TRANSFORMASI TATA KELOLA LEMBAGA ZAKAT PADA PEMBERDAYAAN *SOCIAL ENTREPRENEUR*

Muhamad Nafik Hadi Ryandono
Ida Wijayanti

Universitas Airlangga, Jl. Airlangga No.4, Surabaya 60286
surel: muhammadnafik@feb.unair.ac.id

http://dx.doi.org/10.18202/jamal.2019.04.10008



Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL
Volume 10
Nomor 1
Halaman 135-155
Malang, April 2019
ISSN 2086-7603
e-ISSN 2089-5879

Tanggal Masuk:
10 Maret 2019
Tanggal Revisi:
27 April 2019
Tanggal Diterima:
30 April 2019

Abstrak: Transformasi Tata Kelola Lembaga Zakat pada Pemberdayaan *Social Entrepreneur*. Tujuan penelitian ini adalah memberikan gambaran tata kelola lembaga zakat dalam pemberdayaan *social enthrepreneur.* Metode yang digunakan adalah studi kasus melalui wawancara dengan sejumlah informan pengelola lembaga zakat. Penelitian ini menemukan bahwa transformasi tata kelola lembaga zakat berdampak pada efektifitas dalam mengembangkan kemandirian sosial ekonomi *mustahik.* Pemberdayaan tersebut dilakukan dengan cara mendirikan usaha, penguatan permodalan usaha, pendampingan, dan keterlibatan *mustahik* secara berkelompok. Implikasinya, lembaga pengelola zakat bertransformasi menjadi lembaga *social entrepreneur* yang berfungsi memberdayakan para mustahik.

Abstract: The Role of Zakat Institution Governance in Empowering Social Entrepreneurs. *The purpose of this study is to provide an overview of the governance of zakat institutions in social entrepreneur empowerment. The method used is a case study through interviews with several informants managing zakat institutions. This study finds that the transformation of the governance of zakat institutions has an impact on the effectiveness of developing mustahik socio-economic independence. The Empowerment is carried out by establishing a business, strengthening business capital, assistance, and involvement of group mustahik. The implication is that the zakat management institution is transformed into a social entrepreneur institution that functions to empower mustahik.*

Kata kunci: pemberdayaan, etika bisnis islam, dampak sosial

Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang menjalankan fungsinya sebagai organisasi pengumpul, pengelola, dan pendistribusi zakat dalam operasionalnya harus selalu berusaha mengamalkan prinsip-prinsip; *siddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*. Keempat prinsip tersebut merupakan karakter perilaku para Rasulullah. *Siddiq* dapat dimaknai perilaku yang mengedepankan kejujuran, *tabligh* yaitu perilaku keterbukaan dan transparansi, amanah merupakan perilaku yang senantiasa bertanggung jawab, dan fathanah adalah perilaku profesional yang selalu berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus. Keempat karakter Rasulullah tersebut sebenarnya pada era organisasi modern diimplementasikan dalam prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik (*good governance*) yang meliputi transparansi, pertanggungjawaban, akuntabilitas, partisipasi, dan responsibilitas. Tata kelola lembaga zakat yang baik akan menjadikan LAZ mampu mendayagunakan zakat sesuai dengan prioritas programnya, demi mengembangkan dan membangun sosial dan ekonomi masyarakat yang berhak menerima. Pembangunan dan pengembangan sosial dan ekonomi masyarakat miskin agar lebih mandiri harus menjadi prioritas LAZ karena ini merupakan misi utama lembaga zakat. Misi ini dapat terlihat dari zakat diperuntukkan untuk 8 golongan (*asnaf*) yang berhak menerima zakat yang terdiri dari fakir, miskin, amil, *muallaf*, budak, *gharim*, *jihad fi sabilillah*, dan musafir yang kehabisan bekal.

Penyaluran zakat selama ini masih banyak bersifat *charity* sehingga para fakir mis-

kin tidak menjadi mandiri melainkan tetap memiliki kebergantungan terhadap zakat tersebut. Kondisi ini seperti hasil penelitian Susilowati & Setyorini (2018) serta Ryandono & Hazami (2016). Apabila sifat penyaluran zakat yang masih berpola *charity*, akan berdampak pada pembentukan karakter mustahik yang terus bergantung pada dana zakat. Dengan demikian, pola *charity* dalam penyaluran zakat boleh dilakukan hanya dalam kondisi darurat saja tetapi apabila tidak dalam kondisi darurat sebaiknya menggunakan pola pemberdayaan sesuai dengan potensi sosial ekonomi yang dimiliki penerima zakat (*mustahik*). Pemberdayaan ini dengan tujuan untuk membangun kemandirian *mustahik* agar suatu saat nanti dapat terlepas dari kebergantungan dana zakat. Program pemberdayaan tersebut dapat lebih optimal apabila lembaga pengeloa zakat menerapkan program kewirausahaan sosial (*social entrepreneur*) dan juga adanya keterlibatan pemerintah di dalamnya.

Amil atau lembaga zakat dapat didefinisikan lembaga khusus yang dibentuk pemerintah dalam menangani zakat dalam sebuah sistem manajemen yang fungsional dan professional (Ahmad & Rusdianto, 2018; Mutmainah, 2015). Selain bertugas dalam pengumpulan dan pendistribusian zakat, lembaga zakat juga berperan dalam penyaluran zakat produktif yang lebih menekankan partisipasi *mustahik* dalam sebuah program pemberdayaan (Sain, Rahman, & Khanam, 2016; Wahab, Zainol, & Bakar, 2017). Metodenya adalah membekali *mustahik* dengan jiwa kewirausahaan untuk merintis usaha dan/atau memberdayakan usahanya yang telah dijalankan selama ini dengan penguatan permodalan dan Sumber Daya Insani (SDI) serta pendampingan usahanya agar lebih mandiri. Sementara itu, bagi yang sulit untuk mendirikan dan mengembangkan usaha, mereka dapat diberi pendidikan dan latihan keterampilan kerja agar mampu mendapatkan pekerjaan layak.

Penggunaan pendekatan kewirausahaan dalam menyelesaikan masalah sosial ekonomi masyarakat merupakan sebuah terobosan baru yang seringkali didefinisikan sebagai kewirausahaan sosial (*social entrepreneur*). *Social entrepreneur* dapat didefinisikan sebagai wirausahawan yang beroperasi sebagai organisasi nirlaba tetapi memiliki dampak sosial sebagai tujuan utama (Littlewood & Holt, 2018; Newth & Woods, 2014; Retsikas, 2017). Abdullah & Ismail (2014) dan Mustafa, Mohamad, & Adnan (2013) juga berpendapat bahwa terdapat perbedaan antara *social entrepreneur* dan *business entrepreneur*. Dalam *business entrepreneur* pelaku usaha masih memiliki keinginan untuk memperoleh keuntungan atau kekayaan diri dalam melaksanakan kegiatan kewirausahaan. Sementara itu, *social entrepreneur* lebih mengarahkan keuntungan dari kegiatan kewirausahaannya untuk menolong atau memberdayakan masyarakat yang membutuhkan. Konsep ini mempengaruhi ukuran keberhasilan dari kegiatan *social entrepreneurship,* yang lebih mengarah pada penciptaan nilai-nilai sosial (*social value*) dibandingkan penciptaan profit (Frank & Shockley, 2016; Roundy & Bonnal, 2017; Shaw & Bruin, 2013). Konsep kewirausahaan sosial ini telah diterapkan diberbagai negara, diantaranya seperti pembiayaan mikro di Bangladesh oleh Muhammad Yunus, pembiayaan pertanian di Kenya oleh Madison Ayer, pemberdayaan masyarakat desa di Afrika Selatan oleh Paul Cohen, dan sosial entrepreneur lainnya (Firdaus, 2018; Rini, 2016). Cherrier, Goswami, & Ray (2018) menerangkan bahwa *social entrepreneur* adalah seseorang yang memahami permasalahan sosial dan berupaya menggunakan keahlian *entrepreneurship*-nya untuk menciptakan perubahan sosial, khususnya di bidang kesejahteraan. Beberapa penelitian mengenai wirausaha sosial membahas mengenai konsep dan praktek kewirausahaan sosial yang merupakan cara baru dalam mengatasi masalah sosial (Auvinet & Lloret, 2015; Desa & Basu, 2013; Shaw & Bruin, 2013). Tujuan dari social entrepreneur yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah sosial ini selaras dengan fungsi zakat yang disampaikan oleh Rahdari, Sepasi, & Moradi (2016) sebagai saluran alokasi sumber daya, distribusi keadilan, dan *social security*, serta menjadi stimulan dalam kestabilan perekonomian.

Keterkaitan tujuan ini membuka peluang studi mengenai konsep *social entrepreneur* yang dapat dikaitkan dengan peran lembaga zakat yang masih sangat terbatas, di antaranya adalah penelitian Efendi (2017) dan Müller (2017). Dalam studi literatur konseptual *social entreprenuership* yang memiliki kedekatan orientasi dengan misi pengelolaan zakat produktif mengedepankan aspek kebersamaan dalam semangat persaudaraan (*ukhuwah*) melalui *social mission* (*goal*), dengan membangun kemandi-

rian ekonomi (*empowerment*) serta menerapkan *ethical business principles.* Huda & Sawarjuwono (2013) berargumentasi bahwa penggunaan konsep *social entrepreneur* pada pendistribusian dana zakat, *infaq*, *shadaqah* (ZIS) merupakan sebuah sudut pandang yang menarik untuk dikaji lebih dalam. Selain dikaitkan dengan *social entrepreneur* diperlukan adanya tata kelola yang baik dalam lembaga zakat. Hal ini seperti penelitian Susilowati & Setyorini (2018) dalam Efektivitas Tata Kelola Dana Zakat yang mengupas efektivitas dan efisiensi tata kelola pendistribusian dana zakat melalui zakat *core principle*. Penelitian yang membahas tentang *social entrepreneur* pada lembaga zakat mayoritas masih dalam kerangka literatur dan belum diperkuat dengan penelitian empiris. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini meneliti bagaimana secara empiris tata kelola lembaga zakat dalam mengimplementasikan *social entrepreneur* sebagai upaya pemberdayaan mustahik agar lebih mandiri secara sosial ekonomi.

METODE

Penelitian ini berupaya untuk menggambarkan pemberdayaan *mustahik* yang dilakukan oleh lembaga zakat di Indonesia dengan mengimplementasikan *social entrepreneur.* Untuk mencapai tujuan tersebut, digunakanlah pendekatan penelitian berupa analisis kualitatif dengan strategi studi kasus. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi, dokumen, dan studi literatur. Data utama penelitian ini merupakan informasi mengenai program pemberdayaan yang diberikan oleh lembaga zakat BAZNAS. Data primer diambil dari wawancara mendalam, sedangkan data sekunder diambil dari dokumen lembaga zakat, buku, jurnal, majalah ekonomi, dan artikel yang berkaitan dengan topik penelitian.

Wawancara mendalam dilakukan untuk mengeksplorasi pemikiran, sudut pandang, ide, karakter, dan pendapat dari responden secara langsung, mendalam, dan intensif (Bryer, 2014; Jonsen, Fendt, & Point, 2018; Parker, 2014). Pertanyaan dalam wawancara dikembangkan secara sistematis dan seragam untuk mengeksplorasi perspektif dan pengalaman responden yang berbeda. Wawancara mendalam juga dilakukan dengan fleksibilitas yang tampaknya lebih berupa percakapan dan dialog biasa tetapi dengan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya sehingga tujuan dari percakapan ini akan tercapai dengan mendapatkan perspektif dari masing-masing responden secara menyeluruh dan mendalam (Parker, 2012). Wawancara mendalam dianggap paling tepat untuk desain penelitian ini.

