

**IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN MIKRO KAPABILITAS DINAMIS  
PADA SOCIAL ENTERPRISE  
(Studi Kasus pada LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun)**



Diajukan Oleh:

**Novita Irmayanti**

**19911068**

Dosen Pembimbing:

**Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

**IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN MIKRO KAPABILITAS DINAMIS  
PADA SOCIAL ENTERPRISE  
(Studi Kasus pada LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun)**

**Tesis S-2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh:**

**Novita Irmayanti**

**19911068**

**Dosen Pembimbing:**

**Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2024**

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan  
baik oleh :

Dosen Penguji I

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Dosen Penguji II

Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 29 Januari 2024 Program Studi Magister Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan  
ujian tesis yang disusun oleh :

**NOVITA IRMAYANTI**

No. Mhs. : 19911068

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN MIKRO KAPABILITAS DINAMIS PADA SOCIAL  
ENTERPRISE (STUDI KASUS PADA LAZISMU, LAZIS UNISIA DAN BMT AT-TA'AWUN)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan  
oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut  
dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.



Mengetahui

Ketua Program Studi Magister  
Manajemen



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Novita Irmayanti

NIM : 19911068

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis yang berjudul “Identifikasi Elemen-Elemen Mikro Kapabilitas Dinamis Pada Social Enterprise (Studi Kasus Pada LAZISMU, Lazis Unisia Dan BMT At-Ta’awun)” ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, Januari 2024

Peneliti



Novita Irmayanti

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberikan kesehatan dan kekuatan hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik

Tesis ini saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua, Bapak Istiyar dan Ibu Siti Maryam yang telah memberikan kasih sayang yang tak pernah usai dan do'a untuk setiap langkah serta dukungan dan motivasi yang selalu saya dapatkan.

Adik dan para sahabat yang ada, terimakasih banyak atas do'a dan segala bentuk dukungan yang telah diberikan.

Beserta almamater tercinta Universitas Islam Indonesia  
khususnya Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Terimakasih kepada bapak dan ibu dosen atas ilmu yang telah diberikan dan untuk Bapak Anjar Priyono yang telah membimbing saya dengan sabar hingga sampai pada tahap ini.

## KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmattullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah Robbil 'Alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan Tesis yang berjudul "**IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN MIKRO KAPABILITAS DINAMIS PADA SOCIAL ENTERPRISE**". Shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, dan sahabatnya. Semoga kelak kita mendapatkan syafa'atnya di Yaumul Qiyamah, amin.

Adapun tujuan penulisan Tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Selain itu, juga untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen sehingga nantinya dapat bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi dan semua pihak yang membutuhkan, terkhususnya bagi penulis dalam proses menerapkan ilmu yang didapatkan di bangku perkuliahan.

Dalam proses penulisan Tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan semua pihak. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang membantu, baik yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan petunjuk maupun yang senantiasa memotivasi:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta dengan penuh kesabaran telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan proposal tesis ini.
3. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanannya.
4. Kedua Orang tua yang tidak pernah lelah dalam memberikan limpahan perhatian, doa, dukungan serta cinta dan kasih sayang dalam segala kondisi serta adik dan sahabat yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
5. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Akhir kata peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan peneliti berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

Wassalaamu'alaikum Warahmatullohi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 16 Januari, 2024

Peneliti

Novita Irmayanti

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>BERITA ACARA UJIAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTARCT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
4.1    Latar Belakang Masalah .....	1
4.2    Rumusan Masalah .....	7
4.3    Tujuan Penelitian.....	7
4.4    Manfaat Penelitian.....	8
4.5    Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1    Landasan Teori .....	11
2.2    Penelitian Terdahulu.....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>43</b>
3.1    Overview Studi Kasus .....	43
3.2    Desain Studi Kasus.....	45
3.3    Penentuan Kasus.....	46
3.4    Pengumpulan Data .....	47
3.5    Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.6    Teknik Analisis Data .....	49
<b>BAB IV TEMUAN EMPIRIS</b> .....	<b>52</b>
4.1    Pengumpulan Data .....	52

4.2	LAZISMU DIY .....	53
4.2	LAZIS UNISIA .....	80
4.3	BMT At-Ta'awun.....	97
<b>BAB V ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>111</b>
5.1	Microfoundation DC pada Social Enterprise .....	111
5.2	Analisis Microfoundation LAZISMU DIY .....	117
5.3	Analisis Microfoundation LAZIS Unisia .....	130
5.4	Analisis Microfoundation BMT At-Ta'awun.....	144
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>155</b>
6.1	Kesimpulan.....	155
6.2	Saran.....	157
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>159</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>162</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>Microfoundation Dynamic Capabilities</i> .....	26
Tabel 4.1 Informasi Pengumpulan Data.....	152
Tabel 5.1 <i>Microfoundation Sensing</i> .....	112
Tabel 5.2 <i>Microfoundation Seizing</i> .....	113
Tabel 5.3 <i>Microfoundation Reconfiguration</i> .....	115

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Lazis Unisia.....	84
Gambar 4.2 Struktur Organisasi BMT At-Ta'awun .....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1:</b> Panduan Pertanyaan Wawancara.....	162
<b>Lampiran 2:</b> Dokumentasi.....	165

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perkembangan elemen-elemen *microfoundation* kapabilitas dinamis pada perusahaan *social enterprise*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus ganda (*multiple case*) dan menggunakan penalaran abduktif. Studi kasus dilakukan pada 3 lembaga ZIS di kota Yogyakarta yaitu LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun. Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemimpin LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun. Sedangkan data sekunder didapat melalui arsip seperti situs web perusahaan, siaran pers, wawancara online, laporan tahunan dan sumber lain melalui internet dan media massa. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ketiga lembaga menerapkan strategi *microfoundation* yang mencakup pengembangan internal (SDM, teknologi, dan proses operasional), peningkatan komunikasi dan hubungan dengan *stakeholders*, serta adaptasi dan inovasi dalam respons terhadap dinamika eksternal, dengan tujuan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan efektivitas dalam pelayanan dan pengelolaan sumber daya. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana lembaga non-profit dan sosial seperti Lembaga ZIS dapat beroperasi lebih efektif di era digital yang terus berkembang, memberikan wawasan penting untuk inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan di sektor tersebut.

**Kata kunci**— *social enterprise*; kapabilitas dinamis; *microfoundation*

## ABSTARCT

*The aim of this research is to analyze the development of microfoundation elements of dynamic capabilities in social enterprise companies. The method used is descriptive qualitative research with multiple case study method and using abductive reasoning. Case studies were conducted at 3 ZIS institutions in the city of Yogyakarta, LAZISMU, LAZIS UNISIA and BMT At-Ta'awun. Data sources in this research come from primary and secondary data. Primary data was collected by conducting semi-structured interviews with the leaders of LAZISMU, LAZIS UNISIA and BMT At-Ta'awun. While secondary data is obtained through archives such as company websites, press releases, online interviews, annual reports and other sources through the internet and mass media. The results of the research show that the three institutions implement a microfoundation strategy that includes internal development (human resources, technology, and operational processes), improved communication and relationships with stakeholders, as well as adaptation and innovation in response to external dynamics, with the aim of achieving sustainable growth and effectiveness in service and resource management. This research contributes to a better understanding of how non-profit and social institutions such as ZIS Institutions can operate more effectively in the evolving digital age, providing important insights for innovation and sustainable growth in the sector.*

**Keywords**— *social enterprise; dynamic capabilities; microfoundation*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **4.1 Latar Belakang Masalah**

Beberapa tahun terakhir, telah berkembang konsep bisnis baru yaitu *Social Enterprise* (SE) yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan sosial di masyarakat. Perusahaan-perusahaan model bisnis ini menitikberatkan tujuan utamanya pada pemenuhan misi sosial, yang secara mendasar berbeda dengan tujuan perusahaan konvensional seperti memaksimalkan keuntungan bagi pemilik atau pemegang saham. Lebih dari itu, model bisnis *social enterprise* memiliki orientasi untuk memberdayakan masyarakat, komunitas, dan lingkungan menuju keberlanjutan melalui mekanisme operasional bisnisnya. Kesenjangan dan tantangan dalam sistem ekonomi telah memunculkan wirausaha-wirausaha sosial dan inovasi model bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Usaha sosial berupaya mengatasi permasalahan pelayanan publik yang belum teratasi secara maksimal. Agen perubahan ini memfokuskan upaya mereka untuk memecahkan masalah sosial dan menjaga humanistik melalui prioritas pada kesejahteraan masyarakat (Pirson *et al.*, 2019).

Kesadaran bahwa organisasi seperti *social enterprise* mampu memenuhi peningkatan kebutuhan layanan sosial dan membuka peluang baru untuk menjawab berbagai permasalahan di masyarakat, maka perusahaan sosial (*social enterprises* atau SE) terus diteliti melalui berbagai perspektif manajemen. *Social enterprise* dipandang sebagai bentuk bisnis yang tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan, namun peduli juga pada isu-isu sosial dan lingkungan. Karenanya

model bisnis ini diyakini dapat memberi kontribusi penting dalam menyediakan solusi berbagai ketimpangan sosial. Penelitian ini dilakukan untuk memahami intervensi positifnya terhadap masyarakat. SE menyediakan solusi untuk masalah sosial dengan menggunakan rencana, proses, dan sumber daya secara kreatif dan inovatif (Kachlami *et al.*, 2017).

