *moral hazard* dalam pengelolaan zakat produktif merupakan tantangan nyata yang dapat merusak tujuan dasar zakat, yakni pemberdayaan dan kemandirian mustahik. Moral hazard muncul ketika salah satu pihak, baik itu amil, mustahik, maupun muzakki, mengambil keuntungan pribadi atau bertindak menyimpang karena tidak menanggung konsekuensi langsung dari tindakannya. Fenomena ini diperkuat oleh lemahnya pengawasan, asimetri informasi, serta rendahnya akuntabilitas kelembagaan zakat.<sup>83</sup>

Di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso, potensi moral hazard pada amil zakat diantisipasi dengan pelibatan aktor eksternal seperti pemerintah desa, tokoh masyarakat,

---

<sup>82</sup> A. Nugroho, *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, (Jakarta: Kencana, 2020), 115.

<sup>83</sup> Asnaini, *Manajemen Pengelolaan Zakat* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 98.

dan kampus Universitas Jember kampus Bondowoso. Langkah ini memperkuat akuntabilitas melalui pendekatan partisipatif dan kolaboratif. Sementara itu, di Kampung SDGs Jember, pengawasan diperkuat melalui sistem digital dan pelaporan terbuka kepada publik, serta melibatkan mitra pembangunan yang aktif dalam evaluasi program.

Dalam konteks teori tata kelola zakat, amil memiliki peran krusial dalam menjaga integritas distribusi zakat. Namun, tanpa sistem akuntabilitas yang kuat, mereka rentan terjebak dalam penyimpangan seperti distribusi tidak objektif, pemanfaatan dana untuk kepentingan internal, hingga pelaporan yang tidak transparan. Oleh karena itu, sebagaimana dikemukakan oleh Asnaini, penerapan prinsip good governance seperti transparansi dan pertanggungjawaban publik merupakan kunci dalam meredam risiko ini.

Risiko moral hazard juga muncul dari mustahik. Di Bondowoso, ditemukan beberapa kasus mustahik yang menjual ternak bantuan zakat karena tidak mampu merawatnya atau karena kebutuhan ekonomi mendesak. Sementara di Jember, pendekatan pemberdayaan berbasis pelatihan dan komunitas mampu meminimalisasi risiko tersebut. Ini sejalan dengan temuan Siti Rohayati dan Muhammad Syafii bahwa zakat produktif hanya efektif jika disertai dengan penguatan kapasitas penerima.<sup>84</sup>

Dari sudut pandang teori pemberdayaan, zakat seharusnya mengubah status mustahik dari penerima pasif menjadi aktor produktif. Nugroho menekankan bahwa keberhasilan program zakat tidak hanya diukur dari jumlah dana yang disalurkan, tetapi sejauh mana mustahik mengalami transformasi ekonomi dan sosial.<sup>85</sup> Oleh sebab itu,

---

<sup>84</sup> Siti Rohayati dan Muhammad Syafii, "Efektivitas Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 5, No. 3 (2018): 210

<sup>85</sup> A. Nugroho, *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat* (Jakarta: Kencana, 2020), 115.

pendampingan berkelanjutan dan pembinaan spiritual menjadi elemen vital dalam menghindari ketergantungan mustahik terhadap bantuan zakat.

Moral hazard juga menasar pada perilaku muzakki. Sebagian muzakki memilih menyalurkan zakat secara langsung karena tidak percaya pada efektivitas lembaga zakat. M. Thohir dalam penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi buruk terhadap profesionalitas dan transparansi lembaga menjadi penyebab utama rendahnya partisipasi muzakki dalam sistem resmi.<sup>86</sup> Di kedua kampung, edukasi kepada muzakki terus diupayakan melalui forum zakat dan media sosial, meskipun belum sepenuhnya berhasil mengubah pola pikir tradisional.

Strategi pencegahan moral hazard di dua lokasi penelitian mencerminkan penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Seperti yang diulas oleh N. Huda dkk., lembaga zakat perlu memperkuat prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, serta keadilan dalam pengelolaan zakat.<sup>87</sup> Bondowoso mempraktikkan transparansi melalui forum musyawarah desa, sementara Jember lebih menekankan pendekatan digital dan sistem pelaporan daring yang terintegrasi dengan basis data mustahik dan program.

Salah satu strategi yang diterapkan di Jember adalah sistem tanggung renteng, yakni model tanggung jawab kolektif dalam kelompok usaha mustahik. Model ini efektif menekan penyimpangan karena setiap anggota saling mengontrol dan bertanggung jawab. Namun, seperti dijelaskan oleh Uswatun H. dkk., sistem ini juga menimbulkan tantangan

---

<sup>86</sup> M. Thohir, "Perilaku Muzakki dan Kepercayaan terhadap Lembaga Zakat," *Jurnal Ekonomi Islam Al-Mal*, Vol. 14, No. 2 (2022): 92

<sup>87</sup> N. Huda, "Analysis of the Effect of the Implementation of Good Governance on the Performance of Amil Zakat Institutions in Indonesia," *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 2 (2014): 118–120.

berupa beban psikologis dan risiko konflik dalam kelompok jika salah satu anggota gagal memenuhi kewajibannya.<sup>88</sup>

Dalam perspektif fikih zakat kontemporer, sebagaimana dikemukakan oleh Adiwarman Karim, pengawasan dan penegakan amanah merupakan bagian integral dari pengelolaan zakat yang sesuai maqāṣid syarī'ah. Lembaga zakat wajib menjaga amanah muzakki dan memastikan bahwa zakat berfungsi sebagai instrumen keadilan sosial.<sup>89</sup> Oleh karena itu, penguatan sistem audit dan pengawasan syariah di setiap lini lembaga zakat menjadi hal yang tidak bisa ditawar.

Kesimpulannya, moral hazard adalah problem struktural dan kultural dalam tata kelola zakat. Oleh karena itu, strategi pencegahan tidak dapat bersifat teknokratis semata, melainkan juga harus menyentuh ranah kesadaran etik, pendidikan spiritual, dan penguatan kelembagaan berbasis nilai-nilai integritas. Pendekatan yang diterapkan di Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember menawarkan contoh praktik tata kelola zakat yang progresif dan adaptif terhadap dinamika sosial setempat. Ini menegaskan pentingnya pembangunan model zakat produktif yang berbasis *Good Community Engagement* dan nilai *ISI* (Intelektualitas, Spiritualitas, Integritas).

---

<sup>88</sup> Uswatun H, dkk, "Analisis Efektivitas dan Tantangan Sistem Pembiayaan Tanggung Renteng pada PNM Mekaar: Perspektif Ekonomi Syariah dan Dampak Sosial Ekonomi," *Asy-Syarikah*, Vol. 7 No. 1 (2025): 86–99

<sup>89</sup> Adiwarman Karim, *Fiqh Zakat Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), 134–135.

## D. Konseptualisasi Tata Kelola Zakat Produktif: Integrasi Praktik dan Teori

### 1. Penguatan Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso & Kampung SDGs BAZNAS Jember melalui Zakat Core Principles (ZCP) dan Teori Pemberdayaan Mustahik.

Pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan prinsip-prinsip dalam *Zakat Core Principles* (ZCP) yang dirumuskan oleh World Zakat Forum.<sup>90</sup> Misalnya, aspek *transparansi*, *akuntabilitas*, dan *partisipasi masyarakat* tercermin dalam sistem pelaporan terbuka melalui papan informasi dan grup WhatsApp, serta keterlibatan aktif mustahik dalam proses musyawarah. ZCP menggarisbawahi pentingnya sistem informasi, pelaporan, dan pengawasan, sebagaimana praktik di Bondowoso yang menggunakan *SIMBA* untuk mengelola dana zakat. Hal ini menandakan bahwa prinsip ZCP telah diadopsi secara operasional meskipun belum sepenuhnya terformalisasi dalam kebijakan daerah.

ZCP menempatkan maqāṣid al-syarī‘ah sebagai fondasi normatif, terutama pada aspek *ḥifz al-māl* dan *ḥifz al-nafs*.<sup>91</sup> Implementasi ini nyata terlihat dalam program kelompok ternak “Subur Berkah” di Kampung Zakat Sulek yang mampu mendorong transformasi mustahik menjadi muzakki, serta memberikan dampak sosial seperti peningkatan pendidikan, kesehatan, dan spiritualitas masyarakat. Program seperti “satu rumah satu sarjana” dan penguatan kelembagaan TPQ menunjukkan bahwa tata kelola zakat di Bondowoso tidak hanya ekonomis, tetapi juga spiritual dan edukatif—selaras dengan orientasi maqāṣid ZCP.

<sup>90</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management* (Jakarta: WZF Secretariat, 2022), 3.

<sup>91</sup> Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* (Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021), 41–43.

Kampung SDGs di Jember menerapkan pendekatan berbasis *outcome*, seperti pelatihan kewirausahaan sabun cuci dan program rumah layak huni yang menunjukkan dampak jangka panjang. ZCP juga menekankan *outcome-based management* dan *risk-based supervision* sebagai pendekatan tata kelola modern.<sup>92</sup> Kehadiran program digitalisasi seperti *Kampung Cerdas* dan pendataan sistematis di Kampung SDGs merefleksikan pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan zakat—sebuah prinsip yang juga diangkat dalam ZCP poin ke-9.

Dalam perspektif teori pemberdayaan, baik Bondowoso maupun Jember mengadopsi pendekatan *bottom-up* yang memperkuat posisi mustahik sebagai pelaku utama. Pemberdayaan di sini bukan hanya peningkatan pendapatan, tetapi juga transformasi sosial. Di Bondowoso, pelatihan peternakan, pembuatan pakan, dan manajemen keuangan meningkatkan kapasitas lokal. Konsep *al-tamkīn* dalam Islam—yaitu memberikan akses dan kekuatan untuk mandiri—diterapkan melalui pelibatan mustahik dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan usaha.

Menariknya, pendekatan yang digunakan di Bondowoso lebih bersifat *komunal* melalui model ZCD dan kelompok legal, sedangkan di Jember pendekatannya *individual* dengan sistem bergulir. Hal ini menimbulkan perbedaan dalam efektivitas pengawasan dan keberlanjutan program. Berdasarkan teori pemberdayaan Robert Chambers, transformasi struktural lebih mudah dicapai dalam pendekatan komunal karena memperkuat solidaritas dan modal sosial.<sup>93</sup> Hal ini sesuai dengan temuan bahwa di

---

<sup>92</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 186–189.

<sup>93</sup> Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), 125.

Bondowoso, program lebih berhasil dalam membangun kesadaran kolektif dan kemandirian.

Kombinasi ZCP dan teori pemberdayaan menghasilkan kerangka baru yang disebut *Good Community Engagement*. Model ini tidak hanya fokus pada kontrol dan efisiensi seperti dalam *agency theory*, tetapi juga memasukkan nilai-nilai syariah, partisipasi warga, dan pembangunan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, tata kelola zakat produktif di Bondowoso dan Jember menunjukkan bahwa efektivitas tidak semata diukur dari laporan keuangan, tetapi juga dari transformasi sosial, spiritual, dan ekonomi mustahik—sebuah pendekatan multidimensi yang menuntut integrasi nilai dan sistem.

Meskipun implementasi prinsip ZCP dan teori pemberdayaan telah tampak signifikan di dua lokasi penelitian, tantangan masih ada. Di antaranya adalah keterbatasan dana, kapasitas SDM, dan kesinambungan pendampingan. Oleh karena itu, penerapan ZCP harus terus diperkuat melalui standardisasi tata kelola zakat daerah berbasis indikator outcome dan maqāsid. Begitu pula, teori pemberdayaan harus diinternalisasi dalam SOP BAZNAS/LAZ agar transformasi tidak hanya berhenti pada bantuan modal, tetapi berlanjut pada pembentukan ekosistem ekonomi zakat yang adil, partisipatif, dan berkelanjutan.

## 2. Konsep Pemberdayaan: Membina Mustahik Menjadi Muzaki dan Menjaga Muzaki Tetap Mandiri

Pemberdayaan dalam konteks zakat produktif tidak semata difokuskan pada pemberian modal usaha kepada mustahik, melainkan merupakan proses berkelanjutan yang mencakup pendampingan, pelatihan, dan pembinaan spiritual. Tujuan utamanya adalah mentransformasikan mustahik menjadi muzaki—yakni dari penerima zakat menjadi pemberi zakat—serta memastikan keberlangsungan kemandiriannya agar tidak kembali menjadi mustahik di masa mendatang.

Transformasi mustahik menjadi muzaki dapat dipahami melalui pendekatan teori pemberdayaan (*empowerment theory*), yang menekankan peningkatan kapasitas individu dan komunitas dalam mengontrol kehidupan dan meningkatkan kesejahteraan. Julian Rappaport menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana individu memperoleh kontrol atas sumber daya dan keputusan yang memengaruhi kehidupannya.<sup>94</sup> Dalam praktik zakat produktif, hal ini diimplementasikan melalui kegiatan pelatihan keterampilan, akses modal usaha, dan pendampingan berkelanjutan.

Selain aspek ekonomi, pembinaan spiritual turut menjadi bagian integral dalam upaya pemberdayaan mustahik. Dalam pendekatan Islam, keberhasilan pemberdayaan tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan, tetapi juga dari perubahan sikap hidup, etos kerja, dan orientasi ibadah mustahik. Oleh sebab itu, banyak program zakat produktif yang mengintegrasikan *majelis taklim*, pelatihan manajemen keuangan berbasis syariah, serta monitoring nilai-nilai religius dalam usaha.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Julian Rappaport, *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action* (New York: Haworth Press, 1987), 122.

<sup>95</sup> Siti Rohayati dan Muhammad Syafii, “Efektivitas Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol. 5, No. 3 (2018): 210.