Pertimbangan BAZNAS Provinsi Jawa Timur juga dipilih sebagai obyek penelitian karena hasil awal wawancara dengan BAZNAS Pusat memberikan informasi bahwa BAZNAS yang telah memiliki program pemberdayaan Usaha Mikro Kecil (UMK) dengan zakat bergulir adalah BAZNAS Propinsi Jawa Timur. Dengan demikian, BAZNAS Jawa Timur layak dijadikan sebagai penguat dan sekaligus triangulasi kajian empiris tentang tata kelola lembaga zakat sebagai *social entrepreneur.* Informan pada penelitian ini adalah BAZNAZ Pusat, BAZNAS Jawa Timur, mitra BAZNAS Jawa Timur, dan *mustahik.* Adapun daftar nama informan dijelaskan pada Tabel 1.

Wawancara direkam menggunakan perekam dan kata-kata yang ditranskrip. Catatan wawancara diperlukan agar peneliti

Tabel 1. Daftar Nama Informan

Nama Informan (Samaran)	Peran
Ani	Pengurus BAZNAS Pusat
Bambang	Pengurus BAZNAS Pusat
Budi	Pengurus BAZNAS Jawa Timur
Abi	Pengurus BAZNAS Jawa Timur
Umi	Mitra BAZNAS Jawa Timur
Roma	Mitra BAZNAS Jawa Timur
Sari	*Mustahik*
Dedi	*Mustahik*
Sumini	*Mustahik*
Beby	*Mustahik*

tidak kehilangan informasi yang dieksplorasi dari responden (Humphrey, 2014; Loo & Bots, 2018; Prencipe, Bar-Yosef, & Dekker, 2014). Pada penelitian ini pengujian validitas data dilakukan melalui uji kredibilitas data yang dilakukan melalui metode Triangulasi. Triangulasi sumber dilakukan pada proses wawancara mendalam dengan pengurus zakat di BAZNAS Pusat dan BAZNAS Jawa Timur dengan informasi dari mitra penyalur dana BAZNAS ataupun kelompok mustahik yang menerima dana zakat tersebut.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis *heuristic case study*. Penelitian heuristik dapat dianggap sebagai pencarian untuk penemuan makna dan esensi nyata dalam pengalaman manusia yang signifikan (Poulter, 2003). Heuristik berkaitan dengan makna, bukan pengukuran; dengan esensi, bukan penampilan; dengan kualitas, bukan kuantitas; dengan pengalaman, bukan perilaku (Gerring & Cojocaru, 2016; Reddy, 2015). Unit analisis yang menjadi entitas utama yang dianalisis dalam studi heuristik ini adalah mengenai program pemberdayaan zakat yang diterapkan BAZNAS Jawa Timur sebagai *social entrepreneur*. Kasus-kasus yang hasilnya tidak diprediksi atau tidak dijelaskan dengan baik oleh teori-teori yang ada dapat menjadi sangat khusus berguna dalam mengidentifikasi variabel baru.

Peneliti dapat menggunakan studi kasus untuk menguji apakah teori yang ada menjelaskan proses secara akurat serta hasil dari kasus-kasus tertentu. Studi kasus juga dapat mengidentifikasi variabel dan hipotesis baru secara heuristik. Ini bisa terjadi melalui studi kasus yang hasilnya belum dijelaskan dalam teori, tetapi itu juga terjadi dalam kegiatan lapangan biasa, seperti penelitian arsip dan wawancara dengan peserta, pakar bidang, dan sejarawan (Elman, Gerring, & Mahoney, 2016; Guetterman & Fetters, 2018; Vannoni, 2015).

Pada penelitian ini hasil analisis program pemberdayaan di BAZNAS menerapkan konsep dasar *social entrepreneurship* sehingga menghasilkan sebuah studi mengenai peran lembaga zakat sebagai *social entrepreneur* yang dilaksanakan dalam sebuah model pemberdayaan *mustahik*. Pada penelitian ini juga dibahas mengenai tata kelola lembaga zakat sebagai *social entrepreneur* dalam pemberdayaan *mustahik* pada Badan Zakat Nasional (BANZAS) Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Zakat sebagai rukun Islam ketiga merupakan amalan bagi muslim yang memiliki dimensi vertikal (hubungan manusia dengan Allah) dan dimensi horizontal (hubungan manusia dengan sesama manusia). Dalam dimensi vertikal perintah kewajiban zakat sebagian besar dikaitkan dengan kewajiban melaksanaan salat. Hal ini dapat dimaknai bahwa zakat merupakan amalan yang sejajar dengan salat. Zakat dalam dimensi horizontal merupakan instrumen ekonomi agar kekayaan tidak hanya diberputar di kalangan orang kaya tetapi juga merupakan instrumen untuk menciptakan kesamaan sosial ekonomi antara si kaya dengan si miskin. Zakat dapat digunakan sebagai sarana untuk memberdayakan sosial ekonomi masyarakat miskin dan juga merupakan instrumen mentransfer keberuntungan ekonomi si kaya kepada mereka yang belum beruntung dalam ekonomi. Islam mengajarkan bahwa setiap harta yang dimiliki selalu ada hak bagi golongan yang tidak beruntung dalam ekonomi seperti disebutkan dalam QS adz Dzaariyat ayat 19:

> "Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak beruntung (tidak mendapat bagian)."

Ayat ini menunjukkan bahwa harta yang dimiliki seorang muslim selalu ada hak bagi orang lain yaitu orang miskin. Maka, harta sebelum dikonsumsi harus dibersihkan dari hak orang lain tersebut. Instrumen pembersih atau penyuci harta dalam Islam adalah dengan cara dibayar zakat bagi hartanya mencapai *nisab* (batas minimum harta yang wajib membayar zakatnya). Zakat secara bahasa adalah kata dasar (*masdar*) dari zaka, yang berarti berkah, tumbuh, bersih, dan baik (Nahar, 2018;Rini, 2016). Zakat sebagai instrumen ekonomi diperuntukkan bagi mereka yang menghadapi masalah kehidupannya yang dapat dilihat dari urutan golongan berhak menerima zakat yang memperlihatkan level prioritas pemecahan permasalahan sosial ekonomi yang dihadapi. Ada 8 golongan (*asnaf*) yang berhak menerima zakat sebagaimana disebutkan daalm QS at Taubah ayat 60:

> "Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir,

> orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang berhutang, untuk jalan Allah, dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui, Maha Bijaksana."

Berdasarkan ayat tersebut jelaslah bahwa zakat hanya diperuntukkan kepada 8 *asnaf* dan penyebutannya dapat dimaknai sebagai level prioritas dalam penyalurannya. Level prioritas pertama dan kedua adalah fakir dan miskin. Kedua *asnaf* ini menghadapi permasalahan yang berkaitan kebutuhan pokok hidupnya, Fakir didefinisikan sebagi golongan yang tidak memiliki pendapatan karena tidak bekerja dan/atau tidak mampu bekerja, sedangkan miskin adalah golongan yang memiliki pendapatan tetapi pendapatannya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan pokoknya sehingga kekurangannya tersebut berharap dapat dicukupi dari penerimaan zakat. Amil merupakan level prioritas ketiga. Golongan ini adalah pengelola zakat sehingga mereka kehidupannya harus dicukupi karena telah mengorbankan kehidupannya untuk mengurusi lembaga zakat. Mualaf adalah prioritas level keempat. Golongan ini berhak menerima zakat untuk menunjukkan kesamaan sosial ekonomi sebagai sesama muslim. Jadi, golongan ini belum tentu menghadapi permasalahan ekonomi seperti fakir, miskin dan amil. Prioritas keenam adalah golongan yang mengalami kesulitan hidupnya karena utang. Jadi, saat hutangnya terselesaikan, maka permasalahan sosial ekonomi terselesaikan juga. Level prioritas ketujuh adalah *jihad fisabilillah*. Golongan ini adalah golongan yang sedang berjuang di jalan Allah sehingga kehidupannya ada yang menanggung dalam hal lembaga zakat karena kebutuhan dirinya dan keluarganya boleh dicukupi dari penerimaan zakat. Level prioritas kedelapan adalah musafir yang kehabisan bekal dalam perjalanannya. Permasalahan musafir ini merupakan sesuatu yang paling mudah diselesailakan diantara asnaf yang lainnya yaitu begitu golongan ini menerima zakat maka dapat meneruskan perjalanannya atau pulang sehingga selesailah permasalahan yang dihadapinya.

Permasalahan golongan fakir dan miskin tidak dapat diselesaikan hanya dengan memberinya zakat melainkan harus dipecahkan substansi masalahnya yaitu tidak bekerja atau pendapatannya tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan pokok dalam kehidupannya. Dengan demikian apabila perintah zakat pada surat at Taubah ayat 60, hanya diartikan membagikan zakat sebagai amal (*charity*) kepada 8 *asnaf* maka permasalahan yang dihadapi tidak akan terselesaikan khususnya bagi fakir dan miskin. Penyelesaian kemiskinan dapat mencontoh kisah berikut ini;

> "Rasulullah SAW saat ada sahabat Anshar meminta-minta. Rasulullah SAW bertanya kepada sahabat Anshar peminta tersebut; kamu punya apa di rumah? Dijawab saya di rumah hanya punya baju yang biasa saya pakai dan cangkir untuk minum. Kemudian Rasulullah SAW menyuruh untuk mengambilnya. Sahabat Anshar tersebut pulang lalu kembali membawa baju dan cangkir. Baju dan cangkir itu dilelang oleh Rasulullah kepada para sahabat yang lainnya dengan harga jual tertinggi sebesar dua dirham. Kemudian Rasulullah menyerahkan uang dua dirham tersebut kepada sahabat Anshar dengan menyuruhnya, gunakan satu dirham untuk membeli makanan keperluan keluarganya dan sisanya satu dirham belikan kapak, lalu bawalah kepadaku. Selang beberapa waktu sahabat Anshar itu menemui Rasulullah dengan membawa sebuah kapak. Rasulullah lalu mengikatkan sebatang kayu pada kapak tersebut. Beliau lalu memerintahkan sahabat Anshar tersebut untuk mencari kayu bakar dengan kapak itu dan kemudian agar menjualnya. Beberapa hari kemudian, sahabat Anshar itu menemui Rasulullah sambil membawa uang 10 dirham. Rasulullah kemudian memberikan uang tersebut dan berharap supaya sahabat Anshar tersebut tidak meminta-minta lagi."

Kisah tersebut memberikan pelajaran bahwa kemiskinan dapat diselesaikan dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh orang miskin tersebut. Selain itu, mere-

ka juga diberikan ilmu atau dididik bagaimana memanfaatkan potensinya agar menjadi berdaya dan kemudian mampu mandiri.

Kisah lainnya adalah zaman khalifah Umar bin Abdul Azis yaitu negara dalam hal ini baitul maal memiliki keberhasilan yang mengagumkan dalam pembangunan dan pemberdayaan sosial ekonomi, di mana masa itu muzaki dan lembaga amil zakat sulit menemukan orang miskin untuk menerima zakat. Sejarah tersebut seharusnya menjadi inspirasi lembaga zakat pada zaman sekarang dalam menyalurkan zakat jangan hanya bersifat *charity* melainkan juga dengan produktif untuk memberdayakan fakir miskin.