Misi utama SE adalah menciptakan nilai sosial sekaligus menghasilkan pendapatan untuk pemenuhan misi sosial. Menurut Bruder (2021) SE misi sosial dan misi komersial. Misi sosial dari SE adalah untuk mengatasi masalah sosial atau menciptakan manfaat sosial. Sementara misi komersial dari SE adalah untuk mencapai keberlangsungan finansial dan operasional jangka panjang. SE menggunakan aktivitas bisnis untuk mendanai misi sosialnya. SE harus mampu secara finansial untuk terus memberikan dampak sosialnya. Kedua misi saling terkait dan mendukung satu sama lain.

Memenuhi misi sosial dan komersialnya SE cenderung mengembangkan produk atau layanan yang inovatif dan berkelanjutan. Dengan menawarkan solusi yang unik dan bermanfaat, perusahaan dapat memanfaatkan peluang pasar yang belum terjamah dan menciptakan keunggulan kompetitif. SE perlu mengembangkan kemampuan spesifik yang memfasilitasi perusahaan untuk mengenali dan menangkap peluang guna menyesuaikan dinamika lingkungan operasional.

Literatur SE yang ada menunjukkan bahwa wirausaha sosial mengenali dan memanfaatkan peluang dengan didorong oleh etika, mengelola kelangkaan sumber daya atau menciptakan sumber daya baru (Bhardwaj *et al.*, 2022). Selain itu,

kemampuan perusahaan untuk mengenali dan juga memanfaatkan peluang menekankan konsep *dynamic capabilities* (DC). Perspektif DC menjadi sangat penting bagi SE untuk memungkinkan perusahaan beradaptasi pada lingkungan bisnis yang terus berubah.

DC membantu perusahaan untuk mendeteksi, menyelaraskan, dan memodifikasi sumber daya mereka agar sesuai dengan perubahan lingkungan dan mengeksplorasi kapabilitas yang memungkinkan SE untuk melakukan transformasi sosial (Bhardwaj & Srivastava, 2021). Penelitian yang dilakukan belum banyak mengenai komponen DC berupa *microfoundation* yang merupakan solusi sosial dan mendorong SE mengatasi tantangan kelangsungan hidup perusahaan. Kurangnya penelitian mengenai *microfoundation* DC dapat dilihat berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Noronha *et al.* (2022) dengan jumlah 10 artikel dan kata kunci menggunakan DC dan *Orchestration* dari tahun 2003 sampai 2021 dan hanya satu artikel yang membahas mengenai *microfoundation* dari DC. Penelitian lainnya membahas DC pada performa perusahaan, inovasi bisnis, atau meta analisis dari DC.

Hasil yang sama juga didapat oleh Arndt *et al.* (2022) yang mengumpulkan 13 artikel dan menawarkan sudut pandang baru mengenai DC yang berasal dari *Journal of Management & Organization* tahun 2022. Dari 13 artikel hanya 2 artikel yang membahas mengenai *microfoundation*. Artikel lainnya membahas mengenai dimensi umum DC. Dengan sedikitnya pembahasan secara mendalam mengenai *microfoundation* maka perlu adanya penyelidikan mengenai *microfoundation* DC. *Microfoundation* DC pada SE akan berkontribusi pada kemampuan mereka dalam

hal mendeteksi peluang, menangkap peluang, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk mengatasi dinamika perubahan lingkungan.

Fenomena *Social Enterprise* (SE) telah merambah ke Indonesia dan terjadi peningkatan jumlah SE yang didirikan di Indonesia dari tahun ke tahun. Kewirausahaan sosial merupakan bisnis yang dibangun dengan tujuan untuk mengatasi berbagai permasalahan di masyarakat, seperti masalah ekonomi, kesehatan, pendidikan, lingkungan, sanitasi, dan lain-lain. Dengan terus berinovasi dan bereksperimen menggunakan teknologi terkini, perusahaan-perusahaan sosial ini terus berupaya untuk mengisi kesenjangan yang ada di sekitarnya. Tidak hanya itu, bisnis demi kebaikan komunitas juga akan meningkatkan keyakinan terhadap masyarakat lokal dan membantu menumbuhkan kepercayaan diri akan kemampuan mereka untuk mandiri secara finansial.

Pengembangan ekosistem pada *social enterprise* yang mengedepankan inovasi dan kolaborasi merupakan salah satu solusi yang dibutuhkan untuk mengatasi berbagai masalah sosial di tengah masyarakat Islam Indonesia. Penelitian menunjukkan bahwa mengembangkan ekosistem kewirausahaan sosial yang inovatif dan kolaboratif adalah salah satu solusi yang diperlukan untuk menangani masalah-masalah sosial di Indonesia. Praktik *entrepreneurship* yang dijalankan masyarakat Muslim harus menjadi bagian dari tanggung jawab sosial, di mana seluruh aktivitasnya dibingkai oleh nilai-nilai Islam yang lebih mengedepankan kemanusiaan daripada sekedar berorientasi pada keuntungan pribadi semata.

Filosofi *social enterprise* memiliki kesamaan dengan konsep dalam Islam, yaitu pemberdayaan umat manusia untuk meningkatkan kesejahteraan melalui zakat, infak, dan sedekah. Zakat, infak, dan sedekah berfungsi menyeimbangkan kehidupan sosial di tengah masyarakat. Zakat menjadi sumber dana jaminan sosial yang sudah diterapkan sejak zaman Rasulullah SAW dan khulafaur rasyidin. Negara yang dipimpin oleh pemerintah wajib menyediakan jaminan sosial bagi seluruh rakyatnya. Saat ini pengelolaan zakat tidak hanya dilakukan pemerintah sebagai pihak utama, namun juga banyak lembaga pengelola zakat, infak dan sedekah swasta di Indonesia.

Menurut UU No 23 Tahun 2011 pasal 1 ayat 8 Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Dengan berkembangnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) di Indonesia, diharapkan dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas masyarakat untuk membantu upaya mengurangi kemiskinan dan meningkatkan inklusi keuangan melalui pemberdayaan sosial dan ekonomi yang berlandaskan prinsip-prinsip Syariah Islam. Beberapa Lembaga ZIS antara lain LAZISMU, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun.

LAZISMU merupakan lembaga pengelola zakat, infak dan sedekah (ZIS) tingkat nasional yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan dana ZIS secara produktif. Faktor pendirian LAZISMU antara lain kondisi Indonesia yang masih diliputi kemiskinan dan ketidakadilan sosial. Alasan lain ZIS dipercaya mampu mendorong keadilan sosial dan manfaat lainnya bila dikelola dengan benar dan disalurkan ke pihak yang tepat. LAZISMU didirikan

sebagai institusi pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat menjadikan ZIS sebagai solusi atas berbagai permasalahan sosial yang terus berkembang. Dengan budaya kerja amanah, profesional dan transparan, LAZISMU berupaya menjadi LAZ terpercaya. Dengan semangat kreativitas dan inovasi, LAZISMU memiliki beragam program tepat guna untuk mengatasi persoalan sosial dengan dukungan jaringan multilateral yang tersebar di seluruh provinsi yang ada di Indonesia, sehingga program pelayanannya dapat menjangkau seluruh penjuru tanah air secara cepat, fokus, dan tepat sasaran.

Program pemberdayaan LAZISMU antara lain pada Zakat (tunaikan *fidyah*, zakat penghasilan dan zakat *corporate*), Infaq dan sedekah, dengan pilar program bidang kesehatan (hidup sehat disegala usia, pesantren bersih dan sehat, rumah singgah pasien dhuafa dan lainnya), pendidikan (beasiswa, peduli masa depan dan lainnya), ekonomi (petani penggerak ekonomi, usaha tumbuh bersama, dan ketahanan pangan), kemanusiaan (listrik bagi masyarakat, mandiri dan sejahtera, dan membantu korban bencana), sosial dakwah (tingkatan hidup lansia, kualitas sarana masjid, Da'I mandiri dan berdikari), dan bidang lingkungan (ikhtiar jaga ekosistem laut, tanam pohon untuk masa depan, danelihara daratmu).

LAZIS Unisia merupakan Lembaga Filantropi Islam yang berdiri sejak tahun 2004. Diinisiasi sebagai visi juang untuk kemaslahatan umat sebagai pilar Islam yang *rahmatan lil ālamīn* di Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan upaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan ZIS yang amanah dan profesional diharapkan akan meningkatkan pelayanannya ZIS yang kreatif dan produktif dan meningkatkan pelayanan terhadap muzakki dan donatur. Beberapa program yang

ada di LAZIS Unisia antara lain bidang pendidikan dengan program galang madrasah untuk membantu memajukan madrasah dan program beasiswa prestasi. Dalam bidang dakwah dengan program peduli marbot masjid, pada bidang ekonomi dengan program gerobak barokah dan bidang kemanusiaan dengan berbagai *charity* yang dilaksanakan.

BMT At'-Ta'awun adalah lembaga keuangan mikro berbadan hukum koperasi yang beroperasi berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Kegiatan usahanya mencakup pemberian pembiayaan modal usaha bagi pedagang dan pengusaha kecil menengah, serta penyelenggaraan layanan simpanan bagi para anggotanya dengan sistem bagi hasil yang sesuai dengan ekonomi syariah. ZIS (Zakat, Infaq dan Sedekah) pada BMT at'-Ta'awun merupakan program pengumpulan dan distribusi dana zakat, infak dan sedekah yang berasal dari anggota dan masyarakat. Dana ZIS tersebut disalurkan dalam bentuk bantuan untuk fakir miskin, bantuan bagi masyarakat yang terkena bencana alam dan santunan anak yatim serta 8 asnaf sesuai dengan prinsip agama Islam.

