

A Holistic Productive Zakat Governance Model Based on Good Community Engagement

Model Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis Good Community Engagement

Abdul Wasik¹, Irma Nurhayati²

¹Pascasarjana Institut Agama Islam At-Taqwa Bondowoso, Jawa Timur, Indonesia

²Institut Agama Islam Miftahul Ulum Lumajang, Jawa Timur, Indonesia
Email Korespondensi: abdulwasikdosenbkd.03@gmail.com

Abstract

Productive zakat is a strategic instrument for transformative and long-term economic empowerment, requiring governance grounded in transparency, participation, and sustainability. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso and Kampung SDGs BAZNAS Jember illustrate community-based zakat practices; however, a systematic and contextual governance model is still needed to support the transformation of mustahik into muzakki and to strengthen the Ber-LSI values—intellectuality, spirituality, and integrity. This study aims to develop a holistic productive zakat governance model based on Good Community Engagement (GCE) to enhance the effectiveness of zakat distribution and community empowerment. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation analysis. The study examines five core GCE pillars: participation, accountability, transparency, inclusivity, and sustainability. The findings demonstrate that integrating GCE principles with a holistic productive zakat approach produces governance that is not only efficient and effective but also empowers communities economically, socially, intellectually, and spiritually. This model offers a policy framework for zakat management that is community-rooted rather than solely institution-centered.

Keywords: *Productive Zakat, Governance, Good Community Engagement, Mustahik Empowerment, Holistic Zakat.*

Abstrak

Zakat produktif merupakan instrumen strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat yang berorientasi transformasi jangka panjang, sehingga menuntut tata kelola yang transparan, partisipatif, dan berkelanjutan. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember merepresentasikan praktik zakat berbasis komunitas, namun masih memerlukan model tata kelola yang sistematis dan kontekstual untuk mendorong transformasi mustahik menjadi muzaki serta penguatan kualitas Ber-ISI (intelektualitas, spiritualitas, dan integritas). Penelitian ini bertujuan mengembangkan model tata kelola zakat produktif holistik berbasis Good Community Engagement (GCE) guna meningkatkan efektivitas distribusi zakat dan pemberdayaan mustahik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi prinsip GCE—partisipasi, akuntabilitas, transparansi, inklusivitas, dan keberlanjutan—dengan pendekatan zakat produktif holistik membentuk tata kelola yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pemberdayaan ekonomi, sosial, spiritual, dan intelektual masyarakat. Model ini menawarkan formulasi kebijakan pengelolaan zakat yang berakar pada kekuatan komunitas lokal, bukan semata pendekatan kelembagaan.

Kata kunci: *Zakat Produktif, Tata Kelola, Good Community Engagement, Pemberdayaan Mustahik, Zakat Holistik.*

Pendahuluan

Zakat sebagai instrumen keuangan sosial Islam memiliki peran strategis dalam mengatasi kemiskinan dan ketimpangan sosial (Qardhawi, 2011; Amalia, 2015). Dalam dua dekade terakhir, wacana zakat produktif semakin menguat karena dipandang mampu memberikan solusi jangka panjang bagi pemberdayaan mustahik. Konsep ini menekankan bahwa zakat tidak hanya berfungsi sebagai bantuan konsumtif, tetapi juga dapat menjadi stimulan ekonomi yang memungkinkan mustahik untuk mandiri secara finansial dan bahkan menjadi muzakki baru (Karim, 2010; Nugroho, 2020). Dengan demikian, zakat produktif memiliki potensi ganda: mengatasi kemiskinan dan memperkuat struktur sosial ekonomi umat.

Namun, efektivitas zakat produktif sangat ditentukan oleh tata kelola yang dijalankan oleh lembaga zakat. Berbagai studi mengungkap bahwa banyak lembaga pengelola zakat menghadapi kendala dalam hal transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan monitoring program (Asnaini, 2011; Rohayati & Syafii, 2018). Problem klasik seperti ketidakjelasan target sasaran, duplikasi program, lemahnya pelaporan keuangan, serta minimnya pelibatan mustahik dalam proses pengambilan keputusan masih banyak ditemukan. Dampaknya, banyak program zakat produktif gagal memberikan perubahan signifikan bagi penerima manfaat. Bahkan, tidak sedikit mustahik yang kembali pada kondisi semula karena tidak adanya pendampingan berkelanjutan.