Prioritas zakat untuk fakir dan miskin ini dielaborasi *Zakat Core Principle* (ZCP 10 point 12) yang menyatakan bahwa orang miskin (*fuqara*) dan yang membutuhkan (miskin) adalah kelompok yang paling penting yang harus diberi prioritas pertama dan jumlah terbesar dalam distribusi zakat (Bank Indonesia, 2016). Pendistribusian zakat kepada *fuqara* agar permasalahan yang dihadapi dapat diselesaikan maka penyalurannya tidak hanya menggunakan pendekatan *charity* (pemberian langsung untuk konsumtif) melainkan juga dengan pendekatan produktif (pemberdayaan). *Charity* hanya dilakukan apabila dalam kondisi darurat saja, tetapi dalam kondisi normal jangan menggunakan pola *charity* melainkan dengan pola pemberdayaan sosial ekonomi fakir msikin agar mampu mandiri. Hal ini dilakukan karena permasalahan sosial ekonomi fakir dan miskin membutuhkan proses penyelesaikan dalam jangka panjang. Dengan demikian, zakat harus dikelola dengan terencana, sistematis, berkesinambungan, dan terukur hasilnya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Setidaknya ada lima prinsip tata kelola yang baik dalam mengelola zakat, yaitu kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, organisasi dikelola dengan baik dan efisien, masalah-masalah diidentifikasi di awal dan ditangani dengan tepat, pelestarian reputasi dan integritas sektor, dan zakat dikelola secara profesional dan untuk memberikan nilai tambah yang lebih maju (Ahmed, Johari, & Wahab, 2017; Choudhury & Hoque, 2017; Nahar, 2018). Pengelolaan zakat yang efektif dan efisien serta produktif untuk peningkatan kesejahteraan dan kemandirian mustahik salah satunya adalah dengan pemberdayaan yang menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sosial (*social entrepreneur*, SE). Prinsip-prinsip SE yaitu misi dan tujuan sosial, pemberdayaan, prinsip etika bisnis, dampak sosial dan berkesinambungan. Pemberdayaan ini akan lebih optimum apabila melibatkan peran amil, muzaki, mustahik, pemerintah dan lembaga swadaya masyakat sebgai pendamping.

Tata kelola lembaga zakat sebagai *social entrepreneur*. Fenomena zakat di Indonesia sebenarnya teah menjadi instrumen sosial ekonomi sejak Islam masuk Indonesia pada abad ke-7 masehi. Namun, realitas zakat belum mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap pemecahan permasalahan sosial ekonomi khususnya permasalahan kemiskinan. Kondisi tersebut berdasarkan dari beberapa hasil penelitian disebabkan oleh tata kelola pengelolaan zakat lebih terfokus pada pola *charity* dan belum berfokus dengan pola pemberdayaan. Dengan demikian, tata kelola dan dampak sosial ekonomi zakat merupakan topik yang banyak mendapatkan perhatian oleh para praktisi zakat dan para peneliti.

Rahim & Sahrullah (2017) membahas secara mendalam mengenai penilaian dampak sosial ekonomi dari zakat dalam ekonomi dan akuntansi Islam. Pendekatan penelitan ini menggunakan pendekatan heuristik dalam studi literatur untuk menganalisis fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi dalam zakat pada kehidupan individu ataupun perekonomian pada umumnya. Hasilnya menunjukkan bahwa zakat berdampak baik pada alokasi sumber daya, distribusi keadilan dan sosial security, serta dapat menjadi stimulan dalam kestabilan perekonomian. Susilowati & Setyorini (2018), menyatakan bahwa *good zakat governance* dalam wujud *Zakat Core Principle* (ZCP) akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola pendistribusian dana zakat untuk meningkatkan kemampuan ekonomi para *mustahik*. Distribusi zakat dengan model *Revolving Fund* yaitu sistem pengelolaan zakat yang menyalurkan dananya melalui fasilitas pemberian pinjaman kepada *mustahik* berbentuk pembiayaan *qardul hasan*, peminjam berkewajiban mengembalikan dananya *qardul hasan* tersebut baik sebagian maupun keseluruhan dari dana yang diperolehnya, bergantung kesepakatan awal. Pembiayaan tersebut bersifat bergulir kepada *mustahik*

lainnya. Model *qardul hasan* bergulir ini dalam rangka mendidik *mustahik* lebih tanggung jawab atas dana yang diperolehnya untuk memberdayakan dirinya sendiri sekaligus mendidik kepedulian terhadap *mustahik* lainnya.

Effendi (2017), dalam kerangka kebermanfaatan zakat yang memiliki tujuan sosial, zakat memiliki kesamaan visi dengan konsep dan praktik kewirausahaan sosial serta memiliki kedekatan orientasi dengan misi pengelolaan zakat produktif. Pengelolan zakat dengan konsep *social entreprenuership* harus mengedepankan aspek kebersamaan dalam semangat persaudaraan (*ukhuwah*) yang ditunjukkan dengan misi dan tujuan sosial. Aspek lainya menekankan kesungguhan para mustahik dalam membangun kemandirian ekonomi (*economic empowerment*) dan perangkat moral dalam penerapan *ethical business principles*. Desa & Basu (2013) menyatakan bahwa pengelolaan zakat produktif yang berwawasan *social entrepreneurship* dapat dilakukan dengan pola pemberdayaan.

Tata kelola lembaga pengelola zakat sebagai lembaga *social entrepreneur* menjadi lebih operasional dengan telah dilahirkannya prinsip-prinsip inti *Zakat Core Principles* (ZCP) sebagai standar pengelolaan zakat yang diinisiasi oleh Bank Indonesia, BAZNAS, dan IRTI IDB dan diluncurkan pada *World Humaitarian Summit of United Nations* di Istambul, Turki pada 23 Mei 2016. ZCP terdiri dari 18 prinsip untuk mengatur 6 aspek utama pengelolaan zakat yaitu hukum kelembagaan, pengawasan, tata kelola (*governace*), manajemen risiko, fungsi intermediasi, dan syariah governance. ZCP tentunya membuat tata kelola zakat akan menjadi lebih efektif dan efisien dalam memberdayakan mustahik agar menjadi lebih mandiri dan lebih sejaktera bahkan diharapkan mustahik mampu bertransformasi menjadi penunai zakat (muzaki). Menurut Bank Indonesia (2016) prinsip-prinsip Inti Zakat terutama ditujukan untuk mendorong dan mewujudkan sistem pengelolaan zakat yang sehat dan efektif bagi kemaslahatan umat. Pengelolaan zakat diharapkan tidak hanya bergantung kepada kondisi personil amil atau dukungan politik, tetapi merupakan suatu hasil kerja dari tata kerja yang tersistem, yang terencana, hingga terawasi secara sistemik. Dengan demikian, kunci keberhasilan pengelolaan zakat dengan basis kewirausahaan sosial adalah adanya standar tata kelola, kompetensi sumber daya insani yang terlibat khususnya para amil, keterlibatan *mustahik* dan mitra pendamping pemberdayaan, dukungan politik dari pemerintah, legislatif dan yudikatif, serta manajemen yang spesifik, terukur, akurat, andal dan dalam waktu yang terestimasikan.

Kewirausahaan sosial dalam pemaknaan yang lebih luas adalah semua kegiatan membantu pihak lain baik individu, kelompok maupun masyarakat agar melakukan perubahan (tranformasi) menjadi lebih berdaya dan mandiri dalam menyelesaikan permasalahan sosial ekonomi yang dihadapinya sehingga menjadi lebih sejahtera. Perintah untuk melakukan kewirausahaan sosial ini dalam Islam seperti yang perintahkan dalam Hadits riwayat Muslim sebagai berikut.

> "Barang siapa yang melepaskan kesusahan seorang muslim di antara kesusahan-kesusahan dunia, niscaya Allah akan melepaskan kesusahannya di antara kesusah-kesusahan hari kiamat. Barang siapa memudahkan orang yang sedang kesulitan, niscaya Allah akan memberinya kemudahan di dunia dan akhirat. Dan barang siapa menutupi (aib) seorang muslim, niscaya Allah akan menutupi (aibnya) di dunia dan akhirat. Allah akan selalu menolong seorang hamba selama ia mau menolong saudaranya" (HR. Muslim).

Hadits tersebut dapat digunakan sebagai dasar bagi lembaga pengelola zakat untuk mentransformasi diri bagi lembaga pengelola zakat yang selama ini tata kelolanya hanya sebagai lembaga pengelola dana amal sosial (*charity*) menjadi *Social Entrepreneur.* Perubahan tata kelola sebagai *social entrepreneur* tentunya mengharuskan Sumber Daya Insani (SDI) lembaga pengelola zakat mengubah pola pikir dirinya sebagai aktivis kewirausahaan sosial. Transformasi ini merupakan keniscayaan bagi lembaga pengelola zakat karena para mustahik yang dihadapinya dalah golongan masyarakat yang menghadapi permasalahan sosial sesuai dengan kondisi masing-masing *asnaf.* Dengan demikian, semua aktivitas lembaga zakat harus mengedepankan misi dan tujuan sosial, pemberdayaan, prinsip etika bisnis, dampak sosial dan berkesinambungan serta harus menjalankan prinsip-prinsip *good*

governance. Apabila lembaga zakat tidak berhasil melakukan tansformasi tata kelola tersebut, pengelolaan zakat khususnya dalam pendistribusiannya tidak akan mencapai keberhasilan maksimal sesuai dengan misi utama kewajiban zakat sebagaimana tersebut dalam QS at Taubah ayat 60 itu. Pada aspek lainnya, zakat tidak akan mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap pemecahan permasalahan sosial ekonomi khususnya permasalahan kemiskinan. Sebab, dari waktu ke waktu yang miskin tidak menjadi lebih mandiri dan sejahtera karena melahirkan mental kebergantungan pada dana zakat.

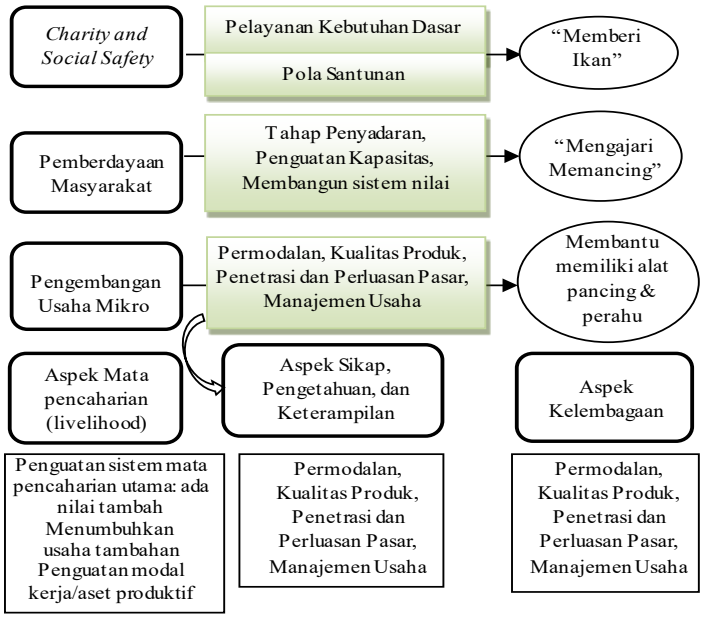
Pemberdayaan *mustahik* pada BAZNAS. Pemberdayaan dalam perspektif ekonomi secara umum dimaknai sebagai sebuah proses fasilitasi bagi kelompok masyarakat yang lemah sosial ekonominya dengan cara melatih mereka agar mampu mengenali potensi sosial ekonominya dan mampu mengelolanya menjadi sebuah kekuatan sehingga dapat keluar dari ketidakberdayaan tersebut. Intervensi terhadap kelompok masyarakat yang lemah secara sosial ekonomi ini hanyalah merupakan katalisator saja. Dengan demikian, kunci utama keberhasilan pemberdayaan adalah kemauan untuk memaksimalkan potensi sosial ekonomi pihak yang diberdayakan.

Beberapa peneliti memberikan pendekatan strategi pemberdayaan. Pertama, pemberdayaan masyarakat harus dilakukan secara terarah sebagai langkah merancang program untuk mengatasi masalah yang sesuai dengan kebutuhan (Lestari, Pratiwi, & Ulfah, 2015). Kedua, program pemberdayaan harus langsung mengikutsertakan, atau bahkan dilaksanakan oleh masyarakat sasaran (Huda & Sawarjuwono, 2013). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas bantuan agar sesuai dengan kehendak, kemampuan, serta kebutuhan sasaran sekaligus meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui pengalaman dalam merancang, melaksanakan, mengelola, dan mempertanggungjawabkan upaya peningkatan dirinya. Ketiga, program pemberdayaan perlu dilakukan dengan pendekatan kelompok sehingga mereka saling termotivasi antara satu dengan lainnya (Müller, 2017).