#### **4.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis menyadari pentingnya kapabilitas dinamis pada *social enterprise*. Hal ini membawa penulis pada pertanyaan: Bagaimanakah LAZISMU DIY, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun mengembangkan *microfoundation* dan *dynamic capability*?

#### **4.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan diatas tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengembangan elemen-elemen *microfoundation* kapabilitas

dinamis pada perusahaan *social enterprise* dengan studi kasus pada LAZISMU DIY, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun.

#### **4.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini diharapkan untuk:

1. Secara Teoritis
  - a. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan khazanah keilmuan di program studi Magister Manajemen, khususnya dalam bidang konsentrasi manajemen strategik.
  - b. Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi perusahaan-perusahaan sosial lain atau pada perusahaan sejenis dalam menerapkan elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis yang penting bagi perusahaan.
2. Secara Praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan baru tentang elemen-elemen mikro kapabilitas dinamis yang mampu mengembangkan *social enterprise* atau perusahaan sejenis, yang pada akhirnya memberi manfaat bagi peneliti serta pihak lain.
  - b. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan atau referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya di masa mendatang yang memiliki topik serupa dengan penelitian ini.

#### **4.5 Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab pertama dijelaskan latar belakang dari masalah penelitian secara komprehensif. Latar belakang masalah menguraikan topik yang mendasari alasan dilakukannya penelitian ini. Setelah masalah diuraikan dalam latar belakang, kemudian dirumuskan masalah penelitian berupa pertanyaan penelitian yang perlu dijawab melalui penelitian. Selanjutnya, tujuan penelitian berisi hal-hal yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan. Sedangkan manfaat penelitian memuat kegunaan yang dapat diberikan peneliti untuk dirinya sendiri dan pihak-pihak terkait melalui hasil penelitian

##### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini membahas mengenai kajian penelitian sebelumnya. Bab kedua membahas teori-teori yang relevan berkaitan dengan penelitian, yaitu teori *Social Enterprise* dan *Dynamic Capabilities* dan elemen-elemen mikro dari DC untuk diterapkan pada *Social Enterprise*. Pada bab ini juga menguraikan penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berupa gambaran mengenai penelitian sebelumnya. Poin penting pada bab ini adalah untuk mendapatkan pemahaman dan kerangka yang akan menjadi landasan saat melakukan penelitian.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan studi kasus (*case study*). Bab ini juga menjelaskan penjabaran mengenai metode studi kasus, desain studi kasus, penentuan kasus, pengumpulan data, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan.

#### **BAB IV TEMUAN EMPIRIS**

Bab keempat mendeskripsikan mengenai profil dan kondisi dari setiap objek penelitian. Bab ini juga menjelaskan secara detail temuan empiris berupa pernyataan narasumber dan informasi dari setiap objek penelitian yang dilakukan dengan wawancara bersama narasumber dan observasi langsung pada objek penelitian.

#### **BAB V ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dijelaskan analisis studi kasus yang berasal dari temuan-temuan empiris dari tiap objek penelitian yang kemudian dikomparasikan dengan teori yang relevan untuk mengidentifikasi pola yang paling dominan sebagai jawaban dari rumusan masalah penelitian.

#### **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir berisi kesimpulan hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya. Selain itu, bab ini juga memberikan saran berdasarkan hasil penelitian dari analisa bab-bab sebelumnya agar dapat memperluas manfaat penelitian selanjutnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Social Enterprise**

###### a. Pengertian *Social Enterprise*

*Social Enterprise* (SE) telah mendapat banyak perhatian dalam dekade ini karena telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian dan masyarakat. Banyak ahli mendefinisikan *social enterprise* sebagai organisasi yang berupaya mengatasi permasalahan yang berdampak pada segmen masyarakat yang kurang beruntung. Ko (2012) mendefinisikan SE sebagai organisasi dengan misi sosial sebagai tujuan utamanya, dengan setiap surplus yang timbul dari bisnis terutama diinvestasikan kembali untuk tujuan sosial ini dalam bisnis atau masyarakat, bukan semata-mata didorong oleh keuntungan maksimum bagi pemegang saham dan pemilik.

Penelitian Ko (2012) didukung oleh Saebi *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa SE berkaitan dengan karakteristik perilaku wirausaha sosial, misi ganda wirausaha sosial, atau sebagai proses atau aktivitas kewirausahaan yang menciptakan nilai sosial. Karakteristik perilaku wirausaha sosial seperti kecenderungan mengambil risiko, inovatif, dan berkemampuan mengenali peluang.

Misi ganda dari seorang wirausaha sosial adalah dengan membangun perusahaan atau organisasi berdasarkan tujuan sosial yang eksplisit misalnya meningkatkan pendidikan, kesehatan, kesejahteraan dengan berupaya menciptakan nilai sosial sambil mendapat keuntungan dan dilakukan dengan cara kewirausahaan yang inovatif.

Islam (2020) mendefinisikan *social enterprise* sebagai organisasi yang fokus utamanya pada penyelesaian permasalahan sosial sambil terlibat dalam kegiatan yang menghasilkan pendapatan untuk mendukung misi sosial mereka. Alasan mendasar keberadaan SE adalah untuk menciptakan dampak positif pada masyarakat. SE dianggap mampu untuk mendukung kegiatan ekonomi pada wilayah yang dianggap tidak menguntungkan oleh sektor lain. Pemerintah mengakui potensi SE untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas hidup masyarakat dan berupaya untuk mendorong kegiatan dari SE. Peningkatan dampak sosial biasanya mengacu pada penciptaan nilai sosial yang lebih tinggi dengan melayani lebih banyak penerima manfaat, serta melayani dengan baik dalam kaitannya dengan masalah sosial tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Nascimento & Salazar (2020) *Social enterprise* adalah agen yang bertanggung jawab untuk menghasilkan dampak sosial melalui solusi inovatif terhadap permasalahan sosial, membantu membangun infrastruktur sosial ekonomi yang mendorong pembangunan masyarakat lokal. SE merupakan organisasi hibrid, yaitu organisasi yang dibentuk untuk mencapai misi sosial dan tetap

menjalankan aktivitas komersial demi kelangsungan hidup. Motivasi pembentukan SE berasal dari pengusaha yang mengalami permasalahan sosial di komunitasnya. Oleh karena itu, pengusaha menciptakan SE sebagai cara untuk menghasilkan nilai sosial bagi masyarakat.

*Social enterprise* (kewirausahaan sosial) merupakan perpaduan antara konsep kewirausahaan yang mengedepankan kegiatan ekonomi, yang dijalankan oleh suatu lembaga atau organisasi, dengan tujuan tidak semata-mata mencari keuntungan, namun juga untuk tujuan sosial. Kewirausahaan sosial dapat menjadi jalan bagi lembaga atau organisasi untuk melakukan perubahan sosial, seperti mengurangi kemiskinan, meningkatkan pendidikan dan kesehatan dengan pendekatan kewirausahaan. Kewirausahaan sosial merupakan alternatif usaha berbasis masyarakat yang berpotensi menyempurnakan proses pembangunan. Menurut Germak & Singh (2010), kewirausahaan sosial menggabungkan ide-ide inovatif untuk perubahan sosial, yang dilakukan dengan menerapkan strategi dan keterampilan bisnis. Lebih dari itu, kewirausahaan sosial bekerja dengan cara mendefinisikan masalah sosial tertentu lalu mengatur, membentuk dan mengelola usaha sosial untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

#### b. Elemen *Social Enterprise*

Menurut Palesangi (2012) *Social enterprise* terdiri dari empat elemen utama, yaitu nilai-nilai social (*social value*), masyarakat sipil (*civil*

*society*), inovasi (*innovation*), dan aktivitas ekonomi (*economic activity*).

Keempat elemen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Social Value*. Elemen ini merupakan pembeda *social enterprise* dengan perusahaan lainnya, elemen ini mendorong penciptaan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar.
- 2) *Civil Society*. *Social enterprise* pada umumnya berasal dari inisiatif dan partisipasi masyarakat sipil dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia dan sumber daya alam.
- 3) *Innovation*. Penanganan permasalahan pada *social enterprise* dilakukan dengan cara-cara inovatif dengan perpaduan kearifan lokal dan inovasi sosial. Inovasi dilakukan agar tercapai keberlanjutan dan dapat bertahan dengan sumber daya yang minim.
- 4) *Economic Activity*. *Social enterprise* yang berhasil pada umumnya dengan menyeimbangkan antara aktivitas sosial dan aktivitas bisnis. Aktivitas bisnis dikembangkan untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial organisasi

Menurut Smallbone & Welter (2001) proses kegiatan kewirausahaan sosial merupakan suatu proses yang dimulai dari *input* hingga menghasilkan *output* yang berbeda dengan proses lainnya. Salah satu kekhasan *output* dari kewirausahaan sosial adalah dihasilkannya nilai-nilai sosial yang memberi manfaat bagi masyarakat. Secara umum dalam aktivitasnya, kegiatan kewirausahaan sosial memiliki target yang diharapkan dapat tercapai, antara lain:

### 1) Nilai Sosial (*Sosial Value*)

Secara Pada umumnya, penciptaan nilai sosial merujuk pada hal-hal yang dapat meningkatkan kesejahteraan secara luas. Nilai sosial diperoleh dari dampak sosial dengan memperbesar cakupan operasi tanpa mengorbankan kualitas dan efisiensi. Istilah nilai sosial digunakan untuk membedakannya dengan istilah peningkatan nilai ekonomi, yang cenderung membatasi diri pada ukuran pendapatan finansial.