Dalam konteks pengukuran efektivitas, BAZNAS telah mengembangkan dua instrumen penting, yaitu *Indeks Desa Zakat (IDZ)* dan *Indeks Dampak Zakat (IDZk)*. IDZ digunakan untuk memetakan potensi dan kondisi desa berdasarkan dimensi ekonomi, sosial, pendidikan, kesehatan, dan keagamaan yang relevan dengan sasaran zakat (Huda et al., 2014). Sementara itu, IDZk mengukur sejauh mana dampak zakat terhadap perubahan kondisi mustahik, baik dari aspek kesejahteraan maupun spiritualitas dan partisipasi sosial. Namun, berbagai data menunjukkan bahwa skor IDZ dan IDZk di sebagian wilayah penerima manfaat masih rendah, menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan yang berkelanjutan (Basri & Azmi, 2022).

Dalam konteks ini, pendekatan *Good Community Engagement (GCE)* menawarkan paradigma baru dalam pengelolaan zakat yang menempatkan masyarakat sebagai subjek utama. Prinsip-prinsip GCE seperti partisipasi, transparansi, akuntabilitas, inklusivitas, dan keberlanjutan, menjadi landasan untuk menciptakan model tata kelola yang lebih demokratis dan responsif terhadap kebutuhan riil mustahik (Uswatun et al., 2025). Integrasi pendekatan ini dengan konsep zakat produktif holistik diyakini mampu mengatasi problem klasik pengelolaan zakat, sekaligus mendorong peningkatan nilai IDZ dan IDZk melalui intervensi yang terukur dan berkelanjutan. Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menjadi dua contoh inisiatif yang mengarah pada model ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan merumuskan model tata kelola zakat produktif holistik berbasis *Good Community Engagement* melalui studi kasus pada dua komunitas tersebut. Dengan memadukan pendekatan normatif-syariah, kelembagaan, dan partisipatif-komunitarian, diharapkan model ini tidak hanya menyelesaikan problem manajerial dalam pendistribusian zakat, tetapi juga membangun karakter mustahik yang Ber-ISI: intelektualitas, spiritualitas, dan integritas. Pendekatan ini diharapkan dapat menjadi solusi sistemik yang mengangkat martabat mustahik sekaligus memperkuat peran zakat sebagai pilar ekonomi Islam yang transformatif dan inklusif.

Tinjauan Pustaka

Teori Zakat Produktif

Teori Zakat Produktif yang dikemukakan oleh Yusuf Qardhawi menekankan bahwa zakat tidak hanya bersifat konsumtif, melainkan dapat dikelola secara produktif untuk memberdayakan mustahik dan mendorong kemandirian ekonomi mereka (Qardhawi, 2011). Menurut Qardhawi, fungsi zakat sejatinya adalah untuk *iqāmat al-‘adl al-ijtimā’ī* (menegakkan keadilan sosial), yang tidak hanya memberi bantuan sesaat, tetapi memperbaiki struktur ketimpangan sosial dalam jangka panjang. Oleh karena itu, zakat harus diarahkan pada program-program yang dapat meningkatkan kapasitas produktif mustahik, seperti pemberian modal usaha, pelatihan keterampilan, dan akses terhadap jaringan pasar.

Teori ini diperkuat oleh pemikiran Adiwarmanto A. Karim yang menyatakan bahwa zakat, bila dikelola dalam kerangka manajemen strategis dan berbasis investasi sosial, akan melahirkan dampak ekonomi yang signifikan, baik secara mikro maupun makro (Karim, 2010). Bahkan, konsep zakat produktif dapat bersinergi dengan prinsip ekonomi Islam lainnya seperti *al-maslahah al-‘āmmah* dan *maqāṣid al-syarī‘ah*, yaitu untuk melindungi dan mengembangkan harta (*ḥifẓ al-māl*) serta menjaga keberlangsungan hidup yang bermartabat (*ḥifẓ al-nafs*). Dalam hal ini, zakat bukan hanya menjadi jaring pengaman sosial (*social safety net*), tetapi juga alat pembangunan sosial (*social development tool*) yang menguatkan struktur ekonomi umat.

Secara konseptual, teori zakat produktif juga sejalan dengan pendekatan pemberdayaan dalam pembangunan partisipatif, seperti dikemukakan oleh Robert Chambers, yang menyebut bahwa pemberdayaan adalah proses penguatan daya kontrol kelompok marginal terhadap sumber daya dan keputusan yang memengaruhi hidup mereka (Chambers, 1995). Dalam konteks ini, zakat produktif dapat menjadi instrumen untuk membebaskan mustahik dari ketergantungan dan subordinasi ekonomi, serta memampukan mereka menjadi pelaku ekonomi yang mandiri dan berkontribusi. Oleh karena itu, implementasi zakat produktif memerlukan dukungan kelembagaan yang kuat, tata kelola yang partisipatif, serta integrasi dengan program pembangunan berkelanjutan agar hasilnya bersifat jangka panjang dan berkeadilan.