Setelah mustahik berhasil menjadi muzaki, tantangan berikutnya adalah memastikan keberlangsungan posisi tersebut. Hal ini dilakukan dengan pendekatan *sustainability empowerment*, yaitu memperkuat daya tahan ekonomi muzaki melalui diversifikasi usaha, peningkatan literasi digital dan keuangan, serta pelibatan mereka dalam komunitas ekonomi syariah.<sup>96</sup> Pembinaan lanjutan sangat diperlukan, termasuk dukungan jaringan pasar dan pelatihan lanjutan agar muzaki tidak mengalami kegagalan usaha yang dapat menyebabkan kembalinya mereka menjadi mustahik.

Asnaini menegaskan bahwa salah satu indikator keberhasilan pengelolaan zakat adalah ketika zakat dapat mengangkat mustahik menjadi muzaki secara berkelanjutan, melalui pembinaan yang terstruktur dan penguatan kelembagaan ekonomi umat.<sup>97</sup> Oleh karena itu, penting bagi lembaga zakat seperti BAZNAS untuk tidak hanya fokus pada distribusi zakat produktif, tetapi juga pada pendampingan pasca distribusi dan pembentukan komunitas usaha berkelanjutan berbasis nilai-nilai Islam.

Dalam perspektif Islam, pemberdayaan (*tamkīn*) merupakan bagian dari konsep *ta'zīz al-qudrāt* (penguatan kapasitas) yang berakar pada prinsip *al-kifāyah ba'da al-faqr*—memenuhi kecukupan setelah mengangkat dari kemiskinan. Islam tidak memandang zakat hanya sebagai alat distribusi kekayaan, tetapi sebagai instrumen rekayasa sosial untuk menciptakan transformasi sosial dan keadilan ekonomi. Sebagaimana dijelaskan dalam QS. At-Taubah: 103, zakat memiliki fungsi *tazkiyah* (penyucian jiwa) dan *tath-hīr* (pembersih harta), sehingga pembinaan spiritual menjadi bagian integral dalam pemberdayaan. Para mustahik tidak hanya diberi modal, tetapi juga

---

<sup>96</sup> Euis Amalia, *Sejarah dan Pemikiran Ekonomi Islam* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 143–145.

<sup>97</sup> Asnaini, *Manajemen Pengelolaan Zakat* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 98.

diajak menyadari peran mereka sebagai bagian dari sistem ekonomi Islam yang saling menguatkan dan berkontribusi untuk umat. Dengan demikian, konsep tamkīn dalam Islam menegaskan pentingnya integrasi antara spiritualitas, etika kerja, dan pemberdayaan ekonomi sebagai satu kesatuan.<sup>98</sup>

Lebih lanjut, pembinaan agar muzaki tetap mandiri juga sejalan dengan ajaran *al-istiqlāl al-iqtisādī* (kemandirian ekonomi) yang ditekankan dalam maqāṣid al-syarī‘ah. Dalam kerangka ini, mempertahankan status muzaki berarti menciptakan ketahanan finansial berbasis nilai tauhid dan tanggung jawab sosial. Teori *maqāṣid al-zakāh* yang dikembangkan oleh Yusuf al-Qaradawi juga menegaskan bahwa tujuan akhir zakat adalah menciptakan masyarakat produktif yang tidak bergantung, melainkan berkontribusi aktif dalam pengentasan kemiskinan.<sup>99</sup> Oleh karena itu, lembaga zakat memiliki peran strategis dalam membina muzaki agar tidak hanya berdaya secara ekonomi, tetapi juga memiliki visi sosial dan kepekaan keummatan yang kuat. Dengan membentuk komunitas muzaki yang sadar sosial, lembaga zakat tidak hanya mencetak individu yang sukses secara ekonomi, tetapi juga memperkuat sistem ekonomi umat yang inklusif dan berkelanjutan.

Konsep ideal pemberdayaan zakat produktif tidak hanya berhenti pada bantuan ekonomi, tetapi juga diarahkan pada transformasi peran mustahik menjadi muzaki serta menjaga agar muzaki baru tetap berada dalam kemandirian yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil temuan lapangan, terdapat sejumlah langkah dan upaya yang telah,

---

<sup>98</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *Al-Fiqh al-Islāmī wa Adillatuh*, Jilid 2 (Damaskus: Dār al-Fikr, 2011), 882.

<sup>99</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh*, Jilid 1 (Beirut: Muassasah al-Risalah, 2010), 348–352.

sedang, dan perlu dilakukan untuk mewujudkan tujuan tersebut, baik di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso maupun Kampung SDGs BAZNAS Jember.

a. Langkah-Langkah Membina Mustahik Menjadi Muzaki

Pertama, Identifikasi Potensi dan Karakter Mustahik secara Personal. Di awal program, pengelola melakukan pemetaan latar belakang mustahik, termasuk keterampilan, minat usaha, serta jaringan sosial yang dimiliki. Proses ini penting untuk memastikan bahwa bantuan zakat produktif disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi nyata penerima manfaat.

Kedua, Penyediaan Modal Usaha yang Terarah dan Bertahap. Pemberian bantuan tidak dilakukan sekaligus, melainkan bertahap sesuai perkembangan usaha. Di Bondowoso, hal ini disertai kontrak kerja dan kesepakatan bersama, sedangkan di Jember lebih bersifat fleksibel namun berbasis komitmen usaha. Tahapan ini memberi ruang bagi mustahik untuk belajar bertanggung jawab terhadap proses usaha secara berkelanjutan.

Ketiga, Pendampingan Usaha dan Pembinaan Spiritual. Kedua lokasi menekankan pentingnya pendampingan, baik dari sisi teknis usaha maupun pembinaan spiritual. Di Bondowoso, pendampingan dilakukan melalui pertemuan berkala dan pelatihan usaha, sementara di Jember melalui komunikasi intensif berbasis kepercayaan antara amil dan mustahik. Pembinaan spiritual dilakukan melalui kegiatan masjid atau majelis taklim setempat, yang menjadi sumber motivasi etik dan religius.

Keempat, Pemberdayaan Sosial dan Jaringan Ekonomi Lokal. Mustahik diarahkan untuk terlibat dalam komunitas usaha bersama, koperasi, atau kelompok

tani/peternak, agar mereka tidak bekerja sendiri. Model ini berhasil diterapkan di Bondowoso, sehingga terbentuk ekosistem sosial yang mendukung penguatan ekonomi kolektif.

Kelima, Penguatan Literasi Keuangan dan Wirausaha. Melalui pelatihan keuangan sederhana, mustahik diajarkan mencatat pemasukan, pengeluaran, dan membuat target usaha. Literasi ini menjadi bekal penting dalam membentuk pola pikir muzaki yang bertanggung jawab dan mandiri.

b. Upaya Menjaga Muzaki Tetap Mandiri

Pertama, Monitoring Berkala dan Konsultasi Pasca-Kemandirian. Setelah mustahik dinyatakan mandiri, pengelola tetap menjaga komunikasi melalui monitoring berkala, baik secara langsung maupun melalui platform digital. Ini dilakukan untuk memastikan usaha tetap berjalan dan muzaki baru tidak mengalami kemunduran ekonomi.

Kedua, Skema Insentif atau Penguatan Berbasis Prestasi. Beberapa mustahik yang berhasil didorong untuk menjadi mentor bagi mustahik lain, atau diberi akses pada program pembiayaan mikro lanjutan. Hal ini diterapkan di Bondowoso sebagai bentuk insentif sosial dan pengakuan atas keberhasilan mereka.

Ketiga, Pelibatan dalam Program Sosial dan Dakwah Ekonomi. Mantan mustahik yang telah mandiri dilibatkan dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelatihan, pengajian, atau pembinaan remaja masjid. Pelibatan ini menjaga mereka dalam lingkungan positif dan menjauhkan dari praktik ekonomi destruktif.

Keempat, Pencatatan dan Penilaian Berbasis Reputasi Usaha. Di Jember, ada inisiatif untuk mendokumentasikan rekam jejak keberhasilan mustahik melalui

testimoni, laporan usaha, atau skor reputasi. Sistem ini membantu pengelola dalam menilai perkembangan dan memberikan perlakuan program yang sesuai.

Kelima, Pemantapan Nilai Spiritualitas dan Kejujuran. Fondasi utama dari kemandirian yang berkelanjutan bukan hanya ekonomi, tetapi juga spiritualitas. Oleh karena itu, nilai-nilai seperti syukur, amanah, dan kejujuran selalu ditanamkan dalam setiap sesi pendampingan. Mustahik yang kuat secara spiritual cenderung lebih tahan terhadap godaan kemunduran usaha.

Dengan demikian, konsep pemberdayaan dalam pengelolaan zakat produktif menuntut pendekatan yang holistik dan berkelanjutan, mencakup dimensi ekonomi, sosial, spiritual, dan manajerial. Proses ini tidak berhenti pada pembinaan mustahik agar menjadi muzaki, tetapi juga meliputi upaya menjaga agar muzaki yang telah mandiri tetap konsisten dalam kemandiriannya, aktif berkontribusi dalam ekosistem zakat, serta menjadi inspirasi bagi mustahik lainnya.

Temuan lapangan di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan pendekatan—yakni model kolektif di Bondowoso dan model individual di Jember—keduanya sama-sama menunjukkan potensi kuat untuk direplikasi dan dikembangkan sebagai model pemberdayaan zakat produktif berbasis komunitas. Keberhasilan ini menegaskan pentingnya desain program yang kontekstual, partisipatif, dan terintegrasi, agar proses transformasi mustahik menuju muzaki tidak hanya menjadi target program, tetapi menjadi gerakan sosial yang berkelanjutan.

### **3. Peningkatan Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI) dalam Tata Kelola Zakat Produktif: Studi Perbandingan Kampung Zakat dan Kampung SDGs**

Zakat produktif menjadi instrumen utama dalam pemberdayaan ekonomi umat, khususnya bagi masyarakat prasejahtera. Studi ini membandingkan dua model pengelolaan zakat produktif: Kampung Zakat Tlogosari Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Keduanya memiliki pendekatan yang berbeda tetapi berdampak signifikan pada tiga aspek utama kehidupan masyarakat: Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas (ISI). Kajian ini bertujuan memahami pola keberhasilan dalam pengelolaan zakat produktif yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Pertama, Peningkatan Intelektualitas Kampung Zakat Tlogosari Bondowoso mengalami peningkatan intelektualitas melalui pelatihan pengelolaan ternak. Masyarakat yang awalnya tidak memiliki keahlian dalam beternak kini mampu mengelola ternak secara mandiri setelah mengikuti pelatihan dari program zakat produktif. Mereka memahami teknik pemeliharaan, perawatan, dan pemuliaan ternak modern, menunjukkan bahwa zakat produktif tidak hanya menyediakan modal finansial tetapi juga meningkatkan kapasitas penerima manfaat.

Sementara itu, Kampung SDGs BAZNAS Jember mengembangkan intelektualitas masyarakat melalui pelatihan pertanian berkelanjutan dan keterampilan kewirausahaan, seperti produksi sabun cuci, abon ikan, madu jahe, dan pupuk kasgot. Program Kampung Cerdas meningkatkan literasi masyarakat dalam pemanfaatan teknologi digital untuk pemasaran dan pencatatan keuangan.

Pemberdayaan masyarakat miskin dalam konteks pembangunan berkelanjutan tidak hanya bergantung pada bantuan finansial, tetapi juga sangat membutuhkan

peningkatan kapasitas individu dan komunitas. Robert Chambers dalam teorinya mengenai *Participatory Rural Appraisal (PRA)* menekankan bahwa pembangunan harus menempatkan masyarakat miskin sebagai subjek, bukan objek, dengan mendorong mereka untuk memiliki kapasitas dan kendali atas sumber daya yang dimiliki. Esensi dari teori Chambers terletak pada peningkatan kapabilitas dan keberdayaan masyarakat melalui pendidikan, pelatihan, dan keterlibatan aktif dalam proses pembangunan.<sup>100</sup>

Temuan ini sangat relevan dengan pendekatan yang diterapkan di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, di mana pelatihan kewirausahaan, peternakan, dan pengelolaan keuangan menjadi bagian integral dari program zakat produktif. Dalam konteks Kampung Zakat Bondowoso, pelatihan beternak kambing tidak hanya memberikan ilmu teknis, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri dan kemampuan mengambil keputusan ekonomi. Sementara di Kampung SDGs Jember, pelatihan digital marketing dan keterampilan kewirausahaan mendorong mustahik untuk beradaptasi dengan ekonomi digital dan meningkatkan daya saing produk lokal.

Pendekatan ini diperkuat oleh hasil penelitian Suryani dan Huda dalam Jurnal Ekonomi Syariah, yang menunjukkan bahwa zakat produktif yang disertai pelatihan usaha mampu meningkatkan literasi keuangan dan produktivitas mustahik secara signifikan.<sup>101</sup> Mereka menekankan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan lokal memiliki efek jangka panjang dalam menciptakan kemandirian ekonomi mustahik, serta menurunkan tingkat ketergantungan pada bantuan konsumtif.

---

<sup>100</sup> Chambers, R. (1997). *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications.

<sup>101</sup> Suryani, A., & Huda, N. (2020). Pengaruh Zakat Produktif terhadap Literasi Keuangan dan Produktivitas Mustahik. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 12(1), 55–68.

Lebih lanjut, temuan ini juga sejalan dengan teori human development dari Amartya Sen yang menyatakan bahwa kemiskinan bukan hanya persoalan kekurangan materi, tetapi juga keterbatasan dalam mengakses pilihan hidup yang bernilai. Maka, program zakat produktif yang dibarengi pelatihan dan pembinaan bukan sekadar transfer kekayaan, melainkan investasi sosial dalam bentuk *capacity building*—yakni pemberian kemampuan kepada mustahik agar menjadi pelaku ekonomi mandiri dan berdaya secara sosial.<sup>102</sup>

Dengan demikian, pendekatan pemberdayaan yang dilakukan di kedua kampung zakat tersebut dapat dipahami sebagai implementasi nyata dari teori pemberdayaan Chambers, yang juga kompatibel dengan kerangka *human capabilities* Amartya Sen dan diperkuat oleh riset empiris terbaru. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola zakat produktif yang baik bukan hanya dilihat dari jumlah bantuan, tetapi dari seberapa besar kapasitas mustahik dapat ditingkatkan untuk keluar dari lingkaran kemiskinan secara berkelanjutan.