### 2) Usaha Pemuasan Beragam *Stakeholder*

Salah satu keunikan dari kewirausahaan sosial (*social enterprise*) adalah bahwa kegiatan ini memiliki banyak pemangku kepentingan (*stakeholder*). Pemangku kepentingan tidak hanya terdiri dari pelanggan, pemasok, dan karyawan, namun jauh lebih luas, yang dapat mencakup anggota masyarakat, komunitas tertentu, pemerintah, media massa, akademisi dan lain-lain. Semua pihak terlibat pada dampak sosial yang dihasilkan. Pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan didasari oleh kemampuan membangun jejaring kerja sama dengan berbagai sektor seperti korporasi, pemerintahan, dan masyarakat sipil.

### 3) Kestinambungan Solusi

Salah satu tantangan terbesar bagi *social enterprise* adalah menjaga kestinambungan solusi. Kestinambungan berarti tidak hanya memberi perhatian pada keberlanjutan solusi, tetapi juga sumber daya yang digunakan untuk mencapai solusi tersebut. Dengan melakukan inovasi

pada pemanfaatan proses, maupun produk untuk menciptakan solusi yang signifikan.

c. Karakteristik *Social Enterprise*

Menurut Austin *et al.* (2012) terdapat karakteristik pada SE sebagai berikut:

- 1) Organisasi dengan misi sosial sebagai tujuan utamanya. Keuntungan yang diperoleh dari bisnis diinvestasikan kembali untuk tujuan sosial dalam bisnis atau masyarakat, bukan untuk keuntungan pemilik.
- 2) Pendapatan dan kegiatan bisnis dianggap sebagai sarana strategis untuk menghasilkan pendapatan guna mendukung misi sosial.
- 3) Bentuk organisasi fleksibel bisa berupa organisasi nirlaba murni, badan usaha komersial, maupun *hybrid*. Yang terpenting adalah efektivitas dalam mencapai misi sosial.
- 4) Independen dan inovatif. SE berfokus pada pemenuhan kebutuhan sosial yang belum terpenuhi melalui pendekatan inovatif dan mampu berdiri sendiri tanpa bergantung pada donasi atau pemberian pihak luar.
- 5) Pengukuran kinerja bukan hanya dari aspek keuangan, tetapi juga dari efektivitas program dalam menciptakan perubahan sosial.
- 6) Berorientasi sistematis dan jangka panjang yang bertujuan untuk menciptakan perubahan yang sistematis demi kepentingan masyarakat luas.

- 7) Responsif terhadap kegagalan pasar sosial, SE muncul untuk mengatasi kegagalan pasar dalam memenuhi kebutuhan sosial tertentu.

### ***2.1.2 Dynamic Capabilities***

Collis (1994) berpendapat bahwa *Dynamic Capabilities* (DC) adalah kapabilitas organisasi yang memungkinkan transformasi kapabilitas seiring berjalannya waktu. Ia menambahkan bahwa kemampuan dinamis menghadapi tiga tantangan yakni pertama erosi kemampuan yang didasarkan pada tidak ada satu pun yang memahami secara pasti apa yang membuat kemampuan itu berhasil ketika perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan atau persaingan. Jika tidak dipahami secara utuh, upaya adaptasi justru dapat menghancurkan kemampuan yang ada. Kedua, substitusi kemampuan, kemampuan organisasi rentan terhadap ancaman substitusi oleh kemampuan lain yang dikembangkan pesaing. Dengan begitu banyak kemungkinan kemampuan organisasi, pesaing dapat mengubah aturan dengan mengeksploitasi kemampuan baru sebagai basis keunggulan. Ketiga pembelajaran kemampuan dari waktu ke waktu, dimana kemampuan yang saat ini tidak dapat ditiru, bisa saja digantikan dengan kemampuan baru yang lebih unggul. Hal ini menjadi tantangan untuk mencari sumber keunggulan berkelanjutan.

Menurut Faridian dan Neubaum (2020) DC didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang kompetensi *internal* serta kompetensi *eksternal* untuk mengatasi perubahan lingkungan bisnis. Pandangan DC muncul di bidang

manajemen strategis terutama untuk membantu perusahaan memahami kebutuhan adaptasi untuk mengatasi lingkungan yang dinamis. *Dynamic Capabilities* sangat penting bagi kesuksesan, keberlanjutan dan kelangsungan hidup organisasi dengan menciptakan kumpulan sumber daya yang khas untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki. Namun, memiliki sumber daya saja tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan tanpa adanya kapabilitas yang mengacu pada kompetensi perusahaan untuk menggabungkan sumber daya yang berwujud maupun tak berwujud dan memanfaatkannya dengan baik.

*Dynamic Capabilities* diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan masalah secara sistematis dengan mendeteksi peluang dan membuat keputusan yang berorientasi pada pasar secara tepat waktu. Eisenhardt dan Martin (2000) menyampaikan bahwa DC terdiri dari pengembangan produk, pengambilan keputusan strategis dan aliansi. Kemampuan-kemampuan ini dapat diidentifikasi dan proses serta aktivitas dasarnya serupa di seluruh perusahaan, namun tidak sama di seluruh industri. Zahra *et al.* (2006) menemukan bahwa penggunaan DC sangat mendasar untuk memanfaatkan peluang untuk masa depan. Oleh karena itu DC tidak hanya berpengaruh langsung pada kinerja organisasi, tetapi juga berpengaruh tidak langsung dalam membangun sumber daya operasional yang lebih luas.

Helfat dan Peteraf (2015) menyatakan bahwa kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk dengan sengaja mengembangkan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber daya yang dimiliki. Berdasarkan Teece (2014),

kapabilitas dinamis berupaya mencocokkan peluang bisnis dan kebutuhan pengguna dengan mempelajari proses yang sulit ditiru. DC akan mendorong perusahaan untuk terus melakukan inovasi sehingga perusahaan tetap relevan dengan kebutuhan pasar dan peluang yang ada. DC secara khusus dapat mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis yang kompleks dan terus bergerak sangat cepat. DC bersama dengan strategi yang baik akan memainkan peran kunci dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

*Dynamic Capabilities* merupakan aktivitas strategis yang memungkinkan perusahaan menghasilkan dan memahami nilai (Eisenhardt & Martin, 2000). Pendekatan DC melangkah lebih jauh dengan penelitian berbagai komponennya untuk memperoleh pengetahuan terkait inovasi dan kolaborasi, pengadaan atau akuisisi sumber daya dan alokasi sumber daya. Kehadiran DC dalam aktivitas manajerial dan kewirausahaan sangat terkait dengan *sensing*, *seizing* and *reconfiguration*. Hal ini karena konsep DC adalah pendekatan tingkat organisasi (Eisenhardt & Martin, 2000) dan DC berarti aktivitas organisasi, kinerja, dan pengalaman organisasi. Tujuan akhir dari DC perusahaan adalah untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif dan menjelaskan landasan mikro yang membawa perubahan positif dalam kinerja organisasi.

### **2.1.3 Dimensi *Dynamic Capabilities***

#### **a. *Sensing***

Merasakan atau *sensing* menggambarkan kumpulan DC yang terdiri dari proses untuk mengarahkan dan pengembangan *internal*,

mengidentifikasi peluang, memindai lingkungan dan mencari peluang yang ada didalam atau diluar perusahaan. Selain itu juga untuk memutuskan penggunaan teknologi baru, memberikan inovasi, mengidentifikasi segmen sasaran pasar dan mengenali kebutuhan pelanggan (Teece, 2007).

Lingkungan yang serba cepat dan penuh persaingan, kebutuhan konsumen, peluang dan aktivitas pesaing senantiasa mengalami perubahan. Peluang akan terbuka baik bagi pendatang maupun yang bertahan. Oleh karena itu sangat penting untuk dapat merasakan adanya peluang. Untuk mengidentifikasi peluang, maka pengusaha atau manajer harus terus menerus mengamati, menjelajah, mempelajari, menginterpretasi dan menciptakan. Saat peluang terlihat maka perlu menafsirkan peristiwa atau perkembangan yang baru, kemudian bagaimana peristiwa atau perkembangan yang akan dikejar, dan segmen pasar mana yang akan ditergetkan. Perusahaan perlu mengevaluasi perubahan teknologi dan respon dari pesaing, pemasok, dan pelanggan terhadap perkembangan tersebut.

Menurut Teece (2007) peluang akan terdeteksi oleh perusahaan dengan dua faktor yaitu perusahaan dapat memiliki akses yang berbeda untuk setiap informasi dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Kedua, informasi atau pengetahuan baru baik secara internal maupun eksternal dapat menciptakan peluang baru bagi perusahaan. Untuk mengenali serta menciptakan peluang, maka perusahaan terus mencari,

melakukan pemindaian, dan mengeksplorasi ke berbagai sektor dan pasar baik yang dekat maupun yang jauh.