Teori Good Governance

Kedua, Teori Good Governance yang dikembangkan oleh Jansen dan Meckling (1976) berangkat dari *agency theory*, yang menekankan pentingnya relasi antara prinsipal (muzakki) dan agen (pengelola zakat) dalam sebuah sistem kelembagaan. Relasi ini harus didasarkan pada transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas agar tidak terjadi konflik kepentingan atau penyalahgunaan wewenang (Jansen & Meckling, 1976). Dalam konteks pengelolaan zakat, teori ini relevan untuk menilai sejauh mana lembaga zakat menjalankan fungsi kelembagaan yang bertanggung jawab, termasuk dalam hal pelaporan, distribusi, pengawasan, dan partisipasi publik. Ketika prinsip-prinsip *good governance* dijalankan secara konsisten, kepercayaan publik terhadap institusi zakat akan meningkat dan berdampak pada partisipasi muzakki yang lebih luas.

Teori ini diperkuat oleh pemikiran Kooiman (2003) tentang *governability*, yaitu kapasitas kelembagaan untuk mengatur dan mengarahkan pembangunan sosial dengan melibatkan aktor-aktor masyarakat secara deliberatif dan kolaboratif. Dalam pendekatan ini, tata kelola tidak hanya menjadi ranah birokrasi, tetapi juga mencakup masyarakat sebagai subjek aktif dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan kerangka kerja **GOOD COMMUNITY ENGAGEMENT (GCE)** yang dikembangkan BAZNAS, yang menekankan perlunya kolaborasi antara lembaga zakat, mustahik, tokoh masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang dan melaksanakan program zakat produktif

(Basri & Azmi, 2022). Oleh karena itu, teori Good Governance tidak hanya menjadi alat evaluasi internal kelembagaan, tetapi juga menjadi pendorong terciptanya tata kelola zakat yang demokratis, inklusif, dan berkelanjutan.

Teori Pemberdayaan

Teori Pemberdayaan yang dikembangkan oleh Robert Chambers menekankan bahwa pemberdayaan bukan sekadar intervensi teknis atau pendekatan ekonomi, melainkan proses transformasi sosial yang menysasar ketimpangan struktur dan relasi kuasa (Chambers, 1995). Dalam kerangka ini, kelompok marginal atau *mustaḍ'afīn* perlu diberi akses untuk menentukan arah hidupnya secara mandiri, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan mengelola sumber daya secara berdaulat. Dalam konteks zakat produktif, teori ini sangat relevan untuk menganalisis bagaimana zakat tidak hanya membantu mustahik secara finansial, tetapi juga mengubah mereka dari penerima pasif menjadi aktor aktif dalam pembangunan ekonomi dan sosial berbasis komunitas.

Dalam perspektif Islam, gagasan pemberdayaan memiliki akar yang kuat dalam prinsip *taqwiyah al-ḍu'afā'* (penguatan kaum lemah), sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Ḥasyr: 7 bahwa kekayaan tidak boleh beredar di kalangan orang kaya saja (*kay lā yakūna dūlatan bayna al-aghniyā' minkum*). Konsep ini menegaskan bahwa distribusi kekayaan melalui zakat bertujuan untuk menciptakan keadilan sosial dan kemandirian umat. Yusuf Qardhawi juga menekankan bahwa zakat produktif harus diarahkan pada *taqwiyah al-mustahik* (penguatan mustahik) agar

mereka mampu mandiri dan tidak selamanya bergantung pada bantuan (Qardhawi, 2011). Sementara itu, Wahbah az-Zuhaili menyatakan bahwa pemberdayaan adalah bentuk *taḥqīq al-maṣlahah* (realisasi kemaslahatan) yang merupakan inti dari maqāṣid al-syarī'ah, khususnya dalam aspek penjagaan harta (ḥifẓ al-māl) dan jiwa (ḥifẓ al-nafs) (Az-Zuhaili, 2011). Dengan demikian, teori pemberdayaan Robert Chambers secara filosofis dan etis sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menghendaki perubahan struktural demi terwujudnya keadilan dan martabat manusia.

Zakat Core Principles (ZCP)

Zakat Core Principles (ZCP) yang disusun oleh BAZNAS bekerja sama dengan IRTI-Islamic Development Bank mencakup 14 prinsip tata kelola zakat yang komprehensif, meliputi aspek kepemimpinan, akuntabilitas, transparansi, manajemen risiko, sistem informasi, efisiensi operasional, kepatuhan syariah, serta orientasi pemberdayaan (BAZNAS & IRTI-IDB, 2020). ZCP menjadi kerangka evaluatif standar internasional yang bertujuan untuk meningkatkan integritas, efisiensi, dan dampak zakat secara sistemik. Di tingkat komunitas, prinsip-prinsip ZCP relevan untuk menilai kualitas tata kelola zakat produktif seperti di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, yang mengintegrasikan pengelolaan zakat dengan agenda pemberdayaan dan pembangunan lokal.