Konsep pemberdayaan seperti yang dijelaskan di atas dapat dilakukan oleh lembaga zakat dalam pendistribusian dana zakat kepada para mustahik khususnya fakir dan miskin agar mampu keluar dari permasalahan kemiskinan yang dihadapinya. Pemberdayaan mustahik oleh lembaga zakat ini telah menjadi salah satu prinsip dalam ZCP 10 pada poin 5 dan 6. Dana zakat harus distribusikan untuk kedua program berbasis konsumtif dan produktif. Program berbasis konsumtif bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar jangka pendek *mustahik*, sedangkan program berbasis produktif bertujuan untuk memberdayakan *mustahik* dalam jangka panjang memiliki ketahanan dan kemandirian sosial ekonomi. Penetapan proporsi program konsumtif dan produktif harus didasarkan pada analisis sosial ekonomi dan lingkungan. Proporsi ini dapat berubah bergantung pada kondisi masyarakat (Bank Indonesia, 2016). Dengan demikian, lembaga pengelola zakat dalam operasional menjalankan fungsi utamanya sebagai lembaga amal (*charity Institution*) dan sekaligus lembaga pemberdayaan (*Empowerment Institution*) bagi *mustahik.*

Pengelolaan zakat di Indonesia secara umum diamanahkan kepada dua jenis lembaga zakat, yakni Badan Zakat Nasional (BAZNAS) yang merupakan lembaga pengelola zakat yang didirikan oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang didirikan oleh masyarakat. Dalam cakupan formal kenegaraan, pemerintah telah membentuk BAZNAS yang ditujukan agar dalam skala nasional pengelolaan zakat oleh BAZNAS dan LAZ dapat dilaksanakan dengan amanah, profesional, dan transparan agar kemaslahatan umat dapat tercapai dengan maksimal. BAZNAS merupakan lembaga resmi yang didirikan oleh negara berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi untuk menghimpun dan menyalurkan ZIS pada tingkat nasional. Tidak hanya berperan sebagai organisator atau pengelola zakat saja, BAZNAS juga berperan sebagai koordinator pengelolaan zakat skala nasional yang dikukuhkan melalui Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011. Demi kelancaran pelaksanaan fungsi dan tugas tersebut, BAZNAS diberi kewenangan untuk melakukan kegiatan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, memberikan rekomendasi dan masukan pada pembentukan BAZNAS Provinsi/Kabupaten/Kota ataupun LAZ, dan menerima laporan pengelolaan dana zakat, infak, serta sedekah, serta bentuk dana sosial lainnya.

Regulasi secara umum dan pelaporan zakat dipegang oleh BAZNAS Pusat yang



Gambar 1. Pola Pemberdayaan BAZNAS

bertempat di Jakarta, dilengkapi dengan pengelolaan zakat pada lembaga pemerintah pusat. Adapun dalam pelaksanaannya, pengelolaan zakat di lembaga pemerintah daerah dilakukan oleh BAZNAS provinsi dan kabupaten/kota dengan pola desentralisasi. Sisanya, zakat pada masyarakat luas dikelola secara beririsan antara BAZNAS dengan LAZ. Di setiap provinsi di Indonesia terdapat pengelola zakat yang berada pada satu garis koordinasi BAZNAS Pusat, yaitu BAZNAS provinsi dan kabupaten serta kota.

Pola penyaluran zakat dan pemberdayaan mustahik secara umum pada BAZNAS dilakukan secara bertahap dengan perlakuan khusus pada masing-masing *mustahik* yang menjadi subjek program. Pola acuan bagi pelaksanaan penyaluran zakat oleh BAZNAS Pusat secara umum dapat dilihat pada Gambar 1.

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa secara umum prinsip pola pemberdayaan zakat di Indonesia adalah menggunakan dua tahapan. Tahap pertama yang ditujukan untuk kategori sangat kekurangan seperti fakir atau *the poorest of the poor*, diberikan skema pembiayaan qardhul hasan. Tahap ini dianalogikan sebagai tahap memberi ikan, karena mau tidak mau, mustahik harus dibantu memenuhi kebutuhan dasarnya terlebih dahulu. Tahap kedua, untuk yang sudah masuk kategori miskin atau *economically active*, tetapi masih dalam kategori yang rentan untuk jadi miskin, masih diberi *qardhul hasan*. Namun, diharapkan dapat memasuki skema pada lembaga zakat seperti yang ada di BMT. Di sinilah awal pemberdayaan dimulai, yaitu dari menyadarkan *mustahik* supaya dapat masuk pada sektor riil, kemudian membekali mereka dengan capacity building serta membangun kelembagaan lokal supaya nanti dapat sustain. Kemudian memasuki tahap ketiga yaitu pengembangan usaha mikro. Jika *mustahik* yang dibina BAZNAS berhasil menjadi kuat, stabil, dan *bankable*, pemberdayaan selanjutnya dapat masuk dalam skema bagi hasil dengan BPRS. Jika sudah sampai tahap itu, dimungkinkan bisa berkembang secara mandiri, walaupun mungkin masih jauh perjalanannya untuk menjadi muzaki. Akan tetapi, pada intinya para golongan miskin tersebut dapat keluar dari garis kemiskinan dan bukan lagi menjadi *mustahik.* Untuk menaungi masyarakat yang berada pada tahap ini tetap perlu peran lembaga keuangan syariah untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan usahanya karena golongan ini sudah tidak berhak menerima zakat lagi.

Adapun yang dimaksud dengan program pemberdayaan BAZNAS pusat bernama *Zakat Community Development* (ZCD). Menurut manajer bidang ZCD di BAZNAS Pusat, ZCD adalah sebuah kegiatan penyaluran dengan mengelaborasi bidang-bidang pendidikan, dakwah, ekonomi, kesehatan,

dan kemanusiaan yang komprehensif dalam sebuah wadah *community development.* Kegiatan ZCD mulai diaplikasikan tahun 2012, tetapi sampai sekarang masih sedikit daerah yang menerapkan ZCD ini. Pengaplikasikan ZDC belum menyeluruh di semua provinsi di Indonesia. Hal ini disampaikan melalui wawancara peneliti dengan Ani melalui kutipan berikut ini.

> "Idealnya program *Zakat Community Development* atau ZCD ini dapat diterapkan di seluruh daerah, tapi belum semua kabupaten/kota siap. Karena itu membutuhkan pendampingan, sehingga tergantung kesiapan SDM masing-masing daerah. Dari seluruh kabupaten/kota di Indonesia yang jumlahnya sekitar 516, BAZNAS yang relatif berjalan mungkin baru sekitar 100-an unit. Dan dari angka 100-an BAZNAS yang sudah jalan itu, mungkin baru sekitar 20-an yang siap dengan program seperti ZCD atau program yang lain. Selama ini kebanyakan adalah program-program santunan atau *charity* saja, sehingga program pemberdayaan *mustahik* agar mandiri dan mampu secara ekonomi belum maksimal bahkan dapat dikatakan masih belum berhasil. Tetapi kondisi ini merupakan pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan agar keberadaan BAZNAS dirasakan manfaatnya bagi masyarakat miskin" (Ani).

Fakta yang dikatakan Ani menunjukkan bahwa ZCD belum dapat diimplementasikan dengan maksimal karena belum dipahami dan menjadi kompetensi yang harus dimiliki oleh para pengelola zakat. Oleh karena itu, diperlukan pendidikan dan sosialisasi dengan baik kepada lembaga pengelola zakat dalam hal ini BAZNAS baik pusat maupun daerah, agar para SDI memiliki kompetensi dan pemahaman tentang ZCP. Di antara beberapa daerah termasuk di Provinsi Jawa Timur, program ZCD belum dilaksanakan secara efektif dikarenakan beberapa kendala, termasuk kendala SDM dan fasilitas. Terkait dengan program ZCD yang dicanangkan oleh BAZNAS pusat sebenarnya didukung oleh BAZNAS daerah dan BAZNAS daerah boleh berkreasi sesuai dengan kondisi sosial ekonomi daerahnya seperti pendapat Budi berikut ini.

> "Intinya ada ruang untuk bisa berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan program pemberdayaan yang lebih sesuai dengan kondisi di masing masing daerahnya. Namun, sementara ini program tersebut belum terlaksana di BAZNAS Jawa Timur tetapi Insyaallah bertahap akan segera dilaksanakan. Jadi, sekarang ini BAZNAS-BAZNAS daerah masih diberi waktu oleh BAZNAS Pusat untuk melakukan penyesuaian" (Budi).

Sistem pengelolaan zakat di Indonesia yang bersifat desentralisasi dapat diartikan masing-masing daerah memiliki kewenangan dalam mengelola zakat di daerahnya. Bambang mengatakan bahwa hal tersebut kemudian mempengaruhi pengelolaan dana zakat di daerah-daerah, seperti pendapatnya sebagai berikut.

> "Dana zakat yang terkumpul kemudian disalurkan kepada *mustahik* yang membutuhkan di sekitar wilayah provinsi pula. Dana zakat yang dikumpulkan oleh BAZNAS daerah kabupaten dan kota juga disalurkan di masing masing daerah tersebut. Hal yang harus dikumpulkan pada BAZNAS pusat adalah laporan atas pemgumpulan dan penyaluran dana tersebut" (Bambang).

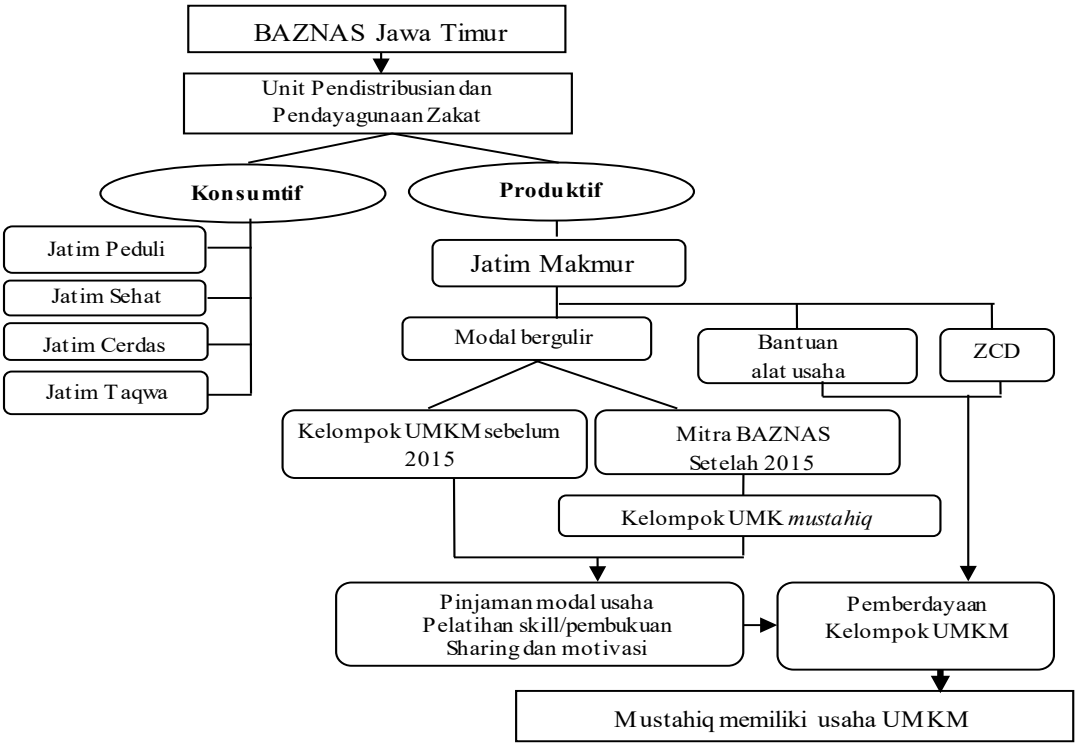
Model desentralisasi yang diungkapkan Bambang juga masih terjadi di BAZNAS Provinsi Jawa Timur dan masih menggunakan penyaluran dana zakat yang sederhana kepada mustahik. Akan tetapi, BAZNAS Jawa Timur telah menerapkan program pemberdayaan yang selaras dengan pola pemberdayaan seperti dalam ZCP, seperti digambarkan pada Gambar 1 di atas. Program tersebut bernama pinjaman modal bergulir. Pinjaman modal tersebut telah diterapkan sejak tahun 2006 di mana satu kelompok UMKM mendapat pinjaman modal usaha dengan termin pengembalian satu tahun

langsung pada BAZNAS. Kemudian sejak tahun 2015 program ini lebih diamanahkan kepada Mitra BAZNAS Jawa Timur.