Kegiatan penelitian, pengembangan dan peninjauan kembali pelanggan ini tidak hanya melibatkan investasi dan teknologi namun juga termasuk permintaan yang belum diketahui, perkembangan struktural pasar dan industri dan reaksi yang diharapkan dari pesaing dan pemasok. Dalam kegiatan bisnis, perusahaan dapat memiliki berbagai pilihan dalam komersialisasi sejauh perusahaan dapat mempelajari keinginan klien dan membuka peluang yang dapat ditemukan perusahaan melalui penelitian dan pengembangan maupun dengan memanfaatkan hasil penelitian atau pengalaman orang lain.

Pesaing mungkin saja tidak melihat peluang yang ada, dan jika pesaing melihat peluang yang ada maka tindakan yang akan dilakukan bisa saja berbeda bersama dengan pelanggan, pemasok, lembaga penetapan standar dan pemerintah. Terdapat kendala dan batasan dalam persaingan yang diberlakukan oleh regulator, lembaga penentu standar, hukum, norma sosial dan etika bisnis. Bentuk aturan ini merupakan hasil dari perubahan dan interaksi yang kompleks antar peserta ekosistem bisnis. Karena ketidakpastian yang terjadi maka perusahaan harus membuat keputusan yang menginformasikan gambaran masa depan mengenai langkah yang akan ditempuh. Tanpa sensing yang baik, perusahaan akan kesulitan menginterpretasikan sinyal atau tanda dari ekosistem dan mungkin akan terlambat dalam merespons perubahan peluang.

b. *Seizing*

*Seizing* menurut Teece (2007) adalah kemampuan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dan respon terhadap mereka, *Seizing* adalah sebuah penciptaan kesempatan setelah melakukan proses *sensing*. Organisasi menciptakan peluangnya dengan mengadakan eksperimen atau *trial and error*, dan hasil dari kegiatan tersebut adalah menciptakan peluang baru, kemudian menjadi kesempatan untuk menerapkan pendekatan yang berbeda atau mengembangkan hal baru yang inovatif.

Peluang yang baru terdeteksi baik dari segi teknologi maupun pasar harus di respon dengan adanya perubahan dalam internal perusahaan. Perubahan ini dapat berupa produk baru, proses maupun layanan baru. Perubahan ini hampir selalu memerlukan investasi dalam kegiatan pengembangan dan komersialisasi. Setelah adanya pengembangan yang pasti dan teknologi yang mendukung serta desain yang akan diterima pasar maka investasi besar-besaran akan dimulai. Strategi apapun yang digunakan perusahaan tetap akan menimbulkan risiko ketidakpastian. Selain strategi dan pemilihan waktu yang tepat, perusahaan dapat mendorong perubahan dengan sumber daya yang dimiliki dan citra perusahaan itu sendiri.

Perusahaan juga perlu menentukan atau menciptakan model bisnis khusus yang menetapkan strategi komersialisasi dan prioritas investasi. Model bisnis melibatkan proses dan penyelarasan teknologi dengan

komponen strategis yang telah ditetapkan. Kesalahan seputar desain model bisnis masih banyak terjadi karena kurangnya pemahaman mengenai bagaimana internal perusahaan yang dibutuhkan untuk mendukung inovasi dan strategi yang akan dijalankan. *Seizing* memerlukan alokasi sumber daya perusahaan secara efektif untuk memahami nilai dari peluang yang ada.

Pemahaman ini mencakup penentuan model bisnis yang tepat, mobilisasi investasi dan sumber daya, pengelolaan proses secara internal termasuk peningkatan kompetensi teknologi dan kemampuan perusahaan untuk menggabungkan, membangun dan mengkonfigurasi kompetensi internal, membangun loyalitas pelanggan dan memotivasi manajemen dan karyawan. Membangun loyalitas pelanggan dan komitmen oleh pemangku kepentingan merupakan elemen kunci untuk merebut peluang. Diperlukan manajemen yang secara efektif berkomunikasi dengan berbagai kelompok, memahami berbagai faktor non-ekonomi dan nilai-nilai yang relevan bagi pelanggan serta menunjukkan kepemimpinan yang tegas.

### *c. Reconfiguration*

Rekonfigurasi merupakan salah satu elemen utama dari kapabilitas dinamis. Rekonfigurasi mencakup aktivitas yang berkaitan secara berkelanjutan penyelarasan dan penataan kembali sumber daya tertentu (Teece, 2007). Rekonfigurasi berarti kemampuan untuk mengubah susunan sumber daya untuk mengatasi perubahan dan peluang yang muncul di lingkungan. Rekonfigurasi mengacu pada proses penyelarasan

dan transformasi berkelanjutan atas aset-aset organisasi, baik yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*), guna menjaga agar perusahaan tetap kompetitif dan relevan di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Rekonfigurasi diperlukan karena prestasi dimasa lalu tidak menjamin pencapaian yang sama di masa mendatang dengan segala kompleksitasnya. Saat perusahaan berhasil dan terus berkembang, perusahaan cenderung mengembangkan hierarki, aturan dan prosedur yang dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas. Misalnya, unit bisnis yang awalnya independen dapat menjadi kurang responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan serta tidak dapat melihat peluang yang ada. Prosedur yang rumit justru dapat memperlambat proses produksi maupun inovasi. Oleh karena itu, manajemen perlu melakukan rekonfigurasi secara berkala agar perusahaan tetap responsif terhadap peluang dan perubahan.

Rekonfigurasi dilakukan agar perusahaan dapat terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal. Misalnya, ketika perusahaan berkembang manajemen perlu menata ulang struktur organisasi dan proses operasional agar tetap efisien. Perusahaan juga perlu menilai asset yang dimiliki masih relevan dengan kondisi pasar saat ini dan melakukan divestasi atau akuisisi jika diperlukan. Rekonfigurasi mencakup aktivitas seperti reorganisasi unit bisnis, penataan ulang rantai pasokan, penetrasi pasar baru dan lain-lain (Teece, 2007).

Keberhasilan rekonfigurasi bergantung pada kapabilitas perusahaan dalam hal *sensing* dan *seizing*. Artinya, rekonfigurasi harus didasari pada pemahaman atas perubahan lingkungan di internal maupun eksternal, peluang, ancaman yang muncul, dan sumber daya internal yang dapat digunakan. Tanpa hal ini rekonfigurasi bisa melemahkan daya saing perusahaan. Aktivitas rekonfigurasi sendiri memerlukan kepemimpinan yang kuat dari manajemen puncak agar dapat berhasil. Para manajer puncak perlu mempunyai pandangan jauh kedepan dan berani mengambil keputusan besar yang berisiko. Agar rekonfigurasi berhasil diperlukan juga budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi. Dengan kata lain, rekonfigurasi bukanlah aktivitas sekali jadi, tetapi merupakan proses transformasi berkelanjutan agar perusahaan dapat terus beradaptasi dan unggul dalam persaingan. Rekonfigurasi merupakan salah satu kunci utama bagi kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan di tengah lingkungan yang dinamis.

#### **2.1.4 Microfoundation Dynamic Capabilities**

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan bahwa secara keseluruhan, *dynamic capabilities* terdiri dari tiga elemen kunci, yakni *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguration*. *Dynamic Capabilities* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya untuk merespon perubahan lingkungan bisnis dengan tepat dan cepat. Selain adanya elemen utama terdapat pula elemen mikro (*microfoundations*) dari masing-masing elemen utama. Elemen mikro

merupakan fondasi dan mekanisme organisasional dasar yang membangun dan mewujudkan DC ditingkat perusahaan.

Contoh elemen mikro adalah individu, kelompok, rutinitas, proses manajemen, sistem insentif, budaya perusahaan dan lainnya (Teece, 2012). Jadi elemen mikro merupakan *building blocks* yang menggerakkan aktivitas spesifik disetiap dimensi DC. Misalnya tim riset pasar yang rutin melakukan analisis preferensi konsumen untuk mendukung kemampuan *sensing* perusahaan. Tanpa ketiga aktivitas mikro tersebut maka DC tidak akan terwujud. Contoh lainnya adalah tim perencanaan yang membuat rancangan untuk aktifitas masa depan dari informasi yang telah didapat tim riset sebagai tahapan dari *Seizing*. Selanjutnya perusahaan akan melakukan tindakan perubahan yang berasal dari perencanaan. Berikut ini merupakan elemen mikro (*microfoundations*) dari DC yang telah digunakan oleh Bhardwaj *et al.* (2022).