Ketika dikolaborasikan dengan konsep *Good Community Engagement* (GCE), ZCP tidak hanya berfungsi sebagai standar

kelembagaan, tetapi juga memperkuat prinsip-prinsip partisipasi, inklusivitas, kolaborasi, dan keberlanjutan dalam konteks pemberdayaan masyarakat. GCE menekankan bahwa tata kelola yang baik bukan hanya soal prosedur birokrasi, tetapi keterlibatan aktif masyarakat dalam setiap tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sosial (Kooiman, 2003; Basri & Azmi, 2022). Dalam hal ini, penerapan ZCP di level komunitas membutuhkan adaptasi pendekatan partisipatif agar selaras dengan nilai-nilai lokal, responsif terhadap kebutuhan mustahik, serta berorientasi pada peningkatan kapasitas dan transformasi sosial. Oleh karena itu, sinergi antara ZCP dan GCE menghasilkan model tata kelola zakat produktif yang tidak hanya akuntabel secara administratif, tetapi juga berdaya secara sosial.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus ganda (multiple case study) untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik tata kelola zakat produktif berbasis komunitas. Lokasi penelitian ditentukan secara purposive, yaitu Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember, dengan pertimbangan bahwa kedua lokasi tersebut merepresentasikan model implementasi zakat produktif berbasis komunitas yang memiliki karakteristik tata kelola, pola partisipasi, dan pendekatan pemberdayaan yang berbeda.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interviews) dengan

pengelola zakat (amil BAZNAS), mustahik, muzakki, dan tokoh masyarakat sebagai informan kunci; observasi partisipatif terhadap aktivitas ekonomi dan sosial dalam program zakat produktif; serta studi dokumentasi terhadap laporan keuangan, dokumen perencanaan program, serta hasil monitoring dan evaluasi yang dimiliki oleh BAZNAS.

Untuk menjamin validitas dan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik, sehingga informasi yang diperoleh dapat diuji silang antar-informan dan antar-metode pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan pola analisis komparatif antar kasus (cross-case analysis) guna mengidentifikasi pola, perbedaan, dan konstruksi model tata kelola zakat produktif yang holistik dan berbasis komunitas.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil

a. Tata Kelola Zakat Produktif Berbasis Komunitas

Tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember menunjukkan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat dengan model yang berbeda. Di Bondowoso, transparansi diwujudkan melalui sistem pelaporan terbuka menggunakan papan informasi publik dan grup WhatsApp komunitas, serta pemanfaatan aplikasi SIMBA sebagai sistem informasi zakat terintegrasi. Pengawasan internal

dilakukan melalui pelaporan periodik dan audit keuangan oleh BAZNAS. Mustahik dilibatkan dalam musyawarah kelompok usaha dan sebagian proses perencanaan program, meskipun pengambilan keputusan strategis masih didominasi oleh pengelola program.

Di Kampung SDGs BAZNAS Jember, tata kelola zakat produktif lebih menekankan pendekatan partisipatif berbasis komunitas. Pengawasan dan evaluasi program dilakukan melalui pelibatan aktif masyarakat dalam proses pelaporan dan penilaian kegiatan. Pendataan mustahik dilakukan secara sistematis melalui digitalisasi data, dan kegiatan ekonomi berbasis zakat terintegrasi dengan program Kampung Cerdas sebagai bagian dari pengembangan desa berbasis teknologi.

b. Implementasi Program Zakat Produktif Berbasis Kebutuhan Lokal

Implementasi zakat produktif di kedua lokasi dikembangkan berdasarkan kebutuhan lokal masyarakat. Di Bondowoso, program utama meliputi program ternak “Subur Berkah”, pelatihan pembuatan pakan mandiri, pelatihan manajemen keuangan usaha, program pendidikan “satu rumah satu sarjana”, penguatan kelembagaan TPQ, serta pembentukan koperasi berbasis zakat. Program-program ini menunjukkan peningkatan pendapatan dan kemandirian ekonomi sebagian mustahik, bahkan mendorong terjadinya transformasi status sosial-ekonomi dari mustahik menjadi muzakki.