Sistem pengelolaan zakat BAZNAS yang desentralisasi di Jawa Timur dilaksanakan melalui pembentukan kepengurusan khusus BAZNAS Jawa Timur tersendiri yang fokus pada pengelolaan zakat di wilayah Jawa Timur. BAZNAS Jawa Timur, selain bertindak sebagai organisator, juga bertindak sebagai koordinator atas BAZNAS kabupaten dan kota di bawahnya. Artinya, BAZNAS kabupaten dan kota harus melaporkan pertanggungjawaban kegiatan dan dananya kepada BAZNAS Jawa Timur, untuk kemudian oleh BAZNAS Jawa Timur disampaikan kepada BAZNAS Pusat. Pada BAZNAS kabupaten dan kota yang tersebar di seluruh Jawa Timur, BAZNAS Jawa Timur juga dapat melakukan sinergi atau penyaluran dana kepada daerah-daerah yang lebih membutuhkan melalui BAZNAS kabupaten dan kota. Sinergi tersebut dapat meliputi bidang zakat konsumtif ataupun produktif yang dilaksanakan oleh BAZNAS Jawa Timur. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini disebabkan oleh cakupan wilayah penyaluran BAZNAS Jawa Timur adalah kabupaten dan kota yang tersebar di seluruh Jawa Timur, sedangkan SDM BAZNAS Jawa Timur sendiri juga terbatas. Maka, BAZNAS Jawa Timur juga menyalurkan zakat ke BAZNAS kabupaten dan kota untuk didistribusikan kepada yang berhak menerima di sana. Sebab, BAZNAS kabupaten dan kota tersebut juga lebih mengetahui kondisi di lapangan. Pelaksanaan penyaluran zakat dan pemberdayaan mustahik melalui BAZNAS Jawa Timur dapat dilihat pada Gambar 2.

Distribusi zakat di BAZNAS Jawa Timur telah mengacu pada *Zakat Core Principles* yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu zakat konsumtif dan produktif. Dalam penerapannya bidang yang menjadi fokus BAZNAS Jawa Timur selaras dengan lima bidang yang diusung oleh BAZNAS Pusat, yaitu kemanusiaan, kesehatan, pendidikan, ekonomi, dan dakwah Islam. Pada pendistribusian konsumtif BAZNAS Jawa Timur memiliki empat program yang menaungi empat bidang yaitu Jatim Peduli, Jatim Sehat, Jatim Cerdas, dan Jatim Takwa. Sementara itu, satu program yang fokus pada ekonomi produktif atau berupa program pemberdayaan adalah Jatim Makmur. Abi selaku pengurus BAZNAS Jawa Timur menyatakan bahwa:

> "Program pemberdayaan yang dilakukan BAZNAS Jawa Timur ini



Gambar 2. Pola Pemberdayaan pada Pendistribusian Zakat di BAZNAS Jawa Timur

> lebih fokus di Jatim Makmur yaitu berupa penyaluran dana produktif atau bantuan modal. Dana produktif ini disalurkan melalui pemberian bantuan modal, bantuan alat kerja, dan bantuan keterampilan. Bantuan keterampilan di sini maksudnya pelatihan yang diberikan oleh mitra dari BAZNAS yang mayoritas berupa LSM. BAZNAS sendiri juga belum sampai memberikan pelatihan kepada pendamping dikarenakan terbatasnya dana operasional" (Abi).

Pernyataan Abi menunjukkan bahwa BAZNAS Jawa Timur memiliki program yang terpusat. Program tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi. Hal serupa juga dinyatakan oleh Budi pada pernyataan berikut ini.

> "Program pemberdayaan *mustahik* yang ada pada BAZNAS Jawa Timur difokuskan pada sebuah program bernama Jatim Makmur. Program Jatim Makmur terbagi dalam tiga program yaitu program pinjaman bergulir, bantuan alat usaha, dan *Zakat Community Development* (ZCD), tetapi untuk ZCD belum dilaksanakan dikarenakan adanya berbagai kendala di lapangan. Maka yang akan dibahas dalam penelitian ini lebih pada program pinjaman dana bergulir" (Abi).

Program pinjaman dana bergulir dibagi menjadi dua. Pertama, adalah pinjaman bergulir langsung yang diterapkan sejak 2006 sampai sebelum tahun 2014. Dana tersebut dipinjamkan secara langsung kepada kelompok-kelompok UMKM yang masih dalam kategori miskin, dengan pembentukan 1 kelompok berasal dari 10 anggota yang jarak rumahnya berdekatan. Kemudian dalam satu kelompok tersebut dipilih satu koordinator yang bertugas mengumpulkan anggotanya setiap bulan untuk saling berbagi dan juga untuk kebutuhan pengembalian pinjaman.

Kedua, yang mulai diterapkan tahun 2015 sampai sekarang adalah pinjaman modal bergulir yang lebih diamanahkan pada mitra BAZNAS. Zakat produktif berupa program pemberdayaan Jatim Makmur dibagi menjadi dua, yaitu pemberian barang modal ataupun program pemberdayaan. Program pemberdayaan zakat BAZNAS Jawa Timur lebih fokus pada pemberdayaan fakir miskin yang menggeluti Usaha Mikro Kecil (UKM). Sejak tahun 2015 program pemberdayaan ini menggunakan pola kemitraan kerja. Mitra BAZNAS Jawa Timur dalam melaksanakan perannya dengan cara menerima siapa mustahik yang harus diperdayakan, seperti dikatakan oleh Umi sebagai mitra BAZNAS Jawa Timur pada kutipan berikut ini.

> "Kami diberi informasi oleh BAZNAS tentang ketentuan siapa saja yang dapat diajukan menjadi penerima pinjaman dana bergulir yang bersumber dari dana zakat. Mereka adalah yang termasuk kategori miskin atau menengah ke bawah, dan yang sudah memiliki Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Jadi binaan saya tidak separah kondisi fakir tetapi lebih pada miskin atau menengah ke bawah dan mereka secara sosial ekonomi siap untuk diberdayakan" (Umi).

Pinjaman modal yang diberikan BAZNAS Jawa Timur adalah pinjaman bergulir per tahun, di mana satu kelompok berhak mendapatkan pinjaman tersebut dalam jangka waktu tiga tahun. Harapannya pada tahun ke empat mereka dapat *bankable* sehingga dana pinjaman modal ini dapat diputar pada kelompok lain. Pada tahun 2016, pinjaman yang diberikan oleh BAZNAS Jawa Timur adalah sebesar Rp1.000.000,00 per orang per tahun. Kemudian tahun 2017 pinjaman tersebut dinaikkan menjadi Rp1.500.000,00 per orang per tahun. Dalam pengembaliannya dana tersebut dicicil selama 10 bulan dengan tambahan iuran atau infak sebesar Rp10.000,00 setiap bulan, seperti pernyataan Roma berikut ini.

> "Kami sepakat bahwa kita sebut sebagai *infaq*. Karna kita butuh seperti jaga-jaga untuk administrasi. Mereka minta 10 ribu jadi kalau 10 orang *kan* satu bulan dapat 100 ribu. *Nah* 10 ribu itu untuk apa? Lalu saya jelaskan kalau koordinator kelompok (yang menyediakan tempat pertemuan) dan mitra (informan) kita kasih 25

> ribu masing masing. Itupun tidak kami ambil, maksudnya kalau saya itu tidak saya ambil. Kemudian yang 50 ribu untuk dana taktis. Pada awalnya binaan saya ada empat kelompok, lalu ada beberapa anggota yang tidak *ngembalikan*. Lalu di mana saya ambilkan uang ini supaya masih lengkap *pokoknya*? Itu dari dana yang *ndak* saya ambil yang *ngumpul* jadi 75 ribu per bulan itu. *Wong* saya *ndak kepengin ngambil* itu *kok*, Mbak. Jadi, saya pakai untuk nutup itu. Kita berjaga jaga kalau ada yang seperti itu *kan*" (Roma).

Program dana zakat dalam wujud *qardul hasan* bergulir yang diiplementasikan oleh BAZNAS dengan menggandeng mitra dalam pemberdayaan UMK atau *mustahik* lebih mampu memberikan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan tanpa mitra pendamping. Keberadaan pendamping dapat melakukan monitoring dan mengevaluasi program pemberdayaan secara menyatu dengan sasaran mulai pra, proses, dan output pemberdayaan. Dengan demikian, keberadaan mitra pendamping seharusnya menjadi kesatuan dari organisasi lembaga zakat. Mitra pendamping dapat juga diambilkan dari mustahik yang mampu bertransformasi menjadi golongan yang mampu keluar dari kategori mustahik. Hal ini agar terjadi transfer pengalamannya menjadi mandiri dan lebih sejahtera kepada sasaran program pemberdayaan yang baru. Sasaran program pemberdayaan yang baru akan belajar pada guru yang memiliki pengalaman sukses secara praktis dalam menghadapi permasalahan yang sama-sama dihadapi.

Tata kelola *social entreprenur* lembaga zakat dalam pemberdayaan *mustahik*. Kriteria dasar social entreprenuer menurut Auvinet & Lloret (2015), setidaknya mencakup lima aspek, yaitu *social mission/goal, empowerment, ethical business principles, social impact,* dan *sustainability*. Ryandono & Hazami (2016) serta Rahim & Sahrullah (2017) berpendapat bahwa tujuan utama peran lembaga zakat dalam mengelola dana zakat adalah memberikan program pemberdayaan bagi para *mustahik* agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan pada masa yang akan datang dapat bertransformasi menjadi muzaki. Tujuan yang demikian juga menjadi tujuan dari kegiatan pemberdayaan yang dilaksanakan oleh BAZNAS melalui program pinjaman dan penguatan modal UMK yang didirikan atau dimiliki oleh masyarakat miskin. Program ini untuk membentuk masyarakat miskin penerima program pemberdayaan menjadi seorang *entrepreneur* atau wirausaha. Meskipun tidak memungkiri bahwa terdapat peserta program yang akhirnya memilih bekerja, tetapi berdasarkan hasil *indepth interview* dan observasi di lapangan ditemukan bahwa lembaga zakat cenderung mendukung mustahik peserta programnya untuk menjadi wirausaha. Tujuan lembaga zakat yang ingin meningkatkan keberdayaaan dan kemandirian ekonomi *mustahik* ini dapat diidentifikasi sebagai sebuah misi sosial dari lembaga zakat. Budi menyatakan tujuan keberadaan lembaga zakat sebagai berikut:

> "Jadi saya bilang sama temanteman mitra, jangan cari prestasi di sini, kalau Anda mencari prestasi Anda akan cuma dapat itu. Kalau Anda cari *gimana* caranya supaya *mustahik* itu bisa berdaya, yang lainnya ini *insyaallah* akan mengikuti tanpa diminta. Dan itu akan membuat Anda menjadi *sustainer*, menjadi pemberdaya. Karna yang kita cari yang ini, dia (*mustahik*) bisa berkembang, dia bisa berdaya. Posisi kita yang dilewati ini, kita hanya sebagai *tools*-nya *mustahik*, mungkin nama kita tidak terekspos. Tapi ketika kita sudah melakukan proses pemberdayaan yang seperti ini, tulus. *Insyaallah* kita *ndak* usah minta, sudah tertulis, *insyaallah* semua yang kita lakukan di lapangan, semuanya dicatat malaikat" (Budi).