Kedua, Peningkatan Spiritualitas Di Kampung Zakat Tlogosari, peningkatan spiritualitas tercermin dalam meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keberkahan dalam usaha. Partisipasi mereka dalam kegiatan keagamaan seperti pengajian dan shalat berjamaah semakin aktif, serta mulai berbagi hasil ternak dengan sesama.

Di Kampung SDGs BAZNAS Jember, peningkatan spiritualitas terlihat dalam penerapan etika bisnis Islam. Penerima manfaat dididik untuk menjalankan bisnis dengan prinsip halal, menghindari riba, dan memastikan transparansi dalam transaksi. Kesadaran

---

<sup>102</sup> Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. New York: Oxford University Press.

bahwa kesuksesan usaha harus diiringi dengan keberkahan semakin tumbuh, mendorong transformasi mustahik menjadi muzakki.

Secara teoritik, pendekatan zakat produktif yang mendorong peningkatan spiritualitas dapat dirujuk pada teori *Transformational Development* dari *Bryant Myers* yang menekankan bahwa pembangunan yang utuh harus melibatkan transformasi spiritual. Pendekatan ini relevan dengan temuan di Kampung Zakat Tlogosari dan Kampung SDGs, di mana terjadi peningkatan kesadaran religius dan etika bisnis Islam.

Selain itu, Qardhawi dalam *Fiqh al-Zakah* menjelaskan bahwa zakat memiliki dua dimensi: sosial-ekonomi dan spiritual. Maka, ketika mustahik mulai menjalankan bisnis dengan prinsip halal, menjauhi riba, dan berbagi keberkahan, hal itu merupakan indikator efektivitas zakat produktif dalam membentuk spiritualitas ekonomi umat.

Ketiga, Peningkatan Integritas Kampung Zakat Tlogosari menunjukkan peningkatan transparansi dalam pengelolaan dana zakat produktif. Masyarakat tidak hanya menerima bantuan, tetapi juga melaporkan perkembangan usaha mereka kepada pengelola zakat. Budaya gotong royong semakin berkembang dengan adanya kelompok peternak yang berbagi pengalaman dan pengetahuan.

Di Kampung SDGs BAZNAS Jember, integritas tercermin dalam penguatan etos kerja dan pemberdayaan berbasis kesetaraan gender. Program Kampung Ramah Gender memberdayakan perempuan dalam pengambilan keputusan ekonomi. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam program sosial seperti perbaikan rumah tidak layak huni (Rutilahu) menunjukkan meningkatnya rasa tanggung jawab sosial.

Dalam kerangka teori Good Governance sebagaimana dirumuskan oleh UNDP, keberhasilan suatu program pembangunan sosial sangat dipengaruhi oleh beberapa

indikator utama, yaitu partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan integritas. Di antara indikator tersebut, integritas memainkan peran sentral dalam memastikan bahwa pelaksanaan program tidak hanya berjalan sesuai prosedur, tetapi juga menjunjung tinggi nilai moral dan etika publik.<sup>103</sup>

Dalam konteks Kampung Zakat Tlogosari (Bondowoso) dan Kampung SDGs Jember, implementasi prinsip integritas terlihat jelas dari sistem tata kelola yang dibangun. Di Tlogosari, budaya pelaporan rutin dari para penerima manfaat kepada BAZNAS menunjukkan adanya praktik akuntabilitas vertikal dan horizontal, di mana mustahik tidak hanya bertanggung jawab kepada lembaga, tetapi juga kepada komunitas sekitar yang turut memantau perkembangan usaha. Di sisi lain, di Jember, nilai integritas diperkuat melalui pendekatan partisipatif berbasis gender, di mana kelompok perempuan diberdayakan dalam proses perencanaan, distribusi, hingga evaluasi program. Bahkan, integritas sosial ditumbuhkan melalui kegiatan kolektif seperti program Rumah Tinggal Layak Huni (Rutilahu), yang melibatkan gotong royong masyarakat dan transparansi anggaran.

Temuan lapangan ini mendapatkan dukungan dari penelitian Nurdin dan Amalia dalam *Journal of Islamic Philanthropy*, yang menegaskan bahwa budaya pelaporan, pengawasan kolektif, serta etika kerja kelompok merupakan elemen penting dalam memperkuat integritas dan keberhasilan program zakat produktif.<sup>104</sup> Studi ini membuktikan bahwa ketika integritas dijadikan fondasi pengelolaan zakat, maka potensi

---

<sup>103</sup> United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*. New York: UNDP.

<sup>104</sup> Nurdin, H., & Amalia, S. (2021). Tata Kelola Zakat Produktif dan Penguatan Integritas Sosial. *Journal of Islamic Philanthropy*, 3(2), 101–117.

penyalahgunaan dana dapat ditekan, dan dampak program menjadi lebih terukur dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, aspek integritas yang terinstitusionalisasi dalam tata kelola zakat juga sejalan dengan prinsip spiritual governance dalam Islam, di mana transparansi dan pertanggungjawaban tidak hanya bersifat duniawi (kepada publik atau lembaga), tetapi juga ukhrawi (kepada Allah Swt.). Hal ini menempatkan program zakat produktif bukan hanya sebagai instrumen sosial-ekonomi, tetapi juga sebagai wahana pembentukan karakter mustahik dan pengelola zakat itu sendiri.

Dengan demikian, penguatan integritas dalam tata kelola zakat produktif, sebagaimana terjadi di Tlogosari dan Jember, membuktikan bahwa prinsip-prinsip Good Community Engagement berbasis syariah dapat diwujudkan dalam skala lokal dan berdampak sistemik terhadap pembangunan umat yang berkelanjutan.

#### **4. Evaluasi Tata Kelola berdasarkan Prinsip Good Governance**

Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember menerapkan prinsip good governance dalam tata kelola zakat produktif, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Kampung Zakat Bondowoso mengutamakan sistem pengawasan yang ketat melalui laporan periodik dan audit keuangan yang dilakukan oleh BAZNAS. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat, sehingga setiap alokasi dana dapat dipertanggungjawabkan secara jelas. Di sisi lain, Kampung SDGs Jember lebih menekankan keterlibatan masyarakat dalam sistem pelaporan dan monitoring berbasis komunitas. Pendekatan ini memungkinkan masyarakat untuk secara aktif mengawasi pelaksanaan program, menciptakan rasa kepemilikan, dan meningkatkan kepercayaan terhadap tata kelola zakat.

Evaluasi berkala dilakukan di kedua kampung zakat untuk mengukur efektivitas program. Salah satu indikator utama yang digunakan adalah peningkatan ekonomi mustahik, yang mencerminkan keberhasilan zakat produktif dalam mengentaskan kemiskinan dan mendorong kemandirian ekonomi penerima manfaat. Selain itu, keberlanjutan usaha yang dibangun dari dana zakat juga menjadi ukuran penting dalam menilai dampak jangka panjang program. Dengan evaluasi ini, pengelola dapat mengidentifikasi tantangan yang muncul dan menyesuaikan strategi agar program tetap relevan dan berdaya guna.

Konsep Zakat Core Principles (ZCP) yang dirumuskan oleh World Zakat Forum (WZF) bertujuan untuk menciptakan standar global yang efektif dan efisien dalam pengelolaan zakat. Prinsip-prinsip ini menekankan pentingnya tata kelola berbasis syariah, kredibilitas institusional, partisipasi mustahik, serta keterbukaan dalam pelaporan keuangan dan dampak sosial. Dalam dokumen resmi ZCP disebutkan bahwa pengelolaan zakat yang ideal harus menjamin adanya *transparency*, *accountability*, dan *outcome-orientation*, dengan sistem audit dan pengawasan internal yang memadai untuk mencegah penyalahgunaan dana zakat serta moral hazard dalam penyalurannya.<sup>105</sup> Dalam konteks ini, standar tata kelola zakat yang digagas oleh ZCP sangat relevan untuk dijadikan alat evaluatif terhadap implementasi program zakat produktif di Indonesia, khususnya yang dilakukan oleh BAZNAS di Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember.

Namun, dari temuan lapangan di dua lokasi tersebut, tampak bahwa penerapan prinsip-prinsip ZCP belum sepenuhnya terimplementasi secara utuh. Misalnya, dalam

---

<sup>105</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management* (Jakarta: WZF Secretariat, 2022), 3.

aspek *disclosure and transparency*, pengelolaan zakat di Kampung Zakat Bondowoso masih belum memiliki sistem pelaporan yang dibuka secara periodik kepada publik atau mustahik, baik dalam bentuk laporan keuangan maupun pencapaian dampak sosial. Padahal, ZCP secara tegas menyatakan bahwa transparansi merupakan pilar utama tata kelola zakat yang sehat.<sup>106</sup> Selain itu, pada dimensi stakeholder participation, pelibatan mustahik dalam proses perencanaan dan pengawasan program masih bersifat pasif. Kelemahan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan masih bersifat top-down dan belum memberdayakan mustahik sebagai subjek utama dalam siklus pengelolaan zakat produktif.<sup>107</sup>

Dari aspek keberlanjutan dan efisiensi, seperti yang ditegaskan oleh Ahmad M. Sakr, *maqāṣid al-sharī'ah* dalam pengelolaan zakat harus mengarah pada *tamkīn al-mustahik* (penguatan dan pemberdayaan mustahik secara jangka panjang).<sup>108</sup> Temuan di Kampung SDGs Jember menunjukkan adanya upaya integratif melalui model modal bergulir, namun sistem monitoring dan evaluasi yang lemah menyebabkan ketidakpastian terhadap keberlanjutan program. Hal ini berpotensi menciptakan ketergantungan baru jika tidak disertai dengan pendidikan keuangan dan penguatan kapasitas usaha. Dalam konteks ini, kritik yang relevan adalah bahwa pengelola zakat belum mengoptimalkan aspek *risk management* sebagaimana dimandatkan oleh ZCP.<sup>109</sup> Maka, diperlukan reformasi tata kelola berbasis nilai-nilai *community empowerment*, sebagaimana disarankan oleh Agus

---

<sup>106</sup> Ibid., 6.

<sup>107</sup> Ibid., 9.

<sup>108</sup> Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* (Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021), 41–43.

<sup>109</sup> World Zakat Forum, *Zakat Core Principles*, 10.

Mulyono bahwa manajemen perubahan hanya efektif ketika terdapat keseimbangan antara kekuatan sistem dan pemberdayaan individu.<sup>110</sup>

Sebagai refleksi, integrasi konsep ZCP ke dalam tata kelola zakat produktif di tingkat komunitas seperti di Kampung Zakat dan Kampung SDGs perlu dilakukan secara bertahap namun sistematis. Upaya ini mencakup perbaikan struktur kelembagaan, digitalisasi laporan keuangan zakat, pelibatan aktif mustahik dalam pengambilan keputusan, serta penguatan kapasitas SDM amil. Menurut Syafi'i Antonio, lembaga zakat harus belajar dari praktik terbaik lembaga keuangan syariah yang telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dengan pendekatan berbasis syariah dan manajemen modern.<sup>111</sup> Oleh karena itu, ZCP tidak hanya menjadi pedoman teknis, tetapi juga dapat dijadikan kerangka normatif sekaligus inspiratif untuk membangun tata kelola zakat produktif yang kredibel, adil, dan berdampak berkelanjutan.

##### **5. Model Empowerment Circle melalui Zakat di BAZNAS Jember**

Model penyaluran zakat melalui pendekatan *Empowerment Circle* yang diterapkan oleh BAZNAS Jember merepresentasikan praktik pemberdayaan mustahik yang bersifat sistemik dan berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya memberikan bantuan dalam bentuk modal usaha, tetapi juga membentuk ekosistem pendukung yang memungkinkan mustahik untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri. Dalam teori *empowerment*, seperti yang dijelaskan oleh Zimmerman (2000), pemberdayaan adalah suatu proses sosial di mana individu memperoleh kontrol atas hidupnya dan berpartisipasi

---

<sup>110</sup> Agus Mulyono, *Membawa Perubahan: Perspektif Manajemen dan Dinamika Transformasi Organisasi* (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2019), 361.

<sup>111</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2011), 186–189.

dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kesejahteraannya.<sup>112</sup> Oleh karena itu, proses identifikasi mustahik, asesmen potensi ekonomi, dan penyediaan akses permodalan menjadi langkah awal yang krusial dalam membangun kemandirian ekonomi mereka.

Pendekatan ini sejalan dengan konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) sebagaimana tercermin dalam tujuan-tujuan SDGs, khususnya tujuan pertama (pengentasan kemiskinan) dan kedelapan (pertumbuhan ekonomi inklusif dan berkelanjutan). Dalam hal ini, zakat produktif tidak hanya dilihat sebagai bantuan sosial, melainkan sebagai investasi sosial (*social investment*) yang memiliki daya ungkit terhadap peningkatan taraf hidup. Model Empowerment Circle yang diterapkan di Kampung SDGs Jember menjadi bukti konkret bagaimana pendekatan inklusif dan terstruktur mampu membangun kapasitas ekonomi mustahik, terutama di sektor pertanian, peternakan, dan usaha mikro komunitas.

Dalam perspektif Islam, pendekatan seperti ini juga selaras dengan maqāsid al-syarī'ah, khususnya dalam menjaga harta (*hifz al-māl*) dan jiwa (*hifz al-nafs*) mustahik. Imam al-Ghazali menekankan bahwa syariat diturunkan demi kemaslahatan umat, dan salah satunya melalui jaminan distribusi kekayaan yang adil.<sup>113</sup> Penyaluran zakat produktif dengan prinsip Empowerment Circle memberikan jalan agar mustahik tidak hanya menerima haknya, tetapi juga didorong untuk keluar dari garis kemiskinan dan menjadi muzakki di masa depan. Yusuf al-Qaradawi pun menguatkan bahwa zakat

---

<sup>112</sup> Zimmerman, Marc A. *Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis*. In Rappaport, J. & Seidman, E. (eds), *Handbook of Community Psychology*. (New York: Springer, 2000), 43–63.