Di Jember, zakat produktif diimplementasikan melalui program pelatihan kewirausahaan seperti produksi sabun cuci

dan pupuk kasgot, program rumah layak huni (Rutilahu), sistem modal bergulir, digitalisasi data mustahik, program Kampung Ramah Gender, serta pengembangan Kampung Cerdas berbasis teknologi. Program-program tersebut berfokus pada peningkatan kesejahteraan keluarga mustahik dan keberlanjutan usaha mikro berbasis komunitas.

c. Pola Pemberdayaan Mustahik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan mustahik dilakukan secara berkelanjutan dan tidak terbatas pada distribusi modal usaha. Proses pemberdayaan mencakup pelatihan keterampilan teknis, pendampingan bisnis, pembinaan manajemen keuangan, pembinaan spiritual, serta penguatan jejaring sosial komunitas. Di Bondowoso, pemberdayaan dilakukan melalui pendekatan komunal berbasis kelompok, dengan pelibatan mustahik dalam musyawarah kelompok usaha, pengelolaan kas bersama, dan perencanaan produksi. Di Jember, pemberdayaan lebih bersifat individual melalui sistem modal bergulir dan pendampingan usaha personal.

d. Dampak Sosial, Ekonomi, Spiritual, dan Intelektual

Dampak zakat produktif terlihat pada berbagai dimensi kehidupan mustahik. Secara ekonomi, terjadi peningkatan pendapatan, kemandirian usaha, dan penguatan ekonomi keluarga. Secara sosial, terjadi penguatan solidaritas komunitas, meningkatnya partisipasi warga dalam kegiatan sosial, serta tumbuhnya praktik gotong royong. Secara spiritual, terjadi peningkatan partisipasi dalam kegiatan keagamaan, pembinaan keagamaan rutin, serta integrasi nilai-nilai syariah dalam praktik

usaha. Secara intelektual, terdapat peningkatan keterampilan teknis, literasi keuangan, literasi kewirausahaan, dan penguasaan teknologi dasar usaha.

e. **Sistem Pengawasan, Evaluasi, dan Keberlanjutan Program**

Sistem pengawasan menunjukkan perbedaan pola antara kedua lokasi. Di Bondowoso, pengawasan bersifat struktural dan formal melalui audit internal BAZNAS, pelaporan periodik, dan kontrol kelembagaan vertikal. Di Jember, pengawasan bersifat partisipatif melalui keterlibatan komunitas dalam evaluasi dan pelaporan program. Evaluasi program menunjukkan bahwa zakat produktif berkontribusi terhadap kemandirian usaha dan peningkatan ekonomi mustahik, namun ditemukan sejumlah kendala, seperti lemahnya monitoring pasca-distribusi, tidak adanya sistem manajemen risiko usaha, stagnasi sebagian usaha, ketidakteraturan pembayaran dana bergulir, serta hilangnya sebagian dana bergulir akibat lemahnya pengawasan.

Keberlanjutan program diupayakan melalui pembentukan koperasi berbasis zakat, pelatihan literasi keuangan syariah, pendampingan rutin, digitalisasi data mustahik, serta pemantauan usaha oleh pendamping zakat. Upaya ini bertujuan menjaga agar mustahik yang telah mandiri tidak kembali pada kondisi ketergantungan ekonomi.

2. Pembahasan

a. **Integrasi Zakat Core Principles (ZCP) dan Teori Pemberdayaan dalam Tata Kelola Zakat Produktif**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat BAZNAS Bondowoso dan Kampung SDGs BAZNAS Jember secara substantif telah mengadopsi sebagian prinsip yang termuat dalam Zakat Core Principles (ZCP) yang dirumuskan oleh World Zakat Forum bersama IRTI-IsDB. Prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan pengawasan telah tampak dalam praktik pelaporan, sistem informasi zakat, serta mekanisme evaluasi program. Meskipun belum sepenuhnya terformalkan dalam kebijakan lokal, praktik ini mencerminkan adopsi operasional terhadap standar tata kelola zakat modern yang menekankan integrasi antara kontrol kelembagaan dan pelayanan sosial.

ZCP menempatkan *maqāsid al-syarī'ah* sebagai dasar normatif tata kelola zakat, khususnya dalam aspek perlindungan harta (*ḥifẓ al-māl*), perlindungan jiwa (*ḥifẓ al-nafs*), dan perlindungan agama (*ḥifẓ al-dīn*). Temuan lapangan menunjukkan bahwa zakat produktif tidak hanya berfungsi sebagai instrumen redistribusi ekonomi, tetapi juga sebagai mekanisme perlindungan sosial dan pembangunan manusia. Hal ini terlihat dari integrasi program ekonomi dengan pendidikan, pembinaan spiritual, dan penguatan kelembagaan sosial keagamaan. Dengan demikian, zakat produktif tidak lagi berfungsi secara karitatif, tetapi bertransformasi menjadi instrumen pembangunan sosial-ekonomi berbasis nilai syariah.