Pernyataan di atas diperkuat oleh pernyataan Roma yang menyatakan tujuannya melakukan proses pemberdayaan di lapangan dan membimbing *mustahik*. Penjelasan lengkapnya dapat ditelaah pada kutipan berikut ini.

> "Kita *penginnya* bagaimana caranya mereka memanfaatkan kesempatan ini dengan maksimal. Karena kalau mereka sudah tidak dapat lagi tapi masih berharap bantuan, berarti mereka akan

> sulit mandiri. Karena harapannya, BAZNAS memberikan bantuan dana ini supaya mereka bisa mandiri" (Roma).

Pernyataan Roma menunjukkan bahwa kemandirian akan lebih mudah tercapai dengan menerapkan misi sosial dari lembaga zakat yaitu program pemberdayaan untuk mustahik penerima zakat. Program pemberdayaan tersebut secara fokus ditangani oleh sebuah unit khusus di dalam BAZNAS. Di Indonesia lebih tepatnya BAZNAS masih terdapat perbedaan antara program pemberdayaan zakat di BAZNAS Pusat dan BAZNAS provinsi maupun kabupaten/kota. Di BAZNAS pusat program terbaru untuk pemberdayaan adalah *Zakat Community Development* (ZCD) sedangkan BAZNAS Jawa Timur masih menerapkan program pinjaman modal bergulir yang disertai pendampingan oleh mitra BAZNAS. Namun, secara garis besar pola program pemberdayaannya masih sama yaitu menyesuaikan dengan kondisi sosial ekonomi *mustahik*. Pada BAZNAS Jawa Timur program pinjaman modal bergulir tersebut ditangani oleh bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan zakat. Secara detil, Umi menyatakan program pinjaman tersebut melalui kutipa berikut ini.

> "Kalau dana modal bergulir dari BAZNAS itu sebenarnya kita tidak dipinjami mbak, kita diberi untuk modal usaha *mustahik*. Tapi kita harus bertanggung jawab dengan membuat laporan atas dana tersebut untuk apa saja, dan harus berkelanjutan. Iya uang yang Rp41.000.000,00 itu tetap diputar, saya harus pertanggungjawabkan tiap dua bulan sekali ini saya selalu laporan ke BAZNAS Jawa Timur mbak, bahwa usahanya itu ada, perorang 1,5 jutaan ada dua kelompok ini dua puluh orang, sisanya saya buat kelompok baru" (Umi).

Setelah masa pembiayaan selama tiga tahun selesai, maka Mitra BAZNAS akan mencari mustahik lain yang membutuhkan modal untuk diberi pinjaman tersebut. Jadi dana tersebut bukan diberikan sebagai modal lepas bagi *mustahik* tetapi sebagai modal bergulir yang disertai pembinaan dari mitra kepada *mustahik*, seperti pernyataan Roma berikut ini.

> "Ada contoh yang sebelumnya menjadi mitra zakat BAZNAS lain untuk pinjaman modal bergulir, tetapi karena kurang adanya komunikasi antara mitra dengan binaannya, terjadi kesalahpahaman sehingga dana tersebut dianggap binaan sebagai pemberian atau bantuan modal yang tidak dikembalikan. Akibatnya si mitra tadi yang harus mengganti atau *nombok* dalam mengembalikan dana tersebut, akhirnya dia mundur dan berhenti menjadi mitra" (Roma).

Pernyataan Roma menunjukkan bahwa pinjaman tersebut sebaiknya tetap diaplikasikan sebagai pinjaman modal. Hal tersebut dilakukan agar mustahik ada usaha untuk mengembalikan dan bisa menjadi mandiri. Lebih lanjut, Roma mendeskripsian kesadaran *mustahik* pada kutipan berikut ini.

> "Kalau saya pikir ya tergantung sama orangnya juga mbak, ya kalau dia sadar kalau yang butuh dana tidak hanya dia, dan dananya harus berputar. Mereka akan kerja keras" (Roma).

Efendi (2017) dan Nahar (2018) berargumentasi bahwa pada tahap pemberdayaan, amil yang membidangi program pemberdayaan (atau mitranya) lebih banyak berperan sebagai fasilitator dan *support system*. Amil zakat atau mitranya hadir untuk mendorong dan mengarahkan bagaimana mustahik dan masyarakat mampu menyelesaikan persoalan sosial dengan menggunakan potensi yang mereka miliki. Begitu pula yang diaplikasikan kedua lembaga zakat. BAZNAS Jawa Timur menekankan pelatihan pada mitra BAZNAS dengan pertemuan rutin setiap bulan untuk sharing, motivasi, sekaligus pelatihan pembukuan (akuntansi), sehingga peserta dapat meningkat kinerja usahanya dan mampu mengembalikan pinjaman modal BAZNAS. Hal ini berkesinambungan dan konsisten dilakukan oleh mitra BAZNAS Jawa Timur kepada para mustahik. Pendampingan secara men-

tal menghasilkan para mustahik selalu berkomitmen mengembalikan pembiayaan yang diterimanya karena menurutnya menjaga uang zakat adalah tanggung jawab yang berat di dunia dan akhirat, seperti yang dikatakan oleh Sari dan Umi pada kutipan sebagai berikut.

> "Ini *kan* uang lembaga zakat ya mbak, uang zakat yang dipinjamkan ke binaan, kedepannya uang ini harus dikembalikan lagi kepada lembaga zakat untuk disalurkan kepada yang lainya dan tentunya pasti punya aturan yang harus ditaati, tetapi sampai sekarang saya belum mengetahui bagaimana cara pengembalian uang ini dan semuanya masih utuh sebesar Rp41.000.000,00" (Sari).

> "Partisipasinya ini bertujuan sosial karena informan mitra tidak menerima *fee* dari BAZNAS sebagai feedback atas perannya, selain iuran infak yang dikumpulkan anggota binaannya yaitu Rp5.000,00 tiap orang atau Rp25.000,00 per bulan sebagai uang transportasi. Dari sumber tersebut pun informan mitra juga seringkali tidak mengambilnya agar bisa digunakan sebagi jaga-jaga jika ada yang gagal bayar. Dalam *indepth interview*. Untuk PMA saya, mbak. Tau apa itu PMA? PMA itu Penanaman Modal Akhirat, mbak" (Umi).

Pengakuan Sari dan Umi dikuatkan oleh informan lain baik BAZNAS Jawa Timur maupun mustahik. Semangat yang dibangun oleh mitra BAZNAS dalam proses pemberdayaan mustahik adalah tolong menolong, peduli, dan berjiwa pemberdaya (pihak yang sanggup melakukan pemberdayaan) dengan amanah dan tulus dalam menolong *mustahik.* Tindakan BAZNAS yang memilih mitra pendamping yang karkater pemberdaya dan memliki komptensi ini berrati telah menerapkan ajaran Islam dalam QS. An Nisa: 58.

Adapun secara teoritis, langkah pemberdayaan yang diambil oleh mitra BAZNAS ini lebih mengarah pada kecenderungan pemberdayaan yang sekunder. Kecenderungan sekunder dapat dikatakan sebagai proses pemberdayaan yang berfokus pada proses pemberian stimulasi, dorongan, atau motivasi bagi setiap individu agar mampu dan berdaya untuk menentukan pilihan hidup mereka (Aliaga-Isla & Huybrechts, 2018; Dwivedi & Weerawardena, 2018; Rahdari, Sepasi, & Moradi, 2016).

Ethical business principle dapat dilihat dari terpenuhinya keempat prinsip bisnis yang harus diperhatikan oleh *social entreprenuership* yaitu *ethical, responsible, accountable,* dan *transparant*. Secara langsung etika bisnis tersebut telah disampaikan oleh amil baik pengurus BAZNAS maupun mitra BAZNAS pada pertemuan rutin dengan peserta. Pemenuhan etika yang lebih mendasar yaitu tentang *ethical* (etika dalam berwirausaha) ataupun *responsible* (memiliki rasa tanggung jawab) dapat terpenuhi melalui adanya pendampingan dan bimbingan mitra BAZNAS maupun pengurusnya, seperti adanya sesi berbagi dan motivasi dalam pelatihan yang lebih menekankan personal masing-masing peserta program pemberdayaan. Hal ini lebih condong dilaksanakan pada program pemberdayaan yang dilakukan oleh mitra BAZNAS Jawa Timur melalui pertemuan rutin bulanan sebagai forum berbagi mengenai perkembangan usaha, pencicilan pinjaman, dan saling mendoakan. Efendi, (2017) dan Müller (2017) berargumentasi bahwa pengelolaaan zakat produktif yang berwawasan *social entreprenuership* diarahkan pada upaya untuk memastikan kegiatan usaha yang dilakukan oleh para *mustahik* sudah berdasarkan etika bisnis Islam.

Pemenuhan aspek *accountable* dan transparan, keterangan dari informan mitra dan informan mustahik menunjukkan bahwa terdapat pelatihan pembukuan yang diberikan oleh mitra BAZNAS kepada peserta. Mitra BAZNAS Jawa Timur pada tahun-tahun terakhir dikenal lebih ketat dalam mendisiplinkan kelompok binaannya untuk mempelajari dan mulai praktik pembukuan. Mitra BAZNAS memperutin pertemuan beliau sendiri dengan kelompok menjadi bulan sekali (yang sebelumnya dilakukan dua bulan sekali). Hal tersebut selain bertujuan untuk kebutuhan setoran tetapi juga untuk memantau pembukuan masing-masing binaannya. Sebelumnya satu kelompok hanya memiliki satu buku untuk mencatat kalau mereka menyetorkan dana iuran, beserta tanda tangan mereka sebagai bukti setor. Sekarang beliau mewajibkan masing-masing orang punya satu buku untuk mencatat pengeluaran, pemasukan, dan pendapatan

bersih, lalu dari situ diambil berapa persen untuk diputar kembali, begitu pula seterusnya. Hal ini menurut beliau penting sebagai tahap pembelajaran, pembiasaan, dan sebagai persiapan bagi mustahik karena pada tahun ke tiga program akan selesai, dan yang bisa membiayai mereka setelah ini nanti adalah perbankan.

Dampak Sosial (*Social Impact*) berdasarkan penuturan informan mustahik yang masih aktif dalam program, dari pinjaman bergulir yang difungsikan sebagai modal usaha ini mereka mendapat omset penjualan yang sebagian bisa diputar kembali untuk dijadikan modal, untuk membayar setoran cicilan pinjaman, dan juga untuk tabungan. Yang tidak kalah penting adalah pengembalian modal yang ringan, karena pengembalian tersebut selain untuk dana pokok, tambahannya hanya berupa infak. Dari ketertiban mitra mengelola pinjaman modal bagi *mustahik*, dan perbaikan pembukuannya, meskipun nominalnya tidak besar tetapi dapat menyadarkan *mustahik* mengenai perbedaan pinjaman modal dari dana zakat ini dibandingkan dengan utang dari rentenir yang dulu pernah menjerat mereka, seperti yang disampaikan oleh Dedi sebagai berikut.

> "Lebih nyaman kalau dipinjami dari zakat gini mbak, ngembalikannya ringan, tidak seperti pinjam di rentenir. *Kan* sayang mbak, kita mencari uang susah susah hanya untuk membayar bunganya, enak saja" (Dedi).