<sup>113</sup> Al-Ghazali, *Al-Mustashfa min 'Ilm al-Usul* (Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2004), 139–142.

produktif merupakan bentuk zakat yang paling mendekati tujuan ideal dari kewajiban zakat, yaitu mengubah status sosial mustahik menjadi pelaku ekonomi yang mandiri.<sup>114</sup>

Keberhasilan program ini juga ditentukan oleh keberlanjutan pendampingan pasca-penyaluran zakat. Dalam pendekatan *community-based development*, intervensi sosial yang berkelanjutan dan berbasis lokal lebih efektif dalam menciptakan transformasi ekonomi jangka panjang.<sup>115</sup> Oleh karena itu, BAZNAS Jember tidak hanya membatasi perannya sebagai pemberi bantuan, tetapi juga sebagai fasilitator dalam pelatihan keterampilan, manajemen keuangan, dan pemasaran produk. Upaya seperti ini menunjukkan bahwa zakat, bila dikelola dengan tata kelola yang baik, mampu menjadi instrumen pembangunan umat yang berdaya dan bermartabat.

.Ketika usaha mustahik telah berkembang dan mengalami peningkatan ekonomi, mereka diwajibkan untuk menggulirkan kembali modal yang telah diterima kepada mustahik lain melalui mekanisme yang dikelola oleh BAZNAS Jember. Syarat utama dalam tahap ini adalah bahwa mustahik yang telah sukses harus bertransformasi menjadi muzaki. Salah satu contoh konkret adalah seorang penerima manfaat di Jember yang sebelumnya berprofesi sebagai buruh tani dengan penghasilan tidak menentu. Setelah mendapatkan modal usaha dan pendampingan, ia berhasil mengembangkan usaha peternakan ayam kampung, sehingga kini ia telah mampu menjadi muzaki dan berkontribusi dalam program pemberdayaan mustahik lainnya.

Dana yang digulirkan kembali oleh para mustahik yang telah menjadi muzaki kemudian digunakan untuk membantu mustahik baru dengan proses yang sama, dimulai

---

<sup>114</sup> Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh al-Zakāh*, Vol. 1 (Beirut: Mu'assasah al-Risalah, 2010), 386.

<sup>115</sup> Chambers, Robert. *Rural Development: Putting the Last First* (London: Longman, 1983), 112–115.

dari analisis potensi usaha, pemberian modal, pendampingan, hingga tahap penguatan ekonomi. Dengan sistem ini, siklus pemberdayaan terus berlanjut, menciptakan rantai kebaikan yang tidak hanya membantu individu tetapi juga meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara luas. Data dari BAZNAS Jember menunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir, sekitar 40% mustahik yang mengikuti program ini telah berhasil bertransformasi menjadi muzaki, membuktikan efektivitas model *Empowerment Circle* dalam meningkatkan kesejahteraan berbasis zakat produktif.

Model ini menjadi salah satu pendekatan inovatif dalam pengelolaan zakat produktif karena tidak hanya berfokus pada pemberian bantuan modal, tetapi juga menekankan aspek keberlanjutan melalui sistem pengguliran dana. Dengan pendekatan ini, mustahik tidak hanya menerima manfaat ekonomi, tetapi juga didorong untuk memiliki tanggung jawab sosial dalam membantu sesama. Dengan adanya bukti keberhasilan di beberapa wilayah binaan, model *Empowerment Circle* diharapkan dapat direplikasi di daerah lain sebagai strategi efektif dalam pengentasan kemiskinan berbasis zakat produktif.

Model Agency dalam Pengelolaan Zakat Produktif: Model agency dalam konteks zakat produktif menggambarkan hubungan antara tiga pihak utama:

1. Muzaki (Donatur Zakat): Bertindak sebagai pemilik dana yang mempercayakan pengelolaan zakatnya kepada BAZNAS.
2. BAZNAS (Agen/Pengelola Zakat): Bertanggung jawab dalam mengelola, menyalurkan, dan mengawasi penggunaan zakat produktif agar sesuai dengan ketentuan syariah dan memiliki dampak ekonomi yang signifikan.

3. Mustahik (Penerima Zakat): Sebagai pihak yang mendapatkan manfaat dari zakat produktif, mereka memiliki tanggung jawab untuk menggunakan dana secara optimal sesuai dengan tujuan program.

Salah satu tantangan dalam model agency adalah asymmetric information, di mana pengelola zakat mungkin kesulitan dalam memantau secara langsung bagaimana mustahik mengelola usahanya. Oleh karena itu, diperlukan sistem transparansi dan akuntabilitas yang baik, seperti laporan perkembangan usaha dan mekanisme pendampingan yang intensif.

Dengan memahami efektivitas tata kelola dan model agency dalam pengelolaan zakat produktif, BAZNAS dapat terus mengembangkan strategi yang lebih baik dalam memberdayakan masyarakat miskin melalui zakat produktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan ekonomi mustahik, tetapi juga memperkuat kepercayaan muzaki dalam menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi.

#### **6. Pola Umum Tata Kelola Zakat Produktif pada Dua Lokasi Penelitian sebagai Fondasi Pengembangan Model Zakat Produktif Holistik.**

Penelitian di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember mengungkap pola umum yang menjadi benang merah dari praktik zakat produktif yang berhasil dan berdaya transformasional. Pola ini menampakkan bahwa keberhasilan zakat produktif tidak berdiri pada kekuatan tunggal seperti besarnya dana, melainkan pada integrasi substansi zakat sebagai instrumen transformasi dan tata kelola komunitas yang terstruktur dan partisipatif. Dari dua situs penelitian tersebut, muncul pola umum yang dapat dirumuskan sebagai prinsip-prinsip dasar Model Zakat Produktif Holistik, yaitu:

Pertama, Kolaborasi Multipihak: Keberhasilan pengelolaan zakat produktif ditentukan oleh keterlibatan aktif antara BAZNAS (lembaga formal), masyarakat lokal (komunitas penerima), perangkat desa, dan pihak-pihak lain seperti penyuluh dan akademisi. Kolaborasi ini membentuk ekosistem zakat yang berkelanjutan dan berbasis kepercayaan sosial.

Pendekatan Berbasis Komunitas (Community-Based Approach): Pendekatan ini tidak hanya menempatkan mustahik sebagai objek, tetapi sebagai subjek pembangunan. Melalui pemberdayaan berbasis komunitas, zakat menjadi motor penggerak lahirnya Good Community Engagement yang memperkuat partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas di tingkat akar rumput.

Transformasi Nilai: ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, Integritas): Temuan di kedua lokasi menunjukkan bahwa zakat produktif tidak hanya berdampak pada dimensi ekonomi, tetapi juga menumbuhkan kecerdasan sosial (intelektualitas), penguatan nilai keagamaan (spiritualitas), dan peningkatan tanggung jawab moral (integritas) dalam berinteraksi dan bermuamalah.

Sinergi antara Sistem Formal dan Kearifan Lokal: Pengelolaan zakat yang sukses mengombinasikan tata kelola zakat modern berbasis regulasi dengan kearifan lokal masyarakat. Hal ini menciptakan *social legitimacy* yang menjadi kunci keberlanjutan program.

## E. Kesimpulan Sementara dan Implikasi Temuan Penelitian

### 1. Temuan Baru (Novelty) Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa keberhasilan program zakat produktif tidak semata ditentukan oleh jumlah dana yang disalurkan atau oleh desain program yang dibentuk secara institusional. Justru, kekuatan utama dari keberhasilan tersebut terletak pada integrasi antara substansi transformasional zakat dan sistem tata kelola komunitas yang mendukung nilai-nilai partisipatif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Dua konsep kunci yang muncul dari temuan lapangan menjadi simpul utama yang menjelaskan dinamika keberhasilan maupun tantangan tata kelola zakat produktif, yakni: Zakat Produktif Holistik (ZPH) sebagai pengembangan dari teori zakat produktif yang dipopulerkan oleh Dr. Yusuf Qardhawi, dan Good Community Engagement (GCE) sebagai pengembangan dari teori Good Governance yang dirumuskan oleh Jensen dan Meckling dalam pendekatan agensi dan tata kelola.

#### a. Formulasi Teori Zakat Produktif Holistik (ZPH) Berbasis *Good Community Engagement* (GCE)

ZPH merupakan formulasi teoritik baru yang tidak hanya memandang zakat sebagai alat pendistribusian ekonomi, tetapi sebagai instrumen rekonstruksi sosial dan spiritual berbasis komunitas. Teori ini mengintegrasikan tiga dimensi utama, yang dirumuskan dalam formula ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas), yakni: Intelektualitas, berupa peningkatan kapasitas literasi usaha dan pemahaman ekonomi mikro oleh mustahik. Spiritualitas, ditunjukkan dengan peningkatan kesadaran keagamaan dan partisipasi dalam kegiatan ibadah maupun sosial.

Integritas, berupa pembentukan etika kerja, tanggung jawab, dan nilai kejujuran dalam menjalankan aktivitas usaha.

Data lapangan menunjukkan bahwa zakat produktif yang dikelola dengan prinsip ZPH tidak hanya mampu meningkatkan pendapatan mustahik, tetapi juga membentuk perilaku sosial yang positif, memperkuat karakter moral, serta mendorong kesadaran kolektif untuk berkontribusi di lingkungan sekitar. Hal ini tampak dalam: Partisipasi aktif dalam kegiatan keagamaan dan sosial, Kesungguhan dalam menjalankan usaha secara jujur dan bertanggung jawab, Dan munculnya semangat kemandirian dan saling membantu di antara sesama penerima manfaat.

**b. Penguatan Konsep Good Community Engagement (GCE)**

GCE dalam penelitian ini dikembangkan dari teori Good Governance yang diajukan oleh Jensen dan Meckling, yang awalnya berfokus pada hubungan agensi dalam tata kelola korporat. Konsep GCE kemudian diadaptasi secara kontekstual untuk menjelaskan dinamika pengelolaan zakat di tingkat komunitas.

GCE dalam konteks zakat produktif merujuk pada: Keterlibatan aktif masyarakat lokal dalam proses perencanaan, implementasi, hingga evaluasi program zakat, Kolaborasi antara aktor formal (BAZNAS, pemerintah desa, penyuluh) dan informal (tokoh agama, kader zakat, dan komunitas usaha), Dan adanya relasi sosial yang dilandasi rasa saling percaya, gotong royong, dan kesadaran tanggung jawab bersama.

Dalam praktiknya, pendekatan GCE terlihat pada keberhasilan kolaboratif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, di mana keberhasilan program tidak hanya bergantung pada lembaga pengelola

zakat, tetapi juga pada kapasitas komunitas dalam mengelola dirinya sendiri secara partisipatif dan berkelanjutan.

**c. Pengembangan Indikator Tata Kelola Zakat Produktif Berbasis Komunitas**

Penelitian ini juga menghadirkan indikator empiris baru untuk menganalisis tata kelola zakat produktif berbasis komunitas, antara lain: Tingkat partisipasi komunitas dalam musyawarah zakat dan pengawasan pemanfaatannya, adanya inovasi lokal dalam pengembangan unit usaha berbasis zakat (seperti mikroindustri dan pertanian kolektif), dan praktik kontrak sosial antara mustahik dan pengelola zakat, yang menunjukkan penerapan model agensi secara etis dan produktif.

**2. Temuan Pengembangan (Modifikasi dan Sintesis Teori Terdahulu)**

Selain melahirkan teori baru, penelitian ini juga menguatkan dan memodifikasi teori-teori sebelumnya melalui sintesis data lapangan yang khas.

**a. Penguatan Teori Zakat Produktif Yusuf Qardhawi**

Jika dalam kerangka Qardhawi zakat produktif dilihat sebagai instrumen distribusi dan pemberdayaan ekonomi, maka dalam temuan ini, konsep tersebut diperluas menjadi upaya transformasi sosial dan spiritual berbasis komunitas. Zakat bukan hanya menjadi dana modal usaha, tetapi juga menjadi alat pembentukan karakter dan kohesi sosial.

**b. Adaptasi Teori Tata Kelola Mikling (Minimalisasi Konflik Lingkungan)**

Penelitian ini mengadaptasi konsep tata kelola Mikling dalam konteks zakat produktif. Mikling yang pada dasarnya bertujuan menghindari konflik dalam pengelolaan sumber daya alam, diserap ke dalam sistem zakat untuk menumbuhkan

etika kolektif, transparansi, dan saling percaya. Hal ini meminimalkan gesekan sosial dan memperkuat kepercayaan antara mustahik, muzakki, dan pengelola.