Tabel 2.1 *Microfoundation Dynamic Capabilities*

Elemen Utama DC	<i>Microfoundations</i> DC
<i>Sensing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperoleh pengetahuan untuk merasakan peluang, Kegiatan penelitian internal, pengembangan dan perencanaan dana.</li> <li>2. Penilaian peluang, analisis pengembangan konsep, teknologi dan produk yang dijalankan.</li> <li>3. Proses untuk mengidentifikasi segment pasar, Pemberdayan berorientasi keberlanjutan pada penerima manfaat.</li> </ol>
<i>Seizing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan model bisnis yang dijalankan, melibatkan target dan cara untuk terhubung dengan target.</li> <li>2. Integrasi berbagai pengetahuan dan sumber daya untuk mengelola organisasi.</li> <li>3. Proses pengenalan pada target dan pengelolaannya.</li> <li>4. Melibatkan pemangku kepentingan untuk membangun komunikasi dan loyalitas.</li> </ol>

	5. Pengembangan dan pemanfaatan teknologi.
<i>Reconfiguration</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen pengetahuan yang berkelanjutan dan terintegrasi. Serta perubahan berdasarkan pengetahuan.</li> <li>2. <i>Desentralisasi</i> organisasi dan <i>dekomposisi</i> untuk meningkatkan koordinasi dan efisiensi.</li> </ol>

#### a. *Microfoundation Sensing*

*Dynamic capabilities* sangat bergantung pada sensing atau penginderaan, yaitu kemampuan perusahaan untuk mendeteksi, menangkap dan menganalisis sinyal lemah dan tren samar dari lingkungan eksternal. Penciptaan peluang dapat berasal dari kapasitas kognitif dan kreatifitas individu. Namun, penemuan juga dapat didasarkan pada proses organisasi, seperti kegiatan riset dan pengembangan. Kemampuan untuk menciptakan atau mengidentifikasi peluang jelas tidak terdistribusi secara merata di antara individu atau perusahaan. Penciptaan atau penemuan peluang oleh individu memerlukan akses terhadap informasi dan kemampuan untuk mengenali, merasakan, dan membentuk perkembangan. Diperlukan pengetahuan spesifik, aktivitas kreatif, dan kemampuan untuk memahami pengambilan keputusan, serta kebijaksanaan praktis.

*Microfoundation sensing* menyediakan fondasi sensorik ditingkat mikro, yaitu elemen dasar pemindaian lingkungan seperti individu, kelompok riset dan pengembangan, kegiatan *brainstorming* dan lainnya. Dengan *microfoundation* yang baik maka perusahaan menjadi lebih

responsif dan adaptif dalam mendeteksi peluang dan ancaman dini dari lingkungan luar, serta menangkap pengetahuan eksternal yang relevan. Selain itu perusahaan juga dapat beradaptasi terhadap gejolak bisnis dan mampu bertahan dan unggul dalam persaingan jangka panjang. Dengan ini perusahaan dapat menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan zaman melalui optimalisasi *dynamic capabilities*.

*Microfoundation sensing* bagi *Social Enterprise* (SE) antara lain dengan mengidentifikasi proses yang terkait dengan penelitian dan juga pengembangan internal sehingga perusahaan mampu mendeteksi peluang untuk memberikan solusi. Selain itu pemilihan teknologi terbaru dan penjajakan pasar untuk menentukan segmentasi pasar. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melibatkan kolaborasi dengan pihak eksternal guna memaksimalkan identifikasi peluang yang ada. Dilanjutkan dengan adanya proses untuk mengidentifikasi perubahan kebutuhan pelanggan yang melibatkan pemasok dan para pemangku kepentingan dan penciptaan peluang baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

b. *Microfoundation Seizing*

*Seizing* dalam DC pada dasarnya memerlukan mobilisasi sumber daya produktif untuk menangkap nilai dari peluang dengan cara yang inovatif. Perlu ditekankan peran koordinasi dan integrasi untuk menggabungkan berbagai elemen sumber daya misalnya untuk pengembangan produk dan layanan baru, dan memasuki pasar baru. Efektifitas *seizing* bergantung pada kemampuan mengkoordinasikan

sumber daya dan kapabilitas internal maupun eksternal secara tepat guna menangkap nilai dari peluang. Beberapa *microfoundation* dari *seizing* antara lain:

1) Memilih Desain Produk Dan Model Bisnis

Pemilihan desain dan spesifikasi produk serta model bisnis yang akan digunakan membantu perusahaan untuk menawarkan nilai kepada pelanggan yang menjadi target pasar. Model bisnis menggambarkan proporsi nilai, kemudian memilih teknologi dan unsur produk yang tepat, mengidentifikasi segmen pasar yang ditargetkan, menentukan struktur nilai, dan prediksi biaya serta potensi keuntungan. Merancang model bisnis memerlukan kreativitas, wawasan, dan banyak informasi dari pelanggan, pesaing, dan pemasok. Keberhasilan akan meningkat jika perusahaan juga menganalisis alternatif yang dapat digunakan, memahami kebutuhan pelanggan, menganalisis rantai nilai, dan bersikap netral terhadap *outsourcing*.

2) Integrasi berbagai pengetahuan dan sumber daya untuk mengelola organisasi.

Kemajuan teknologi yang sangat pesat, penetapan batasan bagi perusahaan dengan baik menjadi sangat penting. Perlu adanya aturan normatif menunjukkan bagaimana seharusnya batasan perusahaan ditetapkan untuk memastikan inovasi dapat memberi manfaat bagi perusahaan dan bukan pihak lain (Tece, 2007). Batasan juga diperlukan untuk pemerataan integrasi keseluruhan bagian perusahaan

untuk membangun kapabilitas. Keberhasilan membuat batasan akan bermanfaat pada peningkatan performa perusahaan dan berdampak luas pada aspek strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Dengan adanya batasan juga membuka peluang penelitian yang lebih terfokus.

3) Mengembangkan rutinitas untuk memilih prioritas untuk mengenali target

Rutinitas merupakan rangkaian tindakan yang berulang tentang bagaimana perusahaan menyelesaikan sesuatu. Rutinitas organisasi termasuk transformasi organisasi yang dipelajari dan dikembangkan untuk tujuan tertentu. Rutinitas yang ada dapat beradaptasi untuk perubahan yang terjadi. DC yang berhasil didasari oleh rutinitas yang dapat berubah karena lingkungan yang terus berubah memerlukan modifikasi terus-menerus dan jika perlu adanya perbaikan menyeluruh terhadap apa yang dilakukan perusahaan agar tetap sesuai dengan ekosistem yang ditempati perusahaan. Rutinitas juga mengidentifikasi apa yang tengah dijalankan perusahaan kemudian memilih prioritas yang dapat meningkatkan nilai perusahaan.

4) Membangun Komunikasi dan Loyalitas

Membangun komunikasi yang baik adalah kunci untuk membangun loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Perusahaan harus menyesuaikan melalui saluran apa pelanggan ingin berkomunikasi. Perusahaan harus bisa merespon dengan cepat keluhan atau masukan agar komunikasi dapat berjalan dengan baik. Dengan membangun

komunikasi yang baik, loyalitas perusahaan terhadap perusahaan juga akan meningkat.

c. *Microfoundation Reconfiguration*

Rekonfigurasi memiliki beberapa *microfoundation* yang mendukung kapabilitas dinamis, yaitu:

1) *Desentralisasi Organisasi dan Dekomposisi*

Menurut Augier dan Teece (2009), perusahaan tidak mungkin terus merespon kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah dan berinovasi jika pengambilan keputusan masih tersentralisasi di *top* manajemen. Perlu adanya desentralisasi dalam pengambilan keputusan untuk melihat informasi yang berbeda dan membuat keputusan berbeda-beda. Desentralisasi menyebabkan perusahaan dapat melakukan inovasi secara terbuka dengan mengakses dan mengintegrasikan teknologi yang dikembangkan oleh pihak lain.

Desentralisasi juga mengarah pada pengembangan keterampilan integrasi dan koordinasi (Augier & Teece, 2009). Kemampuan integrasi dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang positif, yang menunjukkan pentingnya keterampilan integrasi. Sementara itu dekomposisi yang merujuk pada pembagian aktivitas bisnis menjadi unit-unit yang lebih kecil agar pengambilan keputusan bisa lebih cepat dan responsive terhadap peluang dan ancaman. Dekomposisi membuat struktur organisasi lebih ramping dan gesit dalam merespon peluang bisnis. Namun integrasi antar

unit bisnis tetap diperlukan agar perusahaan secara keseluruhan tetap sistematis dan terhubung.

## 2) *Co-Specialization*

*Co-specialization* mengacu pada aktivitas bersama antara perusahaan dengan mitra bisnisnya untuk mengkaji, belajar, dan mengembangkan kapabilitas baru di area yang saling melengkapi dan saling menguatkan satu sama lain (Teece, 2007). Dalam konteks DC, *co-specialization* terkait dengan proses rekonfigurasi yakni pembaharuan berkelanjutan agar tetap kompetitif. Dengan *co-specialization* perusahaan dapat terus melakukan rekonfigurasi kapabilitasnya seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, sekaligus memperkuat posisinya di dalam suatu ekosistem.

## 3) Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*)

Pemahaman terhadap lingkungan dan kemampuan teknologi baru semakin krusial, penelitian dan pengembangan (*R&D*) dianggap salah satu cara bagi perusahaan untuk mendorong pembelajaran. Perancangan yang efektif dan adanya prosedur prosedur pembelajaran, pertukaran pengetahuan dan integrasi dari pengetahuan merupakan *microfoundation* dari *dynamic capabilities*. Pada manajemen pengetahuan perolehan pengetahuan baru dari sumber eksternal memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area baru untuk ekspansi dan inovasi. Berbagi pengetahuan internal antar departemen dan karyawan memfasilitasi koordinasi dan penyesuaian yang dibutuhkan untuk rekonfigurasi. Penerapan pengetahuan juga diperlukan untuk mengeksekusi perubahan

strategis secara efektif. Dengan demikian, kemampuan manajemen pengetahuan organisasi yang baik sangat menunjang upaya perusahaan dalam melakukan rekonfigurasi kapabilitas guna menjaga daya saing dinamis.