Kisah Dedi tidak jauh berbeda dengan Sumini. Sumini dulu pernah bangkrut karena terlilit utang bank dan akhirnya dapat bangkit dari pinjaman modal dari dana zakat. Hal ini dijelaskan pada kutipan berikut ini.

> "Mungkin karena dulu saya modalnya minjem dari bank, mbak. Rasanya selalu kurang, saya pakai untuk ibadah itu kok juga berat rasanya. Kalau yang sekarang meskipun ndak sebanyak dulu tapi rasanya ayem, apa saja cukup" (Sumini).

Kasus mengenai keberkahan dari zakat yang jauh berbeda dibandingkan dengan pinjaman berbasis riba. Hal ini sebenarnya telah disebutkan dalam QS Ar-Rum:39 sebagai berikut:

> "Dan sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar harta manusia bertambah, maka ia tidak bertambah pada pandangan Allah. Dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk memperoleh keridaan Allah, maka itulah orang orang yang melipatgandakan pahalanya" (QS. Ar Ruum:39)

Terkait riba, Beby menyatakan pinjaman usaha yang diberikan sebetulnya hanya sekedar cukup dipakai untuk modal dan tambahan untuk membenahi toko. Akan tetapi, di sisi lain Beby menemukan manfaat yang tidak hanya berupa materi tetapi juga keberkahan di dalamnya seperti dalam pernyataan berikut.

> "Tapi kan kalau di sini kita selain dipinjami modal itukan juga didoakan sama mereka mbak, ya sama BAZNAS sama mitra BAZNAS, semoga nanti lancar dagangannya cepat habis. Mereka mendoakan kita, kita juga mendoakan mereka. Jadi ada berkahnya" (Beby).

Indikator keberhasilan dampak sosial yang dihasilkan dari program pemberdayaan lembaga zakat ditentukan oleh sejauh mana keberlanjutan (*Sustainability*) program tersebut berjalan. Pengelolaan zakat yang berwawasan kewirausahaan sosial bukanlah program yang bersifat jangka pendek, melainkan program jangka panjang sehingga harus dilakukan secara berkelanjutan. Sebagai tambahan, beberapa peneliti menggambarkan bahwa wirausaha sosial dianalogikan sebagai seseorang yang sedang menabung dalam jangka panjang, sehingga memerlukan waktu yang lama untuk mengetahui hasilnya (Figueiredo & Franco, 2018; McMullen & Bergman, 2018; Surie & Groen, 2017). Keberlanjutan program yang menghasilkan dampak signifikan pada kehidupan *mustahik* dapat dibuktikan dari keterangan informan pengurus zakat yang menekankan bahwa perjuangan untuk mendampingi mustahik agar dapat terus menjalani program pemberdayaan bukanlah hal sederhana yang hanya berjalan satu dua bulan saja,

tetapi dibutuhkan waktu bertahun-tahun dengan dukungan dan peran berbagai pihak.

Program pemberdayaan berupa pinjaman modal usaha yang telah dilaksanakan oleh BAZNAS Jawa Timur dalam beberapa tahun mampu mentransformasi kondisi sosial ekonomi mustahik pada tingkatan yang berbeda-beda. Beberapa dari informan alumni program ini menyatakan bahwa ada yang telah memiliki toko sendiri, ada yang memiliki dua outlet depot, dan sebagian lain masih menjalankan UMKM rumahan. Tentunya keberhasilan ini bukan terjadi secara instan, tetapi perlu konsistensi *mustahik* untuk menggeluti usahanya dalam beberapa tahun (*sustain*). Hal ini sesuai dengan penelitian Ryandono & Hazami (2016) bahwa adanya program pemberdayaan dari lembaga zakat akan secara otomatis meningkatkan kondisi sosial ekonomi *mustahik*. Jika *output program* pemberdayaan adalah agar mereka memiliki usaha sendiri, maka mereka akan dapat meningkatkan pendapatannya dari hari ke hari. Oleh karena itu, ketika mereka telah diberdayakan, mereka akan mendapatkan pekerjaan atau memiliki usaha kecil untuk menghasilkan pendapatan. Kemudian dari pendapatan tersebut mereka dapat bertahan untuk memenuhi kebutuhan keluarga mereka sendiri.

Setelah berhasil berdikari kembali dengan hasil bantuan zakat tersebut, informan mustahik menceritakan pengalamannya dan adanya pinjaman BAZNAS Jawa Timur kepada teman-temannya yang membutuhkan, serta mengajak mereka membuat Kelompok Usaha Mikro Kecil (UMK) untuk mengajukan pinjaman modal di BAZNAS Jawa Timur. Hal ini ditegaskan oleh Sumini dan Beby pada kutipan berikut ini.

> "*Alhamdulillah* sekarang berkembang semua usahanya, ada yang besar perubahannya, ada yang masih berjuang tergantung diri masing masing. Sekarang sudah lancar semua *alhamdulillah*. Itu ya karena tadi mbak, ada barokahnya" (Sumini).

> "Kalau kita lihat dari pinjaman itu ya ada baiknya mbak. Kita melihat bukan hanya dari besar jumlah uang pinjamannya itu. Tapi uang 1 juta itu manfaatnya besar sekali karena kita bisa ngumpul, kita saling memberi semangat, meskipun mayoritas modalnya pun akhirnya dari diri sendiri juga *hehe*" (Beby).

Kriteria *social entrepreneur* telah diimplementasikan dengan baik dalam program pemberdayaan mustahik oleh BAZNAS. Adanya tujuan yang jelas, program pemberdayaan yang disusun secara matang kemudian dilaksanakan dengan perencanaan yang spesifik, terukur, akurat, andal dan dalam waktu yang terestimasi serta sesuai dengan prinsip-prinsip kewirausahaan sosial merupakan kunci sukses melahirkan mustahik yang mandiri dan lebih sejahtera. Strategi Keberhasilan pemberdayaan bagi *mustahik* adalah dengan mendirikan dan/atau menguatkan permodalan Usaha Mikro Kecil (UMK) dengan dana zakat berwujud dana *qardul hasan* bergulir. *Qardul hasan* bergulir ini merupakan alternatif solusi permasalahan klasik UMK yaitu permodalan. Permasalahan permodalan tersebut terutama adalah sulitnya akses pada sumber permodalan khususnya perbankan. Kondisi UMK yang demikian telah mendorong kepedulian berbagai pihak dengan menawarkan alternatif solusi yaitu mengimplentasikan *Social Entrepreneur* (SE). SE ini merupakan upaya memberdayakan UMK yang diharapkan dapat menjadi tumpuan harapan kamandirian masyarakat miskin dalam hal ini para *mustahik*. Penguatan permodalan tersebut dapat mensyaratkan bahwa UMK harus menyerap tenaga kerja para mustahik yang tidak memilik kompetensi berwirausaha tetapi telah mendapatkan pendidikan keterampilan kerja dari BAZNAS. Pola *qardul hasan* bergulir ini juga dapat digunakan untuk mendidik UMK agar lebih bertanggung jawab dan peduli terhadap masyarakat lainnya yang juga membutuhkan permodalan usaha.

Program kewirausahaan sosial oleh lembaga pengelola zakat juga dapat berfungsi untuk mengurangi pengangguran karena pengangguran ini merupakan salah satu penyebab kemiskinan. Usaha yang dilakukan oleh para peserta pemberdayaan dapat melibatkan mustahik lainnya menjadi pekerja pada usaha yang dirintis dan/atau usaha yang sedang diberdayakan tersebut. Pemberdayaan usaha dalam hal Usaha Mikro dan Kecil (UMK) yang dimiliki masyatakat miskin pada realitasnya banyak menghadapi kendala sehingga di sinilah peran LAZ untuk memberdayakannya. Kendala utama yang sering dihadapi adalah permasalahan yang dinilai tidak layak secara bisnis dalam ber-

hubungan dengan perbankan (*unbankable*). Kesulitan pelaku UMK ini semakin bertambah ketika mendapat pinjaman modal dengan sistem riba (bunga) yang merupakan biaya tetap yang harus dibayarkan walaupun bisnisnya belum menghasilkan. Permasalahan permodalan tersebut membutuhkan alternatif solusi yang lebih bersahabat sebagai solusi permodalan dan akses keuangan bagi usaha masyarakat miskin.

Pola kewirausahaan sosial yang melibatkan *mustahik* berdampak *mustahik* merasa lebih dihargai dan dimanusiakan sehingga potensi sosial ekonominya dapat diberdayakan dengan maksimal. Sedangkan model pemberdayaan berbasis kelompok menjadikan para sasaran pemberdayaan; saling memotivasi dan tolong menolong satu dengan lainnya sehingga kemandirian masing-masing lebih mudah diraih dengan efektif dan lebih efisien. *Good governance* pada lembaga pengelola zakat akan dikelola oleh para sumber daya insani yang kompeten sehingga keberhasilan pendayagunaan dana zakat untuk pemberdayaan *mustahik* akan lebih mudah tercapai. Perintah bahwa seuatu urusan atau pengelolaan sesuatu harus diserahkan kepada yang berkompeten seperti diperintahkan dalam QS Annisa:5 dan hadits riwayat Bukhari sebagai berikut.

> "Dan janganlah kamu serahkan kepada orang yang belum sempurna akalnya (tidak memiliki ilmuanya) harta (mereka yang dalam kekuasaan) kamu yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik" (QS Annisa:5).

> "Apabila sesuatu diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya" (HR. Bukhari).

Dalam rangka mengamalkan ayat dan hadits tersebut, BAZNAS sebagai lembaga zakat pemerintah selalu berusaha dikelola oleh Sumber Daya Insani (SDI) yang semakin kompeten. Kompetensi yang dimiliki harus sejalan dengan prinsip tata kelola organisasi yang efektif dan efisien serta mengelaborasi ZCP. Hal ini dilakukan agar dana zakat dapat didistribusikan dengan produktif dan lebih tepat sasaran. SDI yang kompeten merupakan faktor utama dalam keberhasil_an pelaksanaan tata kelola lembaga zakat sebagai *social entrepreneur* dalam pendayagunaan dana zakat untuk pemberdayaan *fuqara wal masakin.*

SIMPULAN

Dana zakat yang pengelolaan distribusinya dengan pola *charity* tidak memberikan dampak positif terhadap pemecahan permasalahan sosial ekonomi *mustahik*. Pola *charity* ini bahkan menimbulkan dampak negatif bagi *mustahik* yaitu kebergantungannya terhadap penerimaan dana zakat dalam memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga kesejahteraan dan kemandirian sosial ekonominya sulit tercapai.