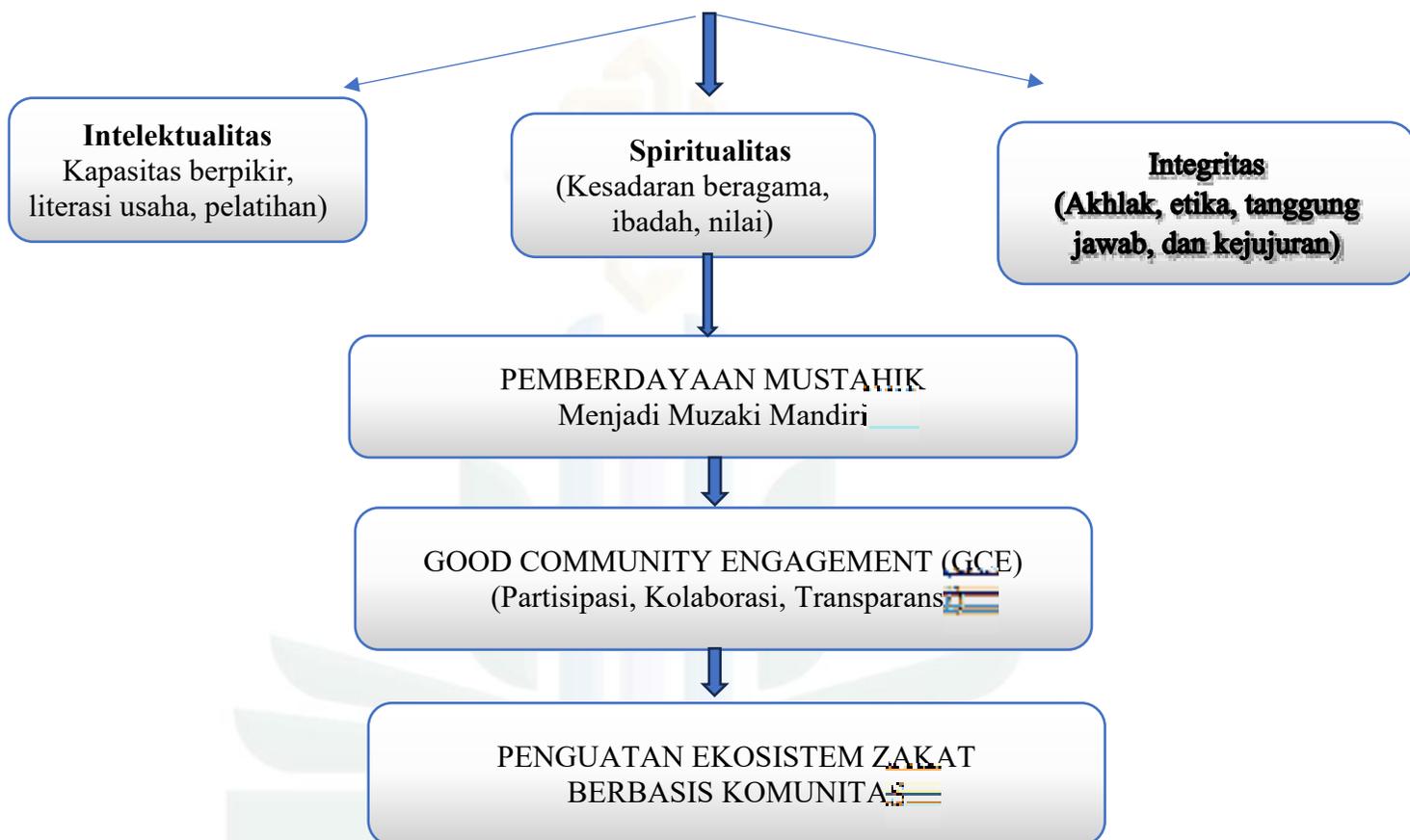
### c. Penguatan Peran Zakat dalam SDGs

Meskipun peran zakat dalam mendukung SDGs telah dikenal secara global, penelitian ini menegaskan bahwa zakat lokal, jika dikelola dengan prinsip tata kelola komunitas yang baik, dapat berkontribusi nyata terhadap pencapaian SDGs. Hal ini tercermin dari pengalaman Kampung SDGs BAZNAS Jember yang berhasil menyinergikan zakat dengan agenda pembangunan berkelanjutan di bidang pendidikan, pengentasan kemiskinan, dan ketahanan ekonomi lokal.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan formulasi teoritis baru yang berbasis pada pendekatan lapangan, tetapi juga menyumbangkan kerangka kerja praktis untuk pengelolaan zakat produktif berbasis komunitas. Konsep ZPH dan GCE yang lahir dari realitas empiris di dua lokasi studi menjadi kontribusi ilmiah yang signifikan untuk pengembangan kebijakan zakat nasional dan penguatan model-model pemberdayaan berbasis komunitas.

Bagan  
Konsep Zakat Produktif Holistik (ZPH) Berbasis Good Community Engagement (GCE)





Bagan di atas menggambarkan kerangka konseptual *Zakat Produktif Holistik (ZPH)* yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitian lapangan di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember. Konsep ini merupakan perluasan dari teori zakat produktif klasik yang dikemukakan oleh Dr. Yusuf Qardhawi, dengan menekankan bahwa zakat tidak hanya berperan sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai sarana transformasi multidimensional. ZPH menjadikan zakat sebagai alat pemberdayaan yang menyentuh aspek intelektualitas, spiritualitas, dan integritas (ISI), sehingga menciptakan mustahik yang tidak sekadar mandiri secara finansial, tetapi juga matang secara moral dan sosial.

Tiga dimensi ISI menjadi pondasi utama dari keberhasilan program zakat produktif. Intelektualitas merujuk pada penguatan kapasitas berpikir dan keterampilan usaha mustahik, melalui pelatihan, literasi keuangan, dan pendampingan kewirausahaan. Spiritualitas menekankan pada penguatan nilai-nilai keagamaan dan kesadaran ibadah, yang terbukti dari partisipasi aktif mustahik dalam kegiatan keagamaan setelah menerima bantuan zakat. Sementara itu, Integritas meliputi pembentukan karakter sosial seperti kejujuran, tanggung jawab, dan amanah yang menjadi fondasi etika dalam menjalankan usaha produktif. Ketiganya saling terkait dan memperkuat, membentuk profil mustahik yang mampu bertransformasi menjadi muzaki.

Transformasi tersebut tidak berjalan dalam ruang kosong, melainkan didukung oleh lingkungan sosial yang kondusif. Oleh karena itu, konsep *Good Community Engagement (GCE)* menjadi pilar penguat dalam implementasi ZPH. GCE dikembangkan dari prinsip-prinsip *good governance*, namun lebih menekankan aspek pelibatan aktif komunitas, kolaborasi sosial, transparansi pelaporan, serta partisipasi dalam proses perencanaan dan evaluasi. GCE menjamin bahwa program zakat produktif tidak hanya berjalan satu arah (top-down), melainkan tumbuh secara dialogis dan responsif terhadap dinamika lokal. Dalam konteks ini, keberhasilan program bukan hanya ditentukan oleh lembaga pengelola, tetapi oleh keterlibatan kolektif seluruh elemen komunitas.

Dengan integrasi antara ZPH dan GCE, terbentuklah ekosistem zakat produktif berbasis komunitas yang tidak hanya mencetak mustahik mandiri, tetapi juga menciptakan struktur sosial yang mendukung keberlanjutan pemberdayaan. Ekosistem ini mencakup peran mustahik sebagai pelaku usaha yang aktif, peran masyarakat sebagai mitra sosial yang kritis dan suportif, serta peran lembaga zakat sebagai fasilitator yang transformatif. Dalam konteks

ini, zakat produktif tidak hanya menjadi program bantuan, melainkan menjadi gerakan sosial yang menumbuhkan kemandirian, integritas kolektif, dan semangat keberagaman yang hidup dalam masyarakat.

Sementara itu, konsep *Good Community Engagement* (GCE) muncul sebagai kerangka kerja struktural dan prosesual dari tata kelola zakat. GCE menekankan bahwa zakat tidak bisa dikelola secara sepihak oleh lembaga zakat formal seperti BAZNAS, melainkan perlu dikelola secara kolaboratif dengan melibatkan elemen-elemen masyarakat lokal—tokoh agama, pengurus masjid dan pesantren, aparat desa, dan mustahik itu sendiri. Pendekatan ini terbukti efektif di Kampung SDGs Jember, di mana prinsip musyawarah, pengawasan berbasis nilai, dan pendampingan intensif dari tokoh lokal menjadi faktor utama keberhasilan program. Di Kampung Zakat Bondowoso, peran pesantren dan masjid sebagai simpul sosial juga sangat strategis dalam mengorganisasi kegiatan produktif dan membina spiritualitas mustahik secara berkelanjutan.

Kedua temuan ini—ZPH dan GCE—tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi. ZPH memberikan landasan *substansial-transformasional* terhadap manusia penerima zakat, sedangkan GCE memastikan bahwa proses tata kelola zakat berjalan secara sistemik, partisipatif, dan berkelanjutan. Sinergi keduanya menjadikan zakat bukan sekadar distribusi dana, tetapi sebagai instrumen rekayasa sosial yang membentuk manusia seutuhnya: cerdas secara intelektual, kuat secara spiritual, dan teguh dalam integritas sosial.

Kerangka konseptual penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan zakat produktif sangat bergantung pada kemampuan lembaga dan komunitas dalam mengintegrasikan empat pendekatan utama: teori Zakat Produktif (Yusuf Qardhawi), teori tata kelola *good governance* (Meckling), zakat *core principles* (ZCP) sebagai standar global tata

kelola zakat, dan teori pemberdayaan mustahik. Keempat pendekatan ini dipadukan secara kontekstual dan diaplikasikan melalui studi kasus di dua lokasi penelitian. Pengalaman dari Bondowoso dan Jember menjadi bukti empiris bahwa teori yang kuat harus menyentuh realitas sosial yang hidup, dinamis, dan berbasis nilai komunitas lokal.

Implikasi teoretis dari integrasi ini adalah terbentuknya satu model sintesis yang mampu menjawab kelemahan pendekatan sebelumnya. Model ini tidak hanya normatif, tetapi juga aplikatif, dengan menekankan bahwa zakat harus dikelola sebagai gerakan sosial yang partisipatif, spiritual, dan berkelanjutan. Zakat dalam pandangan ini tidak sekadar ibadah finansial, tetapi motor perubahan sosial yang menciptakan masyarakat berdaya secara ekonomi, berbudaya secara moral, dan berjejaring secara sosial.

Dari seluruh temuan tersebut, penelitian ini akhirnya melahirkan satu sintesis besar yang menjadi kontribusi utama dalam pengembangan teori dan praktik pengelolaan zakat di Indonesia, yaitu: “Model Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis Good Community Engagement”. Model ini merepresentasikan integrasi antara pendekatan substansial dari konsep “Zakat Produktif Holistik dan sistemik Good Community Engagement” dalam tata kelola zakat. Ia menjadi model teoritik yang menjembatani nilai-nilai syariah dengan praktik pembangunan masyarakat madani berbasis zakat, dan menjadi acuan penting dalam reformulasi kebijakan zakat produktif di tingkat nasional maupun daerah.



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**KH ACHMAD SIDDIQ**  
JEMBER



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

##### 1. Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember

Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan dua pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dalam praktik pemberdayaan ekonomi umat berbasis zakat. Di Bondowoso, pendekatan yang digunakan adalah kolektif berbasis komunitas (community-based) melalui model Zakat Community Development (ZCD), sementara di Jember menggunakan pendekatan individual berbasis tanggung jawab personal melalui model modal bergulir.

Di Bondowoso, Pengelolaan dilakukan secara partisipatif dan inklusif, dengan peran aktif BAZNAS, UPZ, dan Universitas Jember sebagai fasilitator, bukan sekadar penyalur dana. Pendekatan ini mencerminkan model active agency dan memperkuat nilai spiritualitas sosial dan integritas kolektif.

Hal ini selaras dengan temuan Teori Zakat Produktif Holistik, di mana keberhasilan pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh aspek ekonomi, tetapi juga oleh penguatan intelektualitas, spiritualitas, dan integritas. Di Bondowoso, ketiga elemen ini terwujud melalui pendidikan kelompok, tanggung jawab bersama, dan pemupukan nilai religius dalam aktivitas ekonomi mustahik. Secara lebih luas, pendekatan ini juga memperlihatkan prinsip-prinsip Good Community Engagement, seperti partisipasi warga, tanggung jawab kolektif, dan akuntabilitas sosial.

Di Kampung SDGs BAZNAS Jember menerapkan kontrak individual berbasis qard hasan. Dana zakat diberikan secara langsung (cash) kepada individu mustahik,

dengan komitmen moral untuk mengembalikan dana sebagai bentuk tanggung jawab terhadap keberlanjutan program. Model ini menampilkan kontrak mutual yang bersifat kepercayaan antara pengelola dan mustahik, dengan unsur ijarah waqtiyah dalam proses pelatihan, pembinaan, dan evaluasi usaha. Dalam konteks Teori Zakat Produktif Holistik, pendekatan di Jember berkontribusi dalam penguatan aspek intelektualitas (literasi usaha) dan integritas personal (tanggung jawab moral dan sosial). Sementara itu, dari sudut pandang Good Community Engagement, program ini menekankan akuntabilitas individual, transparansi pengelolaan, dan keadilan distribusi, yang semuanya memperkuat tata kelola zakat yang inklusif dan berkelanjutan.

## **2. Proses Kontrak Dan *Model Agency* pada pengelolaan zakat produktif di kampung zakat Baznas Bondowoso dan Kampung SDGS Baznas Jember**

Proses kontrak pada pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember mencakup tahapan identifikasi mustahik, perjanjian kerjasama, dan sistem pendampingan, yang seluruhnya dirancang untuk meminimalkan risiko *moral hazard*.

*Pertama*, Identifikasi Mustahik dilakukan melalui asesmen sosial-ekonomi dan uji kelayakan usaha oleh tim BAZNAS bersama tokoh masyarakat. Tahap ini memastikan bahwa dana zakat dialokasikan kepada penerima yang tepat dan memiliki potensi produktif. Kedua, Perjanjian Kerjasama disusun secara formal maupun informal. Di Bondowoso, umumnya berupa surat pernyataan kesanggupan dan komitmen usaha; sedangkan di Jember, digunakan format *MoU* dengan poin-poin strategis. *Ketiga*, Pendampingan dan Monitoring dilakukan secara periodik oleh fasilitator BAZNAS. Di Bondowoso, pendampingan berbasis komunitas lokal mendorong pengawasan sosial. Di Jember, sistem digital digunakan untuk pemantauan perkembangan usaha secara real-time.

Proses ini sekaligus menjadi alat kontrol atas penggunaan dana dan perkembangan usaha mustahik.

*Model agency* dalam pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan konfigurasi hubungan yang kompleks antara tiga aktor utama: muzakki sebagai pemberi amanah dana, BAZNAS sebagai agen pengelola, dan mustahik sebagai penerima manfaat sekaligus pelaku usaha produktif. Ketiganya terikat dalam relasi kepercayaan (*trust-based relation*) yang menjadi fondasi tata kelola zakat. Namun, dalam konteks teori keagenan, relasi ini menyimpan kerentanan terhadap moral hazard, terutama ketika informasi yang dimiliki para pihak tidak seimbang (*asymmetric information*) dan ketika sistem kontrol tidak berjalan secara efektif.