Dari perspektif teori pemberdayaan, pendekatan yang diterapkan menunjukkan karakter *bottom-up development* dengan menempatkan mustahik sebagai subjek utama

pembangunan. Pemberdayaan tidak dimaknai sebatas peningkatan pendapatan, tetapi sebagai proses transformasi kapasitas, kontrol sosial, dan kemandirian hidup. Konsep *al-tamkīn* dalam Islam—yakni pemberian akses, kemampuan, dan daya kontrol kepada individu—tercermin dalam pelibatan mustahik dalam pengambilan keputusan kelompok usaha, pengelolaan keuangan bersama, serta perencanaan produksi. Hal ini sejalan dengan teori empowerment yang menekankan bahwa pemberdayaan terjadi ketika individu dan komunitas memiliki kontrol atas sumber daya dan keputusan yang memengaruhi kehidupannya.

Integrasi antara ZCP dan teori pemberdayaan ini membentuk kerangka tata kelola baru yang dalam penelitian ini dikonseptualisasikan sebagai *Good Community Engagement* (GCE), yaitu model tata kelola yang memadukan efisiensi administratif, kontrol kelembagaan, partisipasi warga, nilai-nilai syariah, dan orientasi keberlanjutan sosial. Tata kelola zakat dalam kerangka ini tidak hanya diukur melalui kepatuhan prosedural, tetapi melalui kualitas transformasi mustahik secara ekonomi, sosial, dan spiritual.

b. Transformasi Mustahik–Muzakki sebagai Indikator Keberhasilan Pemberdayaan

Transformasi mustahik menjadi muzakki merupakan indikator substantif keberhasilan zakat produktif sebagai sistem pemberdayaan, bukan sekadar program bantuan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa proses transformasi ini terjadi melalui mekanisme berlapis yang mencakup peningkatan

kapasitas ekonomi, penguatan mentalitas mandiri, pembentukan identitas sosial baru, dan internalisasi nilai spiritual.

Dalam kerangka empowerment theory, transformasi ini menunjukkan pergeseran posisi sosial mustahik dari penerima pasif menjadi aktor ekonomi aktif dalam sistem komunitas. Partisipasi dalam musyawarah usaha, pengelolaan kas bersama, dan pengambilan keputusan produksi membentuk sense of agency dan sense of ownership terhadap proses pembangunan. Hal ini memperkuat argumen bahwa pemberdayaan sejati tidak lahir dari transfer modal, tetapi dari transfer kapasitas dan otoritas sosial.

Secara sosiologis, transformasi ini juga membentuk perubahan identitas sosial mustahik. Mereka tidak lagi memosisikan diri sebagai objek bantuan, tetapi sebagai bagian dari sistem ekonomi komunitas yang produktif. Dalam konteks ini, zakat berfungsi sebagai mekanisme rekonstruksi struktur sosial, bukan sekadar instrumen filantropi.

Dimensi spiritual menjadi elemen kunci dalam proses ini. Integrasi pembinaan keagamaan, penguatan nilai kejujuran, etika usaha, dan kesadaran ibadah membentuk fondasi moral dalam praktik ekonomi. Ini menunjukkan bahwa transformasi mustahik–muzakki dalam zakat produktif bersifat holistik: ekonomi, sosial, dan spiritual berjalan simultan, bukan terpisah.

c. ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, Integritas) sebagai
Kerangka Pembangunan Manusia Berbasis Zakat

Temuan penelitian menguatkan konsep bahwa zakat produktif berfungsi sebagai instrumen pembangunan manusia

(*human development*), bukan hanya pembangunan ekonomi. Peningkatan intelektualitas melalui pelatihan teknis, literasi keuangan, dan literasi kewirausahaan menunjukkan bahwa zakat berkontribusi pada penguatan kapasitas kognitif dan keterampilan hidup mustahik. Hal ini sejalan dengan paradigma pembangunan manusia yang menempatkan kapasitas individu sebagai inti pembangunan.

Spiritualitas dalam konteks ini tidak berfungsi sebagai aspek simbolik, tetapi sebagai fondasi etika sosial dan ekonomi. Praktik usaha berbasis nilai syariah, integrasi ibadah dalam aktivitas ekonomi, dan internalisasi nilai keberkahan menunjukkan bahwa dimensi spiritual menjadi sumber motivasi, kontrol moral, dan stabilitas sosial dalam proses pemberdayaan.

Integritas muncul sebagai dimensi struktural dalam tata kelola zakat. Budaya pelaporan, akuntabilitas komunitas, transparansi sosial, serta pengawasan kolektif membentuk ekosistem kepercayaan yang memperkuat keberlanjutan program. Integritas tidak hanya berfungsi sebagai nilai moral individual, tetapi sebagai sistem sosial yang mengatur relasi antara pengelola zakat, mustahik, muzakki, dan komunitas.