Substansi lembaga pengelola zakat adalah lembaga kewirausahaan sosial yang fungsinya memberdayakan *mustahik* agar lebih mandiri secara sosial ekonomi. Dengan demikian transformasi tata kelola lembaga zakat menjadi tata kelola lembaga kewirausahaan merupakan keharusan. Transformasi pola pikir dan organisasional lembaga zakat sebagai lembaga *charity* menjadi lembaga pemberdayaan berbasis pada prinsip-prinsip kewirausahaan sosial (*social mission/goal, empowerment, ethical business principles, social impact,* dan *sustainability)* merupakan faktor keberhasilan pengelolaan dana zakat dalam membangun dan mengembangkan kemandirian sosial ekonomi *mustahik*. Pemberdayaannya dengan cara mendirikan UMK dan qardul hasan bergulir yang bersumber dari dana zakat untuk penguatan permodalan UMK. Keterlibatan *mustahik* dan berbasis kelompok serta menggandeng mitra menjadikan sasaran program menjadi saling memotivasi dan tolong-menolong satu dengan lainnya pendamping program adalah faktor keberhasilan pemberdayaan. Pada sisi lain, BAZNAS harus memberikan dukungan dan treatment positif bagi *mustahik* yang dilakukan oleh mitra programnya karena mitra pendamping adalah ujung tombak dari program pemberdayaan. Dukungan tersebut dapat berupa pemberian *feedback* positif yang berupa *reward* atau insentif bagi mitra berkualitas dan amanah yang berhasil membantu *mustahik.* Tata kelola berkaitan dengan kejelasan akad atas dana pinjaman modal bergulir juga merupakan faktor yang penting agar pengelolaan dan mekanisme pengembalian pola revolving dari dana *qar-*

dul hasan bergulir menjadi lebih transparan dan mudah dalam pertanggungjawabannya. Di sisi lain, dari pihak eksternal, perkembangan *social entrepreneur* melalui lembaga zakat ini juga membutuhkan peningkatan keberpihakan pemerintah baik pusat maupun daerah dalam mendukung kegiatan BAZNAS untuk membentuk UMK dari kalangan *mustahik*. Faktor utama dalam keberhasilan pelaksanaan tata kelola *social entrepreneur* lembaga zakat dalam pendayagunaan dana zakat untuk pemberdayaan *mustahik* adalah Sumber Daya Insani (SDI) yang kompeten.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah hanya dilakukan terhadap program pemberdayaan yang dilakukan oleh BAZNAS dan belum pada program pemberdayaan *mustahik* oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) sehingga hasil penelitian ini belum mampu memberikan gambaran jawaban permasalahan keberhasilan dan ketidakberhasilan tata kelola lembaga zakat dalam pemberdayaan *mustahik* secara umum. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang melibatkan LAZ agar hasil penelitiannya lebih holistik menggambarkan keberhasilan dan ketidakberhasilan pemberdayaan *mustahik* oleh lembaga zakat baik milik pemeritah (BAZNAS) maupun lembaga zakat yang didirikan oleh masyarakat (LAZ).

DAFTAR RUJUKAN

Abdullah, R., & Ismail, A. G. (2014). Al-Tawhid in Relation to the Economic Order of Microfinance Institutions. *Humanomics, 30*(4), 325-348. https://doi.org/10.1108/H-01-2014-0006

Ahmad, Z. A., & Rusdianto, R. (2018). The Analysis of Amil Zakat Institution/Lembaga Amil Zakat (LAZ) Accountability toward Public Satisfaction and Trust. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 9*(2), 109-119. https://doi.org/10.18326/muqtasid.v9i2.109-119

Ahmed, B. O., Johari, F., & Wahab, K. A. (2017). Identifying the Poor and the Needy Among the Beneficiaries of Zakat. *International Journal of Social Economics, 44*(4), 446-458. https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2015-0234

Aliaga-Isla, R., & Huybrechts, B. (2018). From "Push Out" to "Pull In" Together: An Analysis of Social Entrepreneurship Definitions in the Academic Field. *Journal of Cleaner Production, 205,* 645-660. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.133

Auvinet, C., & Lloret, A. (2015) Understanding Social Change Through Catalytic Innovation: Empirical Findings in Mexican Social Entrepreneurship. *Canadian Journal of Adminstrative Sciences, 32*(4), 238–251. https://doi.org/10.1002/cjas.1353.

Bank Indonesia. (2016). *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Berbagai Negara.* Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia.

Bryer, A. R. (2014). Conscious Practices and Purposive Action: A Qualitative Study of Accounting and Social Change. *Critical Perspectives on Accounting, 25*(2), 93-103 https://doi.org/10.1016/j.cpa.j.cpa.2011.09.001

Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2018). Social Entrepreneurship: Creating Value in the Context of Institutional Complexity. *Journal of Business Research, 86,* 245-258. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056

Choudhury, M. A., & Hoque, M. N. (2017). Shari'ah and Economics: A Generalized System Approach. *International Journal of Law and Management, 59*(6), 993-1012. https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2016-0067

Desa, G., & Basu, S. (2013), Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal, 7*(1), 26-49. https://doi.org/10.1002/sej.1150

Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and Operationalizing the Social Entrepreneurship Construct. *Journal of Business Research, 86,* 32-40. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053

Efendi, M. (2017). Pengelolaan Zakat Produktif Berwawasan Kewirausahaan Sosial dalam Pengentasan Kemiskinan di Indonesia. *Al-Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah dan Hukum, 2*(1), 21-38. https://doi.org/10.22515/al-ahkam.v2i1.679.

Elman, C., Gerring, J., & Mahoney, J. (2016). Case Study Research: Putting the Quant Into the Qual. *Sociological Methods & Research, 45*(3), 375–391. https://doi.org/10.1177/0049124116644273

Figueiredo, F., & Franco, M. (2018). Wine Cooperatives as a Form of Social Entrepreneurship: Empirical Evidence

about Their Impact on Society. *Land Use Policy, 79,* 812-821. https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.09.022

Firdaus, N. (2018). Pengentasan Kemiskinan Melalui Pendekatan Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, 22*(1), 55–67. https://doi.org/10.14203/JEP.22.1.2014.69-81

Frank, P. M., & Shockley, G. E. (2016). A Critical Assessment of Social Entrepreneurship: Ostromian Polycentricity and Hayekian Knowledge. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45*(4), 61-77. https://doi.org/10.1177/0899764016643611

Gerring, J., & Cojocaru, L. (2016). Selecting Cases for Intensive Analysis: A Diversity of Goals and Methods. *Sociological Methods & Research, 45*(3), 392–423. https://doi.org/10.1177/0049124116631692

Guetterman, T. C., & Fetters, M. D. (2018). Two Methodological Approaches to the Integration of Mixed Methods and Case Study Designs: A Systematic Review. *American Behavioral Scientist, 62*(7), 900–918. https://doi.org/10.1177/0002764218772641

Huda, N., & Sawarjuwono, T. (2013). Akuntabilitas Pengelolaan Zakat melalui Pendekatan Modifikasi Action Research. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 4*(3), 376-388. https://doi.org/10.18202/jamal.2013.12.7204

Humphrey, C. (2014). Qualitative Research Mixed Emotions. *Qualitative Research in Accounting and Management, 11*(1), 51–70. https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2014-0024

Jonsen, K., Fendt, J., & Point, S. (2018). Convincing Qualitative Research: What Constitutes Persuasive Writing? *Organizational Research Methods, 21*(1), 30–67. https://doi.org/10.1177/1094428117706533

Lestari, P., Pratiwi, U., & Ulfah, P. (2015). Identifikasi Faktor Organisasional dalam Pengembangan "E-Governance" pada Organisasi Pengelola Zakat. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan, 31*(1), 221-228. https://doi.org/10.29313/mimbar.v31i1.1319

Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social Entrepreneurship in South Africa: Exploring the Influence of Environment. *Business & Society, 57*(3), 525–561. https://doi.org/10.1177/0007650315613293

Loo, I. D. & Bots, J. (2018.) The Life of an Accounting Information Systems Research Course. *Accounting Education, 27*(4), 358-382. https://doi.org/10.1080/09639284.2018.1471726

McMullen, J. S., & Bergman, B. J. (2018). The Promise and Problems of Price Subsidization in Social Entrepreneurship. *Business Horizons, 61*(4), 609-621. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.009

Mutmainah, L. (2016). The Influence of Accountability, Transparency, and Responsibility of Zakat Institution on Intention to Pay Zakat. *Global Review of Islamic Economics and Business, 3*(2), 108-119. https://doi.org/10.14421/grieb.2015.032-03

Müller, D. M. (2017). From Consultancy to Critique: The 'Success Story' of Globalized Zakat Management in Malaysia and its Normative Ambiguities. *Globalizations, 14*(1), 81-98. https://doi.org/10.1080/14747731.2016.1200309

Mustafa, M. O. A., Mohamad, M. H. S., & Adnan, M. A. (2013). Antecedents of Zakat Payers' Trust in an Emerging Zakat Sector: An Exploratory Study. *Journal of Islamic Accounting and Business Research, 4*(1), 4-25. https://doi.org/10.1108/17590811311314267

Nahar, H. S. (2018). Exploring Stakeholders' Views on a Corporatized Zakat Institution's Management Performance. *International Journal of Ethics and Systems, 34*(4), 608-631. https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2018-0115

Newth, J. & Woods, C. (2014). Resistance to Social Entrepreneurship: How Context Shapes Innovation. *Journal of Social Entrepreneurship, 5*(2), 192-213, https://doi.org/10.1080/19420676.2014.889739

Parker, L. D. (2012). Beyond the Ticket and the Brand: Imagining an Accounting Research Future. *Accounting & Finance, 52*(4), 1153-1182. https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2012.00507.x

Parker, L. D. (2014). Qualitative Perspectives: Through a Methodological Lens. *Qualitative Research in Accounting & Management, 11*(1), 13-28. https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2014-0013

Poulter, J. (2003). Research and Theory Building Functions of Heuristic Case Practice. *Australian Social Work, 56*(4),

318-328. https://doi.org/10.1111/j.1447-0748.2003.00094.x

Prencipe, A., Bar-Yosef, S., & Dekker, H. C. (2014). Accounting Research in Family Firms: Theoretical and Empirical Challenges. *European Accounting Review, 23*(3), 361-385. https://doi.org/10.1080/09638180.2014.895621

Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving Sustainability through Schumpeterian Social Entrepreneurship: The Role of Social Enterprises. *Journal of Cleaner Production, 137,* 347-360. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.159

Rahim, S., & Sahrullah (2017). Model Pengelolaan Zakat Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 8*(1), 200-215. https://doi.org/10.18202/jamal. 2017.04.7049

Reddy, K. S. (2015). Beating the Odds! Build Theory from Emerging Markets Phenomenon and the Emergence of Case Study Research—A "Test-Tube" Typology. *Cogent Business & Management, 2*(1), 1-25. https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1037225

Retsikas, K. (2017). The Gift of Future Time: Islamic Welfare and Entrepreneurship in 21st Century Indonesia. *South East Asia Research, 25*(3), 284–300. https://doi.org/10.1177/0967828X17719761

Ridlwan, A., & Sukmana, R. (2018). The Determinant Factors of Motivation to Pay Zakat in Regional Amil Zakat Agency of East Java. *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture, 25*(2), 334-345. https://doi.org/10.19105/karsa.v25i2.1398

Rini. (2016). Penerapan Internet Financial Reporting untuk Meningkatkan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 7*(2), 288-306. https://doi.org/10.18202/jamal.2016.08.7022

Roundy, P. T., & Bonnal, M. (2017). The Singularity of Social Entrepreneurship: Untangling its Uniqueness and Market Function. *The Journal of Entrepreneurship, 26*(2), 137–162. https://doi.org/10.1177/0971355717708068

Ryandono, M. N. H., & Hazami, B. (2016). Peran dan Implementasi Waqaf dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, 10*(1), 239-264. https://doi.org/10.18326/infsl3.v10i1.239-264

Sain, M. R. M., Rahman, M. M., & Khanam, R. (2016). Financial Exclusion in Australia: Can Islamic Finance Minimise the Problem? *Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 10*(3), 89-104. https://doi.org/10.14453/aabfj.v10i3.6

Shaw, E., & Bruin, A. D. (2013). Reconsidering Capitalism: The Promise of Social Innovation and Social Entrepreneurship? *International Small Business Journal, 31*(7), 737–746. https://doi.org/10.1177/0266242613497494

Susilowati, D., & Setyorini, C. T. (2018). Efektivitas Tata Kelola Dana Zakat. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 9*(2), 346–364. https://doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9021

Surie, G., & Groen, A. (2017). The Importance of Social Entrepreneurship in National Systems of Innovation — An Introduction. *Technological Forecasting and Social Change, 121,* 181-183. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.010

Vannoni, M. (2015). What Are Case Studies Good for? Nesting Comparative Case Study Research Into the Lakatosian Research Program. *Cross-Cultural Research, 49*(4), 331–357. https://doi.org/10.1177/1069397114555844

Wahab, N. A., Zainol, Z., & Bakar, M. A. (2017). Towards Developing Service Quality Index for Zakat Institutions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research, 8*(3), 326-333. https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2015-0040