Moral hazard dalam kegiatan ini dapat diminimalisir dengan beberapa hal, antara lain: *Pertama*, transparansi dijalankan melalui keterbukaan data program dan akses informasi publik yang terintegrasi, baik secara konvensional di Bondowoso maupun digital di Jember. Hal ini berfungsi mengurangi *asymmetric information* antara muzakki, pengelola, dan mustahik, sekaligus membangun rasa tanggung jawab kolektif. *Kedua*, evaluasi dilakukan secara sistematis untuk memantau kinerja usaha dan integritas pelaksana. Evaluasi di Bondowoso bersifat kolaboratif dan partisipatif, sedangkan di Jember didukung sistem digital berbasis indikator SDGs. Evaluasi ini menjadi instrumen kontrol dini dalam mengidentifikasi penyimpangan atau kegagalan program. *Ketiga*, pertanggungjawaban diperkuat melalui pelaporan administratif, audit sosial, serta pendekatan spiritual yang menanamkan nilai amanah. Pola ini membentuk akuntabilitas vertikal kepada otoritas dan muzakki, sekaligus akuntabilitas horizontal kepada komunitas dan nilai-nilai keislaman.

Dengan mengintegrasikan ketiga prinsip ini secara konsisten, kedua lokasi mampu membangun tata kelola zakat produktif yang tidak hanya efisien dan efektif, tetapi juga etis, partisipatif, dan berkelanjutan, sejalan dengan prinsip Zakat Produktif Holistik dan *Good Community Engagement*.

## B. Saran-Saran

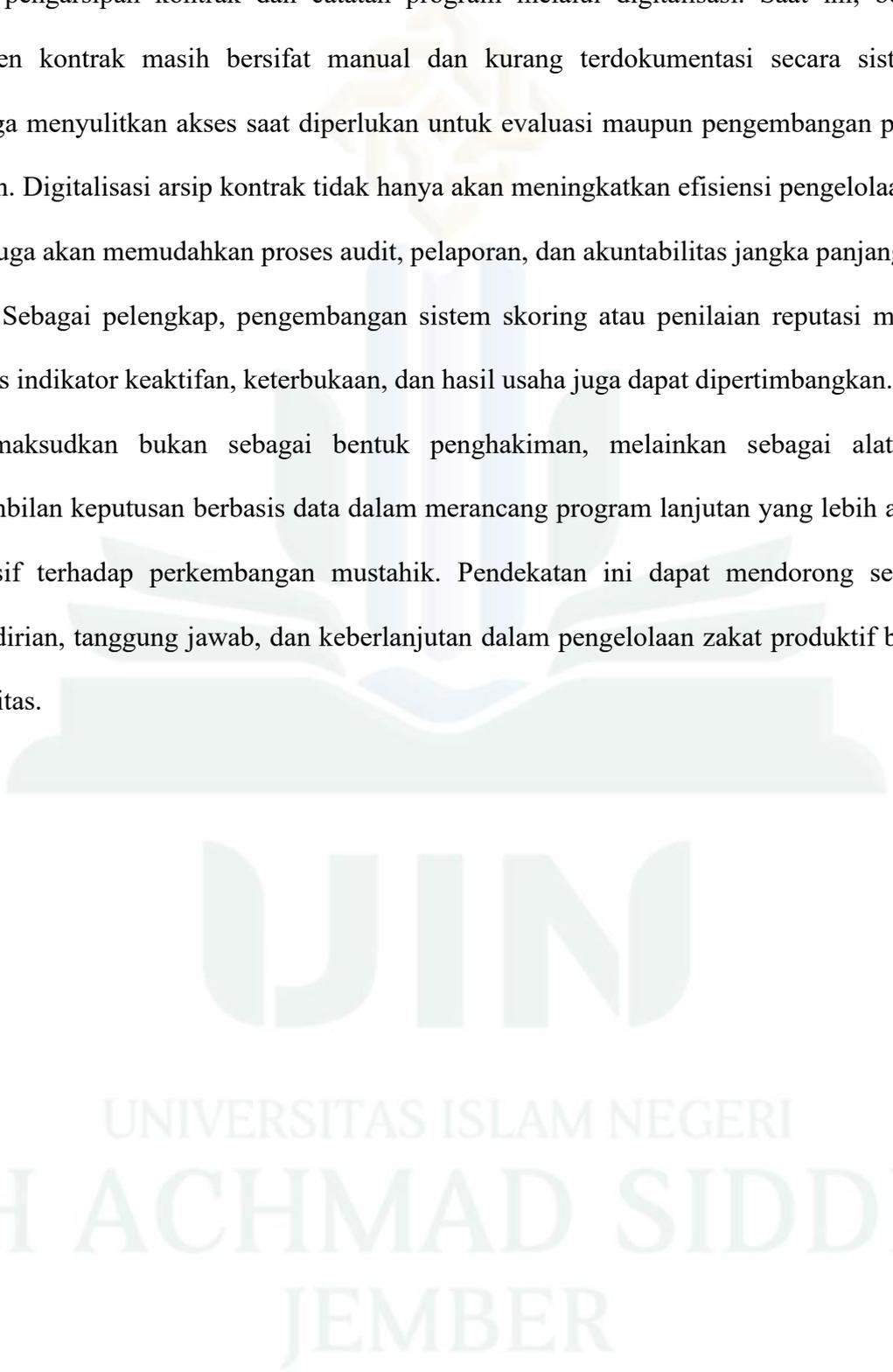
Berdasarkan temuan dan analisis dalam penelitian ini, berikut disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi masukan konstruktif bagi para pihak terkait dalam memperkuat efektivitas dan keberlanjutan program zakat produktif.

Pertama, dalam praktik pengelolaan zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso, partisipasi kolektif masyarakat telah terbangun dengan cukup baik dan menunjukkan semangat gotong royong yang positif. Sebagai bentuk penguatan lanjutan, akan sangat bermakna jika sistem evaluasi partisipatif dapat dikembangkan lebih sistematis dengan mengacu pada prinsip-prinsip *Good Community Engagement* (GCE). Misalnya, melalui transparansi pelaporan, audit sosial yang inklusif, serta pelibatan komunitas dalam forum perencanaan dan penyusunan ulang program. Pendekatan ini dapat mendorong rasa kepemilikan bersama (*sense of ownership*) serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat.

Sementara itu, di Kampung SDGs BAZNAS Jember yang cenderung menggunakan pendekatan berbasis individu, akuntabilitas program juga dapat ditingkatkan melalui pelaporan yang terjadwal secara berkala, baik dalam bentuk digital maupun forum antar mustahik. Penerapan mekanisme *peer review* atau komunitas berbagi pengalaman (*learning circle*) bisa menjadi sarana yang efektif untuk menjaga semangat kolektif serta memperkuat kontrol sosial yang saling membangun antar penerima manfaat.

Kedua, dalam hal dokumentasi administratif, terdapat kebutuhan untuk memperkuat sistem pengarsipan kontrak dan catatan program melalui digitalisasi. Saat ini, beberapa dokumen kontrak masih bersifat manual dan kurang terdokumentasi secara sistematis, sehingga menyulitkan akses saat diperlukan untuk evaluasi maupun pengembangan program lanjutan. Digitalisasi arsip kontrak tidak hanya akan meningkatkan efisiensi pengelolaan data, tetapi juga akan memudahkan proses audit, pelaporan, dan akuntabilitas jangka panjang.

Sebagai pelengkap, pengembangan sistem skoring atau penilaian reputasi mustahik berbasis indikator keaktifan, keterbukaan, dan hasil usaha juga dapat dipertimbangkan. Sistem ini dimaksudkan bukan sebagai bentuk penghakiman, melainkan sebagai alat bantu pengambilan keputusan berbasis data dalam merancang program lanjutan yang lebih adil dan responsif terhadap perkembangan mustahik. Pendekatan ini dapat mendorong semangat kemandirian, tanggung jawab, dan keberlanjutan dalam pengelolaan zakat produktif berbasis komunitas.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Nugroho, *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Jakarta: Kencana, 2020.
- Abdurrahman Qadir. *Zakat Dalam Dimensi Mahdhah Dan Sosial*. Jakarta: Zikrul Hikah, 2001.
- Abu al-A'la al-Maududi, *The Islamic Way of Life*, Lahore: Islamic Publications, 1997.
- Abu Muhammad Abdullah bin Abdurrahman Ad-Darimy. 2000. *Musnad ad-Darimy*. Saudi Arabia: Dar al-Mughni, Juz II.
- Achmad Farid Dkk. *Pengaruh Program Lumajang Taqwa, Lumajang Cerdas, Lumajang Sehat, Lumajang Makmur Dan Lumajang Peduli Terhadap Pencapaian Visi Misi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Lumajang* (Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi. 2019.
- Adiwarman Karim, *Fiqh Zakat Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- Afifah dan Rochmiyatun, *Analisis Prinsip Good Corporate Governance dalam Pengelolaan Wakaf Produktif di Yayasan Sekolah Islam Terpadu (SIT) Al-Furqon*, Research Journal On Zakat And Waqf Vol.01 Vol.01 September 2021
- Agus M, *Membawa Perubahan* ,Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2019.
- Agus Mulyono, *Membawa Perubahan: Perspektif Manajemen dan Dinamika Transformasi Organisasi* Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2019.
- Ahmad M. Sakr, *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management* Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021.
- Al-Ghazali, *Al-Mustashfa min 'Ilm al-Usul* Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah, 2004.
- Al-Qardhawi, Y. *Fiqh al-Zakah*. Jeddah: King Abdul Aziz University, 2005.
- Alwi, M. *Transformasi Digital dalam Pendidikan Islam: Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Pustaka Islamika, 2021.
- Al-Zuhaili, W. *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Vol. 2, (Beirut: Dar al-Fikr, 1985). 743-750.
- Al-Zuhaili, W. *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Vol. 2, Beirut: Dar al-Fikr, 1985.
- Amartya Sen, *Development as Freedom*, New York: Oxford University Press, 1999.
- Anandhi & muhtadi. Peran Baznas dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik. Jurnal Masyarakat Berdaya dan Inovasi, 4(2). 2023.
- Antonio, M. S. *Islamic Banking: From Theory to Practice*. Jakarta: Gema Insani Press. 2013.

- Antonio, Muhammad Syafi'i. *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani, 2011.
- Anwar, A. *Strategi Zakat Produktif dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Jakarta: Pustaka Islam, 2025.
- Arifin, M., "Partisipasi Mustahik dalam Program Zakat Produktif dan Implikasinya terhadap Pemberdayaan Ekonomi," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, vol. 3, no. 2 2017.
- AS Hornby. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. London: Oxford University Press. 1987.
- Asnaini, M. *Tata Kelola Zakat Produktif dan Keadilan Sosial dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Yogyakarta: UII Press. 2020.
- Asnaini, *Manajemen Pengelolaan Zakat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Asnainu. *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet-1. 2008.
- Asrifin An-Nakhrawie, *Sucikan Hati Dan Bertambah Kaya Dengan Zakat*, Jakarta: Delta Prima Press, 2011.
- Asrori. Disertasi. *Konstruksi Sharia Governance Zakat Produktif Badan Amil Zakat Nasional Jawa Tengah*. 2022.
- Aziz, A., & Wahyudi, S. *Spiritualitas dan Kesejahteraan Ekonomi: Studi Empiris pada Penerima Zakat Produktif*. Jakarta: Penerbit Ilmiah. 2021.
- Babun Suharto. *Zakat Untuk Kependidikan, Opsi Strategis Investasi Sumber Daya Manusia*. STAIN Jember Press: Jember. 2013.
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Laporan Kinerja Kampung SDGs BAZNAS Jember Tahun 2023*, Jember: BAZNAS, 2023.
- Badan Amil Zakat Nasional. *Outlook Zakat Indonesia 2022*. Jakarta: BAZNAS RI, 2022.
- Barako, D. G., Hancock, P., & Izan, H. Y. *Relationship Between Corporate Governance Attributes and Voluntary Disclosures in Kenya*. *International Journal of Accounting and Finance*, 10(1), 2020.
- BAZNAS RI, *Model Pemberdayaan Mustahik Berbasis Empowerment Circle Thought*, Laporan Tahunan BAZNAS, 2022, hlm. 101–105; Nur Hidayah, *Transformasi*

- Mustahik menjadi Muzaki melalui Zakat Produktif*, Jurnal Al-Iqtishad, Vol. 14, No. 2. 2022.
- BAZNAS, *Pedoman Tata Kelola Zakat Nasional*, Jakarta: BAZNAS RI, 2020.
- Bonandar, A. Analisis Pengaruh Pendistribusian Zakat dan Pembinaan serta Pendampingan terhadap Kesejahteraan Mustahik. *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 3(2), 2024.
- Chambers, R. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. London: Intermediate Technology Publications, 1997.
- Chambers, Robert. *Rural Development: Putting the Last First*. London: Longman, 1983.
- Chapra, M. U. *Islam and the Economic Challenge*, (Leicester: The Islamic Foundation, 1992.
- Chapra, M. U. *The Islamic Vision of Development in the Light of Maqasid al-Shariah*. The International Institute of Islamic Thought (IIIT). 2008.
- Chotib dkk. *Zakat Produktif Dalam Perspektif Islam*. Jurnal Bisnis Dan Manajemen, Vol. 4, No. 1. 2024.
- Chotib. *Zakat Management Concept to Accelerate Health and Economic Recovery during the COVID-19 Pandemic*. Scientiic Foundation SPIROSKI Skapie Republic of Macedonia Open Access Macedonian onai of Medical Sciences. 2021.
- Creswell. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kunatitatif, Dan Mixed*. Cetakan VII, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2023.
- Diah Puspaningrum Dkk. *Pendekatan Partisipatif Dalam Pengembangan Pariwisata Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember Berbasis Potensi Lokal Sebagai Upaya Mewujudkan Desa Sdgs*. Integritas: Jurnal. 2023.
- Dwi Urip Wardoyo. *Good Corporate Governance Dalam Perspektif Teori Keagenan*. Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Vol.1, No.1. 2022.
- Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat: Kajian Strategis Pembangunan Kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*, Bandung: Refika Aditama, 2005.
- Edi Suharto, *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.