### **2.1.5 *Dynamic Capabilities* dalam konteks *Social Enterprise***

Kapabilitas dinamis mengacu pada proses yang memungkinkan perusahaan untuk berubah dan beradaptasi sesuai dengan perkembangan zaman dan lingkungan. Melalui pengembangan kapabilitas ini, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang solid dalam jangka panjang. DC dalam SE merupakan kapasitas untuk mengintegrasikan, membuat, dan merekonfigurasi kompetensi yang dimiliki agar mencapai tujuan ganda perusahaan tanpa terpengaruh perubahan lingkungan bisnis. DC diterapkan dalam SE yang berfokus pada keterampilan, proses, prosedur, struktur, aturan, dan kontrol.

Menurut Teece (2007) SE harus memastikan bahwa mereka sangat dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk menyadari dan membentuk peluang dan ancaman yang mungkin akan dihadapi. Kapabilitas dinamis sangat penting bagi kinerja dan kelangsungan hidup SE. Sebagai organisasi hibrida, perusahaan sosial harus menyeimbangkan misi sosial dan finansialnya. SE juga sering menghadapi keterbatasan sumber daya dan kesulitan dalam mengakses permodalan. Oleh karena itu SE perlu memiliki DC yang tangguh agar dapat bertahan dan berkembang. Dalam aspek penginderaan (*sensing*), perusahaan sosial perlu mampu secara efektif melakukan *scanning* lingkungan untuk

mendeteksi masalah sosial atau lingkungan yang harus ditangani. Kemampuan *sensing* ini biasanya didorong oleh inisiatif pendiri dan pengalaman pribadinya. Selain itu perusahaan sosial juga perlu mampu berkomunikasi secara pasif dengan para pemangku kepentingan (pelanggan, mitra, aktivis, dll) untuk mendapatkan informasi tentang perkembangan pasar dan kebutuhan kelompok sasaran secara cepat dan murah.

*Seizing* atau perebutan peluang, SE perlu untuk memanfaatkan fleksibilitasnya dengan memilih aspek model bisnis yang tepat untuk disampaikan kepada pemangku kepentingan yang berbeda-beda. Misalnya, aspek sosial/lingkungan untuk menarik relawan, aspek profitabilitas untuk menarik investor. Kemampuan signaling yang selektif ini penting agar perusahaan sosial bisa mengakses sumber daya penting guna mendukung misi sosialnya. Adapun dalam hal rekonfigurasi, perusahaan sosial umumnya sangat bergantung pada jejaring dan kerja sama. SE perlu dengan lincah mengintegrasikan mitra berdasarkan identitas/misi yang sama, tanpa terbebani birokrasi yang rumit. Hubungan simbiosis ini memungkinkan perusahaan sosial untuk terus berekspansi dan memperkuat pengambilan keputusan strategisnya dalam mengejar misi sosial.

Dengan demikian, kapabilitas dinamis memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan agar perusahaan sosial dapat senantiasa tanggap terhadap perubahan lingkungan, peluang maupun ancaman, serta dapat mengelola ketegangan antara misi komersial dan sosial demi mempertahankan relevansi dan kelangsungan hidupnya.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

### 2.2.1 Konsep *Social Enterprise* dan *Dynamic Capabilities*

Konsep mengenai *Social Enterprise* dan *Dynamic Capabilities* telah banyak melalui penelitian dengan berbagai hasil dan temuan. Penelitian yang dilakukan oleh Bhardwaj *et al.* (2022) mengungkapkan konsep SE adalah organisasi yang berfokus pada pemecahan masalah sosial sekaligus melakukan kegiatan menghasilkan pendapatan untuk mendukung misi sosial yang dijalankan. Selain itu organisasi juga memiliki misi ganda yaitu menciptakan nilai sosial sekaligus menghasilkan pendapatan. Namun dengan adanya misi ganda ini organisasi akan menghadapi kesulitan untuk menyeimbangkan pencapaian tujuan sosial dan tujuan ekonomis.

Hasil ini didukung oleh Murphy *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa konsep SE dapat dan memperoleh pendapatan ekonomi melalui aktivitas operasional yang dijalankan. Namun meski pendapatan yang diperoleh penting, hal ini bukanlah prioritas utama dalam usaha ini. Perbedaan prioritas terlihat jelas dalam pelaksanaan operasional SE yang menjadikan permasalahan yang ada dilingkungan dan biasanya diatangani oleh negara menjadi tanggung jawabnya dibandingkan dengan apa yang diinginkan oleh pasar.

Haugh *et al.* (2022) mengungkapkan SE mengupayakan keberlanjutan finansial sekaligus menghasilkan dampak sosial dan lingkungan, seperti mengurangi kesenjangan sosial, meningkatkan peluang kerja dan melindungi lingkungan. SE dirancang untuk memungkinkan pelaksanaan misi komersial dan sosial secara simultan sehingga para pendiri tak lagi dihadapkan pada pilihan

keuntungan atau misi sosial. Sedangkan menurut Saebi *et al.* (2018) SE merupakan organisasi hibrida yang dibangun berdasarkan tujuan sosial yang eksplisit (misalnya, meningkatkan pendidikan, kesehatan, nutrisi, dan keselamatan bagi segmen masyarakat yang rentan, dikucilkan, dipinggirkan, atau menderita) yang berupaya menciptakan nilai sosial sambil mengamankan keuntungan dan melakukannya dengan cara kewirausahaan/inovatif. SE tidak terbatas pada satu konteks namun menunjukkan kegiatan inovatif dan pembentukan nilai sosial yang terjadi pada sektor nirlaba, perusahaan, atau pemerintah, baik secara internal maupun seluruhnya.

Dengan demikian, SE memberikan istilah umum untuk seluruh kegiatan dan proses yang dijalankan untuk menemukan, mendefinisikan dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan kekayaan sosial melalui penciptaan usaha baru manajemen inovatif pada organisasi yang sudah ada. Sedangkan konsep *dynamic capabilities* menurut Bhardwaj *et al.* (2022) adalah kemampuan organisasi untuk mengenali peluang (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mengonfigurasi kembali sumber dayanya (*reconfiguration*) serta kompetensi yang sesuai dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Konsep DC adalah pendekatan tingkat organisasi dan DC dikonotasikan sebagai “aktivitas, kinerja, dan pengalaman organisasi”. Sangat penting bagi SE untuk mengenali dan memanfaatkan peluang serta merekonfigurasi sumber daya dalam mengatasi tantangan kelangsungan hidup.

Pendapat ini didukung oleh Bhardwaj & Srivastava (2021) yang mendefinisikan *Dynamic Capabilities* merupakan kemampuan perusahaan

untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternalnya untuk mengatasi perubahan lingkungan. *Dynamic capabilities* membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. DC mencerminkan kapasitas perusahaan untuk secara terus-menerus menciptakan, memodifikasi, atau memperluas basis sumber dayanya. Dengan menyebutkan kemampuan untuk mempertahankan perusahaan yaitu kemampuan untuk mendeteksi atau merasakan dan menciptakan peluang pasar yang baru. Ketika peluang tersebut muncul, perusahaan juga harus mampu memanfaatkannya dengan cepat. Selain itu, untuk mempertahankan daya saing, perusahaan perlu secara terus menerus meningkatkan, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang dimilikinya. Tujuan akhir dari DC perusahaan adalah untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif dan menjelaskan landasan mikro yang membawa perubahan positif dalam organisasi.

Kesepakatan bersama antara para akademisi mengenai DC antara lain, Pertama, *dynamic capabilities* berperan penting bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah. Kedua, sumber daya perusahaan terdiri dari berbagai tingkatan seperti proses, keahlian, kapabilitas, rutinitas, dan aset. Ketiga, *dynamic capabilities* mencakup kemampuan mengintegrasikan, membangun, memodifikasi dan mengubah sumber daya. Terakhir, *dynamic capabilities* berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

### 2.2.2 *Microfoundation* DC Dalam Konteks SE

Penelitian yang dilakukan oleh Bhardwaj dan Srivastava (2021) menyatakan *Social Enterprise* memiliki sejumlah kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) yang memungkinkan mereka untuk mengenali peluang, menangkap peluang, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya mereka. Kemampuan-kemampuan dinamis ini mencakup *bricolage* yaitu kemampuan menggabungkan sumber daya terbatas yang ada untuk memberikan solusi inovatif, pembentukan aliansi (*alliance building*). Dengan membangun aliansi bersama organisasi lain untuk mengatasi masalah sosial. Selain itu kemampuan untuk berimprovisasi dengan menyesuaikan rencana strategis untuk merespons peluang dan tantangan baru. Dan terakhir dengan kemampuan *knowledge management* untuk mengelola informasi dan pengetahuan untuk mendukung SE.

Faktor lain yang mempengaruhi pengembangan DC pada SE adalah dukungan pemerintah, kemampuan pembelajaran, kapabilitas inovasi dan pemasaran. Faktor-faktor ini memfasilitasi SE dalam mengenali dan menangkap peluang serta rekonfigurasi sumber daya yang dimiliki. Penelitian mengusulkan sebuah kerangka meta-sintesis yang menggambarkan peran dari berbagai kemampuan dinamis dan faktor-faktor pendukungnya dalam memfasilitasi SE untuk mencapai tujuan gandanya, yaitu menciptakan nilai sosial dan keberlanjutan finansial. (Bhardwaj *et al.*, 2022) juga menyatakan perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk memahami proses mikro mempengaruhi pengembangan DC pada SE untuk memajukan teori DC dalam konteks SE.