Dengan demikian, ISI (Intelektualitas, Spiritualitas, Integritas) membentuk kerangka pembangunan manusia berbasis zakat yang bersifat integratif dan transformatif, di mana pembangunan ekonomi tidak dipisahkan dari pembangunan moral dan sosial.

d. Good Governance, Social Accountability, dan Problem Struktural Tata Kelola

Meskipun menunjukkan capaian signifikan, tata kelola zakat produktif masih menghadapi problem struktural. Lemahnya sistem monitoring pasca-distribusi, absennya manajemen risiko, dan lemahnya evaluasi berbasis outcome menunjukkan bahwa sebagian praktik masih berorientasi pada output program, bukan dampak jangka panjang.

Model tata kelola yang masih dominan top-down berpotensi melemahkan dimensi pemberdayaan. Ketika partisipasi mustahik bersifat formalitas, maka zakat produktif berisiko kembali menjadi sistem bantuan struktural, bukan sistem transformasi sosial. Di sisi lain, pendekatan partisipatif yang lemah dalam pengawasan juga menimbulkan kerentanan terhadap kebocoran dana, kegagalan modal bergulir, dan ketidakberlanjutan program.

Dalam konteks ini, integrasi prinsip good governance dengan social accountability menjadi kebutuhan struktural. Tata kelola zakat harus bergerak dari sekadar kontrol administratif menuju sistem pengawasan sosial berbasis komunitas yang terinstitusionalisasi. Zakat Core Principles menyediakan kerangka normatif untuk itu, tetapi implementasinya membutuhkan adaptasi kontekstual berbasis komunitas lokal.

e. Tata Kelola Zakat Produktif Berbasis Komunitas: Implikasi Teoretis, Praktis, dan Kontribusi Ilmiah

Berdasarkan integrasi temuan empiris dan analisis teoretis, penelitian ini memformulasikan model Holistic

Productive Zakat Governance berbasis Good Community Engagement (GCE). Model ini menempatkan komunitas sebagai pusat tata kelola zakat, dengan karakteristik utama berupa integrasi nilai-nilai syariah dengan standar tata kelola modern, sinergi antara kontrol kelembagaan dan partisipasi warga, orientasi pada transformasi mustahik sebagai tujuan utama, penguatan kapasitas manusia (*human capacity building*), serta keberlanjutan sosial-ekonomi berbasis komunitas. Dalam kerangka ini, tata kelola zakat tidak lagi diposisikan sebagai sistem administratif pengelolaan dana, melainkan sebagai mekanisme rekayasa sosial yang terstruktur dan berorientasi pada perubahan sosial jangka panjang.

Model ini menggeser paradigma zakat dari institution-centered governance menuju community-centered governance, di mana lembaga zakat berfungsi sebagai fasilitator transformasi sosial, bukan sekadar sebagai pengelola dana filantropi. Peran lembaga zakat tidak lagi dominan sebagai aktor tunggal pembangunan, tetapi sebagai penggerak ekosistem pemberdayaan yang mengintegrasikan komunitas, nilai keagamaan, sistem tata kelola, dan pembangunan kapasitas manusia. Dengan demikian, zakat diposisikan sebagai instrumen pembangunan sosial yang berakar pada kekuatan komunitas lokal, bukan semata berbasis struktur kelembagaan formal.

Secara konseptual, model ini memperluas diskursus zakat dari pendekatan fiqh normatif dan manajerial teknokratis menuju paradigma transformative Islamic social finance, di mana zakat berfungsi sebagai instrumen rekayasa sosial (*social engineering*)

berbasis nilai, komunitas, dan keberlanjutan. Zakat tidak lagi dipahami sebagai mekanisme redistribusi kekayaan semata, tetapi sebagai sistem pembangunan manusia yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, spiritual, dan moral dalam satu kerangka tata kelola holistik.

Dalam perspektif teoretis, model ini berkontribusi pada pengembangan teori tata kelola zakat berbasis komunitas, integrasi Zakat Core Principles (ZCP) dengan empowerment theory, formulasi konsep Good Community Engagement dalam konteks Islamic social finance, serta penguatan paradigma zakat sebagai instrumen pembangunan manusia (*human development instrument*). Model ini memperkaya literatur zakat dengan pendekatan interdisipliner yang menghubungkan tata kelola, pemberdayaan, nilai syariah, dan pembangunan sosial dalam satu kerangka konseptual yang terintegrasi.