- Edi Suharto, *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Edi Suharto, *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011.
- Efendi. *Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia*. Vol. 2, Nomor 1, Januari-Juni. Fakultas Syari'ah IAIN Surakarta. 2017.
- Efendi. *The power Of Good Corporate Governance: Teori Dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2016.
- Euis Amalia, *Sejarah dan Pemikiran Ekonomi Islam*, Jakarta: Rajawali Pers, 2015.
- Fadhallah.. *Wawancara*. UNJ Press: Jakarta Timur. 2021.
- Fahrudin. *Fiqh dan Manajemen Zakat Indonesia*. Malang: UIN Malang Press, cet. 2008.
- Faizin. *Optimalisasi Pengelolaan Zakat Baznas Jember Dalam Mengurangi Kemiskinan Di Kampung Sdgs Sukorejo Bangsalsari Jember*. Maddah: Journal Of Advanced Da'wah Management Research, UINKHAS Jember. 2023.
- Farid Al-Azhar, M., Wahid, A., & Ahfadz, M. U. Peran Zakat Produktif dalam Membangun Ekonomi Inklusif di Daerah Tertinggal. *Tijarotuna: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 6(1), 2024.
- Fauzan, R., & Hidayat, M. *Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Zakat*. *Jurnal Ekonomi Islam*, 14(2), 2023.
- Firmansyah. *Zakat Sebagai Instrumen Pengentasan Kemiskinan Dan Kesenjangan Pendapatan Zakat As An Instrument For Poverty And Inequality Reduction*. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan* Vol 21, No. 2, Desember. 2013.
- Fitri, Dkk. *Pendayagunaan Zakat Produktif Dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sdgs) Di Indonesia*, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Islam*. 2023.
- Franita. *Mekanisme Good Corporate Governance dan Nilai Perusahaan: Studi untuk Perusahaan Telekomunikasi*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah AQLI. 2018.
- Friedmann, John. *Empowerment: The Politics of Alternative Development*. Cambridge: Blackwell, 1992.

- Gusriandari Dkk. *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2020*. Jurnal Pundi, Vol. 06, No. 01. 2022.
- Hafidhuddin, D. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani Press. 2016.
- Hafidhuddin. *Zakat 2.0*. Malang: Tim Ub Pres. 2020.
- Haidar. *Revitalisasi Pendistribusian Zakat Produktif Sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan di Era Modern*. Jurnal Muqtasid: IAIN Salatiga. 2019.
- Harahap, Dkk. *Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif Untuk Pemberdayaan Ekonomi Mustahik Era Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada Laznas Izi Sumut*. Jurnal El\_Mall. 2023.
- Hasan, H. *Zakat Produktif dan Keberlanjutan Ekonomi Islam*. Bandung: Al-Mizan. 2021.
- Hasanah, U. *Optimalisasi Pengelolaan Zakat Produktif sebagai Realisasi Revolusi Mental*. Ijtimaiyya: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam, 13(1). 2021.
- Hasibuan Dkk. *Analisis Evaluasi Pengawasan Dana Zakat Produktif Dalam Pengembangan Usaha Bagi Mustahik Di Lazismu Kota Medan*. Al-Sharf: Jurnal Ekonomi Islam, Vol. 4, No. 2. 2023.
- Hassan, A. *Islamic Digital Platforms: A New Era of Spiritual Engagement*. Kuala Lumpur: Islamic Digital Research Institute. 2022.
- Hilmi Ridho & Abdul Wasik. *Zakat Produktif Konstruksi Zakatnomics: Perspektif Teoretis, historis & Yuridis*. Literasi Nusantara: Batu. 2021.
- IM Nusrodiniyah. *Analisis Pendayagunaan Zakat Produktif Melalui Program Bunda Mandiri Surabaya (BISA) Di Yatim Mandiri Surabaya*. Jurnal Adz-Dzahab: Jurnal IAIMSINJAI. 2023.
- Indriani, Dkk. *Dampak Zakat Produktif Baznas Kabupaten Pasaman Barat Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Kecamatan Rao*. Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 1. 2023.
- Ismail, G. *Manajemen Zakat Produktif untuk Kesejahteraan Mustahik*. Yogyakarta: UII Press. 2023.
- Jasser Auda, *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A Systems Approach*, London: IIIT, 2008.

- Jeffrey Hanafi Dkk. *Peran Mekanisme Good Corporate Governance Dalam Mencegah Perusahaan Mengalami Financial Distress*. Jurnal Online Insan Akuntan, Vol.1, No.1. 2016.
- Joni Emirzon. *Regulatory Driven Dalam Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan Di Indonesia*. Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 4, No 8. 2006.
- K Kawakib. *Al Maqashidi*. Jurnal Hukum Islam Nusantara. Journal.Unugiri. 2021.
- K Sharia. *Governance Zakat Produktif Badan*. Eprints: Walisongo.
- Kawakib, K. *Zakat Produktif sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan*. AL MAQASHIDI, 4(1). 2021.
- Khamdan Rifa'i, How to Reduce Moral Hazard Crisis in Business: Study from Indonesian's Pesantren, Journal of Islamic Economic Perspectives, Volume 5.Issue 1. 2022,
- Khasanah, M. C., & Putri, O. M. P. Empowering the Community's Economy through Productive Zakat: A Comparative Study of Yusuf Al-Qardhawi's and Sahal Mahfudh's Thoughts. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 2024.
- Khotibul Umam & Veri Antoni. *Corporate Action Pembentukan Bank Syariah: Akuisisi*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta. 2024.
- Konstantinos Retsikas. *A Synthesis Of Time: Zakat, Islamic Micro-Finance And The Question Of The Future In 21 St Century Indonesia*. Springer International Publishing. 2002.
- Kurniawan Dkk. *Zakat Produktif Dan Penyaluran Zakat Dalam Perspektif Tafsir Al-Quran*. ULumul Qur'an: Jurnal Kajian Ilmu Al-Qur'an An Tafsir. 2023.
- Latif. *Optimalisasi Zakat Produktif Untuk Pembangunan Kesejahteraan Masyarakat Muslim Di Aceh*. Al Ukhwah: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam. 2023.
- Lukman Hakim, *Model-Model Penyaluran Zakat Produktif*, dalam Jurnal Zakat dan Wakaf, Vol. 12, No. 2 (2021), hlm. 135–137; Lihat juga A. Qardhawi, *Fiqh al-Zakah*, (Beirut: Muassasah al-Risalah. 2011).
- Luntajo, dkk. *Optimalisasi Potensi Pengelolaan Zakat di Indonesia Melalui Integrasi Teknologi*. Al-'Aqdu: Journal of Islamic Economics Law. 2023.

- Lutfilah Amanti. *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Pengungkapan Corporate Sosial Responsibility Sebagai Variabel Pemoderasi*. Jurnal Akuntansi: Universitas Negeri Surabaya. 2012.
- M. Ali Yusuf, *Zakat Produktif: Konsep dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Umat*, (Yogyakarta: Pilar Nusantara. 2020).
- M. Quraish Shihab, *Wawasan Al-Qur'an: Tafsir Maudhu'i atas Pelbagai Persoalan Umat*, (Bandung: Mizan). 2013.
- Mahadhir, Dkk. *Zakat Produktif Dalam Tinjauan Hukum Islam*. Adl Islamic Economic: Jurnal Kajian Ekonomi Islam. 2021.
- Mamik. *Metodologi Kualitatif*. Zifatama Publisher: Sidoarjo. 2015.
- Mannan, M. A. *Islamic Economics: Theory and Practice*. Kuala Lumpur: Islamic Research Institute. 2021.
- Mardawani. *Praktis Penelitian Kualitatif Teori Dasar Dan Analisis Data*. Depublish Publisher: Yogyakarta, 2020.
- Masruroh. *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, Journal: Amik indonesia. 2023.
- Maya sari. *Pengukuran Kinerja Keuangan Berbasis Good Corporate Governance*. Umsu Press: Medan. 2021.
- Mehilda, Dkk. *Urgensi Kualitas Pelayanan Distribusi Zakat Produktif Terhadap Kepuasan Mustahiq*. El-Jizya: Jurnal Ekonomi Islam. 2021.
- Miftahuddin, "Community-Based Economic Development: Upaya Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Kemandirian," *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, Vol. 12 No. 2016.
- Muchtar Dkk. *Urgensi Pembentukan Rancangan Peraturan Daerah Kota Tengerang Tentang Pengelolaan Zakat*. Penerbit Adab: Jawa Barat. 2022.
- Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani. 2014.
- Muhyiddin. *Rekonstruksi fikih Zakat telaah komprehensif fikih zakat pendekatan toretis dan metodologi*. Batu: Literasi Nusantara. 2019.
- Mujiatun dkk. *Model Bisnis Islamic Finncing Technology Product Bank Syariah di Kota Medan*. Jurnal Ekonomi: Keuangan Dan Perbankan Syariah. 2020.

- Mutia & Khomarudin, *Zakat Sebagai Pengentasan Kemiskinan dan Pembangunan Perekonomian Umat (Telaah Pengelolaan Zakat pada Masa Khulafaur Rasyidin (Jurnal Syariah dan Hukum: Vol. 2, No. 2, S, 2020*
- N Guspendri - N Guspendri. *Penerapan Good Governance Pada Organisasi Pengelola Zakat Dalam Rangka Optimalisasi Penggalangan Dana Zakat*. Juris: Jurnal Ilmiah Syariah. 2018.
- N Kohli, Gc Saha. *Corporate Governance And Valuations: Evidence From Selected Indian Companies, International Journal Of Disclosure And Governance*. Springer. 2008.
- Nasrizal, dkk. *Implementasi Prinsip Good Amil Governance Di Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Payakumbuh*. Jurnal Public Administration: Business and Rural Development Planning. 2022.
- Ni Ketut Karlina Prastuti Dkk. *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Nilai Perusahaan Dengan Moderasi Corporate Social Responsibility*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 2015.
- Ningsih & Had. *Optimalisasi Zakat Produktif Pada Peningkatan Usaha Mikro Mustahik (Studi Kasus Pada Program Purbalingga Sejahtera BAZNAS Kabupaten Purbalingga), Social Science Studies*. 2022.
- Nugroho, A., *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*, Yogyakarta: Kencana, 2020.
- Nugroho, B. *Ekonomi Islam Digital: Inovasi dan Keberkahan dalam Bisnis Mustahik*. Yogyakarta: Gema Insan. 2024.
- Nugroho, B. *Tata Kelola Zakat dalam Ekonomi Berbasis Syariah*. Jakarta: PT Syariah Mandiri. 2024.
- Nurhayati dan Wasilah Abd. Rasyid, "Zakat Produktif sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat," *Jurnal Ekonomi Islam La\_Riba*, Vol. 9, No. 1. 2015.
- Nurul W. *Lembaga Amil Zakat, Politik Lokal Dan Good Governance*. Jurnal Karsa Sosial Budaya Islam. 2014.
- Permana. *Manajemen Pengelolaan Lembaga Amil Zakat Dengan Prinsip Good Governance*. Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan. 2018.

- Prasetyo. *Optimalisasi Peran Badan Amil Zakat Nasional Untuk Kesejahteraan Kota Batam*. Scientia\_Journal. 2023.
- Prastuti, *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Nilai Perusahaan Dengan Moderasi Corporate Social Responsibility* (E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 2015,
- Prastuti. *Pengaruh Good Corporate Governance Pada Nilai Perusahaan Dengan Moderasi Corporate Social Responsibility*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. 2015.
- Putra, dkk. *Model Pengelolaan Zakat Produktif di Indonesia dan Malaysia*. Qulubana: Jurnal Manajemen Dakwah. 2024.
- Qardawi, *Spektrum Zakat dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2005.
- Raco. *Metode Penelitian Kualitatif, Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Grasindo: Jakarta. 2022.
- Rahman, F. *Peran Teknologi dalam Penguatan Spiritual Mustahik*. Bandung: Penerbit Al-Mizan. 2023.
- Rahman, F. *Tata Kelola Zakat dan Pemberdayaan Mustahik: Perspektif Ekonomi Islam*. Yogyakarta: UII Press. 2020.
- Rahman, T., & Fauzi, M. *Efektivitas Pengelolaan Zakat Produktif di Indonesia*. Jurnal Ekonomi Syariah, 15(3), 2022.
- Rahmat Dkk. *Analisis Implementasi Zakat Perdagangan Dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Ejournal: Al-Muqayyad. 2023.
- Rahmawati, Dkk. *Pengaruh Intellectual Capital, Good Corporate Governance Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan*. Jurnal Riset Ilmu Akuntans. 2023.
- Reza, *Analisis Efektivitas Distribusi Zakat Produktif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Kantor Cabang Rumah Zakat Sumatera Utara)*, T-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam, 2021.

- Reza. *Analisis Efektivitas Distribusi Zakat Produktif Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Kantor Cabang Rumah Zakat Sumatera Utara)*. Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam. 2021.
- Rini Dewi dan Fajar Riyanto, *Akad Mudharabah dalam Penyaluran Zakat Produktif*, Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia, Vol. 9, No. 1 (2020), hlm. 78–80; M. Umer Chapra, *Islamic Economics: What It Is and How It Developed*, (Leicester: Islamic Foundation. 2016.
- Rizal, F. *Efektivitas Qardh Al-Hasan dalam Kerangka Zakat Produktif untuk Pemberdayaan UMKM*. Ekonomi Islam, 13(2), 2022.
- Said Aqil Al-Munawar. tt. *Kajian Kritis Pendayagunaan Zakat*. Semarang: Dina Utama Semarang. 2022.
- Sakr, Ahmad M. *Maqashid al-Shari'ah in Contemporary Zakat Management*. Kuala Lumpur: INCEIF Press, 2021.
- Sayyid Sabiq, *Fiqh as-Sunnah*, Jilid I, Beirut: Dar al-Fikr, 1990.
- Setiadi Dkk. *Peran Amil Zakat Dalam Mengoptimalkan Zakat Produktif: Studi Analisis Badan Amil Zakat Daerah (Bazda) Kota Bekasi*. Masalah: Jurnal Hukum Islam. 2016.
- Shihab, M. Quraish. *Wawasan al-Qur'an*. Bandung: Mizan, 2001.
- Shil, N. C. *Accounting For Good Corporate Governance*. Joag. 2008.
- Siddiqi, M. N. *Muslim Economic Thinking*, (Leicester: The Islamic Foundation, 1979), 45-50.
- Sugeng Suroso. *Good Corporate Governance*. Cv. Qiara Media. 2020.
- Sugianto. *Implementasi Program Kampung Sdgs Dalam Mewujudkan Ekonomi Kreatif Di PP. Raudlah Darus Salam Desa Sokurejo, Kecamatan Bangsalsari*. Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin. 2023.
- Suharto, Edi. *Pembangunan, Kemiskinan, dan Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Refika Aditama, 2009.
- Suharto, Edi. *Pemberdayaan, Masyarakat, dan Civil Society*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.

- Sukmawati, Dkk. *Analisis Peran Zakat Produktif Di Kampung Zakat Desa Sulung Dengan Metode Center Of Islamic Business And Economic Studies*. Jurnal Baabu Al-Ilmi: Ekonomi Dan Perbankan Syariah. 2023.
- Sukmawati, Dkk. *Analisis Peran Zakat Produktif Di Kampung Zakat Desa Sulung Dengan Metode Center Of Islamic Business And Economic Studies-Ipb*, Jurnal Baabu Al-Ilmi Ekonomi Dan Perbankan Syariah, 2023.
- Sukmawati, Dkk. *Efektivitas Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mustahiq Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Bali*. Maisyatuna. 2022.
- Tahliani. *Good Governance Di Lembaga Pengelola Zakat*. Syar'ie: Jurnal Pemikiran Ekonomi Islam. 2019.
- Tim UI Fak Ekonomi. *Indonesia Economi Outlook*. UI: Grasindo. 2010.
- Triantoro. *Optimalisasi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Zakat Produktif Berdasarkan Program Zakat Community Development Baznas*. Repository:Uinsaizu. 2023.
- Wahbah az-Zuhaili, *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*, Jilid IV, (Damaskus: Dar al-Fikr, 2011).
- Wahbah az-Zuhaily. *Fiqh al-Islami wa Adillatuhu*. Vol. 2. Damaskus: Dar al-Fikr, 2011.
- Wasik, A. *Zakat Produktif Konstruksi Zakatnomics: Perspektif Teoretis*. Jakarta: Pustaka Islam. 2023.
- Wasik. A. *Menelaah kembali prinsip zakat produktif (upaya mengubah masyarakat konsumtif menuju masyarakat produktif)*. Jurnal Hukum Ekonomi Syariah dan keluarga Islam. 2020.
- Widianingsih. *Analisis Pendayagunaan Zakat Produktif Terhadap Usaha Mikro Mustahik, Studi Kasus Baznas Kabupaten Tangerang*. 2022.
- World Zakat Forum. *Zakat Core Principles: Guiding Principles for Effective and Efficient Zakat Management*. Jakarta: WZF Secretariat, 2022.

- Wulan dkk. *Analisis Pengetahuan Masyarakat Tentang Zakat Produktif, Jurnal Indonesia Sosial Sains*. 2023.
- Yi Sukmawati Dkk. *Efektivitas Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mustahiq Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Provinsi Bali, Maisyatuna*. Journal: Staidenpasar. 2022.
- Yusuf Al-Qardhawi. *Daur Al Qiyam Wa Al Akhlag Fi Al Iqtisadi Al Islami, Terjemahan Oleh Didin Hafiduddin, Setiawan Budiotomo Dan Aunur Rofiq Shaleh Tamhid, Peran Nilai Moral Dalam Perekonomian Islam*. Jakarta: Robbani Press. 2001.
- Yusuf Al-Qardhawi. *Musykilah al-Faqr wa Kaifa Aalajaha al-Islam*. Beirut: Dar. 1966.
- Yusuf Qardawi. *Spektrum Zakat Dalam Membangun Ekonomi Kerakyatan*. Jakarta: Zikrul Hakim. 2005.
- Zaenal Abidin, & Mahelan Prabantarikso. *Konsep Dan Penerapan GCG Pada Lembaga Keuangan dan BUMN*. Deepublish Publisher: Jogjakarta. 2021.
- Zakariya, A. F., Syuhana, E., & Rosida, I. N. Pengelolaan Zakat Produktif Sebagai Pembangunan Kesejahteraan. *Jurnal Musthofa*, 10(2), 2024.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



**BAZNAS**  
Badan Amil Zakat Nasional  
Kabupaten Bondowoso

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 043/BAZNAS/IV/2025**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **KH. AKHMADI, S.Pd., M.Pd.**  
Jabatan : **Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso**  
Alamat Kantor : **Jl. A. Yani No. 02, Badean - Bondowoso**

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **ABDUL WASIK**  
NIM : **223307030003**  
Perguruan Tinggi : **Program Doktorat Studi Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq (UINKHAS) Jember**  
Judul Penelitian : **Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember**

Telah selesai melaksanakan penelitian di lingkungan BAZNAS Kabupaten Bondowoso, terhitung sejak tanggal 07 Juli 2024 sampai dengan 30 April 2025. Penelitian tersebut telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku di BAZNAS Kabupaten Bondowoso.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Bondowoso, 30 April 2025

Ketua BAZNAS Kabupaten Bondowoso

  
**KH. AKHMADI, S.Pd., M.Pd.**

---

Jl. A. Yani No. 02 Telp. (0332) 3525286  
Email : [baznaskab.bondowoso@baznas.go.id](mailto:baznaskab.bondowoso@baznas.go.id)  
BONDOWOSO



**PUSAT PENGEMBANGAN  
KAMPUNG SDGs INDONESIA**

Jl. Balung RT 01 RW 02, Sukorejo, Bangsalsari, Jember 68154

Telp. 081233797305, 085339415345

E-mail: [kampungsdgs.jember17@gmail.com](mailto:kampungsdgs.jember17@gmail.com)

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 004/PPKSI/V/2025**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : KH. M. Misbahus Salam, M.Pd.I  
Jabatan : Ketua Dewan Pembina Pusat Pengembangan Kampung SDGs Indonesia (PPKSI)  
Dan Ketua BAZNAS Kabupaten Jember 2017 – 2022.  
Alamat Kantor : Jl. Balung RT 01 RW 01 Sukorejo Bangsalsari Jember

Dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Abdul Wasik  
N I M : 223307030003  
Perguruan Tinggi : Program Doktor Studi Islam Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Shiddiq  
(UINKHAS) Jember  
Judul Penelitian : Tata kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan  
Kampung SDGs BAZNAS Jember

Telah selesai melaksanakan penelitian di lingkungan Kampung SDGs BAZNAS Kabupaten Jember, terhitung sejak tanggal 07 Juli 2024 sampai dengan 30 April 2025. Penelitian tersebut telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Kampung SDGs BAZNAS Jember.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 05 Mei 2025  
Ketua Dewan Pembina,  
Pusat Pengembangan Kampung  
SDGs Indonesia,



**KH. M. Misbahus Salam, M.Pd.I**

Abdul Wasik, Jejak Langkah Akademik di Program Doktor Studi Islam  
UINKHAS Jember (2022 s/ d 2025)



gelar Doktor.

Abdul Wasik, M.HI., lahir di Bondowoso pada 9 April 1980, merupakan dosen aktif di Institut Agama Islam (IAI) At Taqwa Bondowoso. Berasal dari tradisi intelektual pesantren, ia adalah alumni Ma'had Aly Sukorejo Situbondo (2005) dan lulusan Magister Hukum Islam di IAI Ibrahimy (2007). Tahun 2022, ia melanjutkan pendidikan doctoral di Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UINKHAS) Jember. Setelah menempuh perjalanan akademik yang penuh dedikasi, pada tahun 2025 ia resmi lulus dengan predikat Cumlaude dan berhak menyandang

Perjalanan akademik Abdul Wasik dalam menempuh pendidikan doctoral di Program Studi Studi Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq (UINKHAS) Jember, dimulai pada tahun 2022. Latar belakang keilmuan yang kuat dalam bidang *Fikih dan Ushul Fikih* semenjak ia dipesantren Ma'had Aly Sukorejo Situbondo, serta keterlibatannya yang aktif di organisasi Rabithah Ma'ahid Islamiyah Nahdlatul Ulama (RMI NU) Jawa Timur, menjadi fondasi yang memperkaya perspektif keislaman dan sosial yang ia bawa dalam ruang akademik.

Selama menempuh pendidikan doktor, Ia mengembangkan minat riset yang mendalam dalam bidang ekonomi Islam, khususnya pada isu zakat produktif. Riset disertasinya berjudul "*Tata Kelola Zakat Produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember*" menjadi tonggak penting yang menunjukkan kontribusi ilmiah dan praktisnya. Dalam disertasi ini, ia tidak hanya memetakan praktik pengelolaan zakat di lapangan, namun juga berhasil merumuskan sebuah teori baru "*Model Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis Good Community Governance*". Model ini merepresentasikan integrasi antara pendekatan substansial dari konsep "*Zakat Produktif Holistik dan sistemik Good Community Governance*" dalam tata kelola zakat. Teori ini mengintegrasikan tiga dimensi utama – *Intelektualitas, Spiritualitas, dan Integritas* – yang ia singkat dengan istilah "*ber-ISI*", sebagai pilar utama tata kelola zakat yang berkelanjutan dan berkeadilan sosial.

Sepanjang masa studi dari tahun 2022 hingga 2025, Abdul Wasik dikenal sebagai mahasiswa yang aktif dalam kegiatan akademik dan publikasi ilmiah. Ia konsisten menulis sejumlah artikel tentang keislaman terlebih tentang zakat produktif dalam berbagai dimensinya dan telah terbit di jurnal nasional maupun internasional terakreditasi dan bereputasi. Beberapa di antaranya adalah artikel:

1. "*Analysis of Productive Zakat in Maqosid Ash- Shari'ah Ibnu 'Ashur's Perspective*". Yang diterbitkan di Internasional Journal of Islamic Studies and Civilization, 2023. Published by: The Asosiasi Dosen Pergerakan (ADP), Pulomas Barat III No. 85 Jakarta Timur.

2. *Interpretation Of The Qur'an In A Feminist Perspective (The Thought Of Asma Barlas And His Contribution To The Development Of Islamic Law)*. Yang diterbitkan Vol. 2 No. 1 (2023): International Conference on Humanity Education and Society (ICHES).
3. *Menelaah Kembali Prinsip Zakat Produktif (Upaya Mengubah Masyarakat Konsumtif Menuju Masyarakat Produktif)*. 2024. *Al-Hukmi : Jurnal Hukum Ekonomi Syariah Dan Keluarga Islam*, 1(2), 159 - 176.
4. *Strategy for Islamic Religious Counselors in Minimizing the Occurrence of Divorce in Society*. (2024). *International Journal of Islamic Social Studies*, 2(1), 14-24.
5. *Maqāṣid Al-Sharī'Ah Perspective on Illegal Mountain Mining: Environmental Destruction and the Violation of Public Property*. 2025. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 847-855.
6. *Penguatan Literasi Zakat Produktif Berbasis Kearifan Lokal Di Kampung Zakat: Pendekatan Holistik Ber-Isi (Intelektualitas, Spiritualitas, Dan Integritas)* yang diterbitkan di *Jurnal Bhakti: Jurnal Pengabdian Dan Pemberdayaan Masyarakat*, UIT, Kediri, 2025, 4(01), 159-168.,
7. serta artikel "*Penambangan Liar dalam Perspektif Maqāṣid al-Syarī'ah*" yang dimuat dalam *Jurnal Wasathiyah Ma'had Aly Sukorejo*. Selain itu, ia juga rutin menulis opini dan artikel populer di NU Online, khususnya mengenai peran masjid dan pesantren dalam edukasi lingkungan dan pemberdayaan ekonomi umat.

Aktivitas akademiknya ditopang oleh beragam publikasi ilmiah nasional dan internasional di bidang zakat produktif, maqāṣid al-syarī'ah, dan studi Islam kontemporer. Ia menjadi nominator presenter pada ajang IComRTISD 2024 dan meraih Beasiswa Riset BAZNAS RI 2025. Selain itu, ia aktif menggagas program "Zakat Berbasis Masjid" di Bondowoso sebagai bentuk konkret dari teorinya yang kini menjadi rujukan nasional. Di luar akademik, Abdul Wasik tercatat sebagai pengurus Rabithah Ma'ahid Islamiyah Nahdlatul Ulama (RMI NU) Jawa Timur dan pengurus Asosiasi Dosen PTKIS Indonesia (ADPETISINDO) Provinsi Jawa Timur, menunjukkan dedikasinya dalam memperkuat sinergi antara pesantren, perguruan tinggi, dan masyarakat.

Tidak hanya dalam ruang akademik, Abdul Wasik juga aktif menginisiasi gerakan nyata di masyarakat. Ia menggagas program "Zakat Berbasis Masjid" di beberapa kecamatan di Bondowoso, sebagai bentuk aplikasi langsung dari teori ZPH yang ia kembangkan. Sinerginya dengan BAZNAS pusat dan daerah dalam proyek Kampung Zakat dan Kampung SDGs memperlihatkan bahwa keilmuannya tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi juga mampu diterjemahkan ke dalam praksis sosial-ekonomi yang nyata dan transformatif.

Atas dedikasi dan kontribusinya, ia memperoleh pengakuan dari kampus dalam bentuk penghargaan sebagai *Peneliti Unggulan Bidang Ekonomi Syariah* pada tahun 2024. Ia juga dikenal sebagai sosok yang menjunjung tinggi nilai-nilai spiritualitas lokal, dengan sering mengangkat keteladanan tokoh-tokoh pesantren dan kepedulian sosial.