Secara praktis, model ini memberikan implikasi strategis bagi pengelolaan zakat, khususnya dalam penguatan standardisasi indikator outcome berbasis maqāṣid al-syarī'ah, peningkatan kapasitas sumber daya manusia amil, digitalisasi tata kelola dan pelaporan zakat, pengembangan sistem monitoring dan manajemen risiko, serta institusionalisasi partisipasi mustahik dalam seluruh siklus perencanaan, implementasi, dan evaluasi program. Implikasi ini menegaskan bahwa keberhasilan zakat produktif tidak ditentukan oleh besaran distribusi dana, tetapi oleh kualitas tata kelola dan keberlanjutan transformasi sosial yang dihasilkan.

Dengan demikian, model Holistic Productive Zakat Governance berbasis Good Community Engagement merupakan kontribusi konseptual baru dalam literatur zakat dan Islamic social finance yang menempatkan komunitas sebagai pusat transformasi sosial berkelanjutan. Model ini menegaskan bahwa zakat produktif adalah sistem tata kelola sosial yang mampu membentuk perubahan struktural masyarakat melalui integrasi nilai syariah, partisipasi komunitas, dan tata kelola modern, sehingga zakat berfungsi sebagai instrumen strategis pembangunan peradaban, bukan sekadar mekanisme filantropi ekonomi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi tata kelola zakat produktif di Kampung Zakat Bondowoso dan Kampung SDGs Jember, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip *good governance* telah mulai diimplementasikan melalui pendekatan yang berbeda. Bondowoso mengedepankan sistem pengawasan dan pelaporan formal, sementara Jember lebih menekankan partisipasi masyarakat dan pengawasan berbasis komunitas. Keduanya menunjukkan dampak positif terhadap peningkatan ekonomi mustahik, namun masih menghadapi tantangan dalam aspek keberlanjutan program dan pelibatan aktif penerima manfaat dalam siklus tata kelola. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh distribusi dana, tetapi juga oleh sejauh mana prinsip-prinsip transparansi,

akuntabilitas, partisipasi, dan evaluasi diterapkan secara konsisten.

Model *Tata Kelola Zakat Produktif Holistik Berbasis Good Community Engagement* memberikan alternatif strategis dalam memperkuat efektivitas pengelolaan zakat. Dengan menekankan partisipasi, transparansi, dan keberlanjutan, model ini berhasil mendorong transformasi mustahik secara spiritual, intelektual, dan sosial. Meskipun penerapan *Zakat Core Principles* (ZCP) di dua lokasi belum sepenuhnya optimal—khususnya dalam hal keterbukaan informasi dan manajemen risiko—temuan ini menunjukkan arah kemajuan tata kelola yang berbasis pada pemberdayaan komunitas. Oleh karena itu, implementasi model ini layak direplikasi di wilayah lain sebagai langkah konkret dalam mewujudkan keadilan sosial dan pemberdayaan umat secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Amalia, E. (2015). *Sejarah dan Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: Gramata Publishing.
- Asnaini. (2011). *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Yogyakarta: Pilar Media.
- BAZNAS & IRTI-IDB. (2020). *Zakat Core Principles: Panduan Standar Internasional Tata Kelola Zakat*. Jakarta: BAZNAS.

Basri, Y. Z., & Azmi, F. (2022). Mewujudkan good governance dalam pengelolaan ZIS: Kajian atas lembaga zakat di Indonesia. *Jurnal ZISWAF*, 9(1).

Chambers, R. (1995). *Poverty and Livelihoods: Whose Reality Counts?* Brighton: Institute of Development Studies.

Huda, N., Rini, N., Mardoni, Y., & Putra, P. (2014). The analysis of attitudes of muzakki in the selection of zakah institution. *Asian Social Science*, 10(2).

Jansen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Karim, A. (2010). *Fiqh Zakat Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications.

Maulida, M., Ubaidillah, U., & Rosyidah, H. (2026). Zakat–Waqf Synergy in Islamic Social Finance: The Indonesian Model and Sustainable Development. *Economia: Journal of Economics and Management*, 5(1), 1-22. Retrieved from <https://ejournal.cyberdakwah.com/index.php/Economia/article/view/329>

Nugroho, A. (2020). *Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Umat*. Jakarta: Kencana.

Qardhawi, Y. (2011). *Fiqh al-Zakat: A Comparative Study of Zakat Regulations and Philosophy in the Light of the Qur'an and Sunnah*. Beirut: Muassasah al-Risalah.

Rohayati, S., & Syafii, M. (2018). Peran zakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. *JESTT: Journal of Economic, Social, and Technological Trends*, 5(3).

Uswatun, H., Wibowo, A., & Maulana, M. (2025). Evaluasi tata kelola zakat berbasis komunitas di Kampung SDGs Jember dan Bondowoso. *Asy-Syarikah: Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis Islam*, 7(1).

Wahbah Az-Zuhaili. (2011). *Al-Fiqh al-Islāmī wa Adillatuhu* (Jilid 2). Damaskus: Dār al-Fikr.