Teece (2007) dalam penelitian Bhardwaj *et al.* (2022) menyediakan konsep *mikrofoundation* untuk memahami konstruksi tingkat mikro yang memfasilitasi pengembangan DC mengenai komponen fundamental dari DC. *Microfoundation* mencakup semua proses, prosedur, dan struktur yang mendasari setiap kapabilitas yang mempengaruhi *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration*. Hasil dari penelitian Bhardwaj *et al.* (2022) pada perusahaan SE yaitu Conserve India dan Happy Cultures terkait *microfoundation* dengan *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration* adalah bahwa SE dalam mengenali peluang dipicu oleh niat sosial dari wirausahawan sosial yang diikuti dengan membangun komunikasi dengan orang-orang atau dengan target pasar dan membangun komunikasi yang kuat dengan para pemangku kepentingan.

SE memperoleh dan mengatur sumber daya untuk merebut peluang dalam mengejar tujuan ganda mereka. Preferensi pemasok selektif untuk sumber daya penting untuk memfasilitasi perebutan peluang dan memungkinkan SE untuk memelihara kualitas dan standar produk. Integrasi pengetahuan, pembelajaran dan penyebarannya ke tenaga kerja merupakan faktor penting bagi SE dalam mengejar tujuan sosial ekonomi dan peningkatan kinerja sosial ekonominya. Akumulasi pengetahuan memungkinkan SE untuk membangun dan menyelaraskan pemasaran mereka dengan kebutuhan pasar dan pelanggan. Penyelarasan ulang dan desentralisasi tenaga kerja menjadi salah satu fondasi mikro yang berkontribusi terhadap kemampuan rekonfigurasi SE.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Overview Studi Kasus**

Menurut Yin (2018) *case study* (studi kasus) adalah sebuah penyelidikan empiris suatu fenomena secara mendalam dan mendetail dalam konteks kehidupan nyata, dimana batasan antara fenomena yang diteliti dan konteksnya tidak selalu jelas. *Case study* merupakan serangkaian kegiatan penelitian yang dilakukan secara mendetail, mendalam dan intensif mengenai suatu peristiwa atau aktivitas pada tingkat individu, kelompok, Lembaga atau organisasi. Tujuannya untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peristiwa yang diteliti. Biasanya dengan tingkat analisis yang bertingkat dan sering kali mengandalkan berbagai sumber data.

Ciri khas dari penelitian studi kasus adalah eksplorasi menyeluruh atau pemahaman mendalam mendalam fenomena yang dilakukan oleh peneliti. Ciri kedua adalah logika replikasi, yaitu daripada menggabungkan kasus atau menggunakan logika gabungan, seperti yang terjadi dalam penelitian pengujian teori tradisional, peneliti menggunakan setiap kasus sebagai eksperimen independen atau unik. Studi kasus dapat digunakan untuk berbagai tujuan sepanjang saling berhubungan antara teori dan pengujian teori.

Membangun teori dari studi kasus bergantung pada *grounded theory building*. *Grounded theory* mengacu pada proses menghasilkan teori dari pola yang muncul dalam data. Dengan kata lain peneliti menganalisis satu atau lebih kasus untuk menemukan pola tertentu dalam data yang memberikan wawasan teoritis dalam

bentuk konsep, hubungan antar konsep dan pernyataan. Terdapat berbagai pendekatan khusus untuk membangun teori dasar, dan semuanya terdapat proses kreatif untuk menemukan pola teoretis yang ada dalam data. Penelitian studi kasus untuk membangun teori bertumpu pada logika dan didasarkan pada analisis sistematis yang empiris. Penelitian studi kasus adalah pendekatan yang lebih luas dibandingkan dengan metode induktif lainnya yang juga mengandalkan pemahaman mendalam mengenai data dan proses *grounded theory*.

Metode ini mempunyai fokus yang lebih spesifik dan asumsi yang sedikit berbeda. Misalnya pada studi interpretatif yang berupaya memahami dan menginterpretasikan perilaku dan tindakan dalam konteks sosial tertentu dengan berfokus pada perspektif partisipan. Etnografi yang mengeksplorasi budaya secara historis melalui observasi mendalam. Pengamatan pada praktik sehari-hari memberikan pengetahuan tentang tindakan yang mungkin tidak disadari oleh pelaku. Meskipun terdapat perbedaan, penelitian multi kasus, interpretivis, dan etnografi memiliki kesamaan dalam penggunaan teori dasar, pengambilan sampel teoretis, dan pendalaman fenomena.

Penelitian *theory building case* sangat berguna ketika teori-teori yang ada tidak cukup untuk menjelaskan fenomena khusus saat teori yang ada saat ini terbatas dan kemungkinan besar tidak benar, bertentangan atau memang tidak ada. Penelitian *theory building case* telah menjadi metode populer yang berpengaruh karena metode ini menghubungkan bukti kualitatif dan penelitian *theory testing*. Meskipun melibatkan pola untuk menemukan teori baru, ditekankan pula konsep, ukuran dan hubungan teoritis. Peneliti kemudian melakukan pengujian teori yang

muncul secara empiris, memperluas cakupannya melalui simulasi dan menjalankan eksperimen atau mengungkap cakupan intinya melalui pemodelan matematika. Teori yang muncul juga dapat berdiri sendiri dan sering kali memiliki relevansi praktis yang memperluas pengaruhnya. Metode ini menjadi populer dan berpengaruh juga karena sering menghasilkan teori baru yang luar biasa.

Penelitian *theory building case* sangat efektif untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang 'bagaimana' dan kurang efektif untuk penelitian mengenai ukuran efek dan interaksi. Penelitian ini juga efektif untuk penyelidikan luas untuk menemukan apa yang baru dari sebuah fenomena atau teori. Penelitian *theory building case* juga bersifat fleksibel, yang artinya peneliti dapat beradaptasi seiring dengan kemajuan dan perubahan penelitian untuk menjawab pertanyaan yang berubah-ubah.

### **3.2 Desain Studi Kasus**

Volmar dan Eisenhardt (2020) menyatakan bahwa jumlah kasus merupakan fitur penting dari desain penelitian. Penelitian dapat berupa kasus tunggal (*single case*), kasus komparatif (*comparative case*) untuk penelitian dua kasus, atau kasus ganda (*multiple case*) untuk penelitian lebih dari dua kasus. Pada penelitian satu kasus maka peneliti akan mendapat hasil yang detail dan mendalam dari kasus atau fenomena yang diteliti. Studi kasus tunggal sangat berguna untuk digunakan pada situasi ekstrem atau unik. Pada kasus komparatif, peneliti dapat menentukan kasus yang saling mendukung dan melengkapi satu sama lain atau memilih kasus yang mempunyai hasil berbeda. Kasus komparatif memungkinkan penjelasan secara rinci mengenai kasus-kasus individual bersamaan dengan mempertahankan logika

replikasi diseluruh kasus yang berdiri sendiri untuk mengembangkan teori yang muncul. Studi kasus komparatif secara keseluruhan dapat menghubungkan antara penyajian data secara terperinci dan pemilihan kasus yang unik dengan membangun teori (*building theory*) melalui penggunaan logika replikasi dengan lebih luas.

Pada penelitian *multiple case*, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai banyak detail tentang suatu fenomena atau kasus sekaligus mengambil manfaat dari logika replikasi. Logika replikasi melibatkan pemanfaatan setiap kasus sebagai eksperimen tersendiri, hal ini memungkinkan peneliti untuk secara berulang mengembangkan teori dalam satu kasus dan menguji teori yang muncul pada kasus lain. Proses dapat dilakukan secara berulang hingga didapatkan kesesuaian antara teori yang ada dan data yang didapatkan. Manfaat utama menggunakan *multiple case* adalah peneliti dengan mudah mencari perbedaan antara model yang konsisten dan detail lain yang unik sehingga dapat meningkatkan keakuratan konsep yang akan menghasilkan teori yang lebih beralasan, lebih kuat dan lebih akurat dibandingkan *single case*.

Pada penelitian *multiple case* banyak kasus biasanya antara dua sampai dua belas kasus. Penentuan jumlah kasus dilakukan karena jumlah ini merupakan perkiraan batas maksimum jumlah kasus yang dapat ditangani secara kognitif oleh seorang peneliti. Di luar jumlah tersebut, peneliti mungkin harus beralih ke teknik analitik yang berbeda.

### **3.3 Penentuan Kasus**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi kasus menggunakan penalaran abduktif. Penelitian kualitatif merupakan suatu

penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari perilaku subjek yang diamati. Menurut Bhardwaj *et al.* (2022) Penalaran abduktif merupakan proses mempelajari suatu peristiwa atau fenomena untuk menghasilkan hipotesis penjelasan yang paling mungkin terjadi. Dengan melibatkan kerangka teoritis yang di uji secara empiris dengan mencocokkan interaksi yang konstan antara kerangka teoritis dan wawasan empiris.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus ganda (*multiple case*) yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi kompleksitas dan mendapatkan berbagai perspektif untuk memperoleh data dengan lebih rinci dan akurat sehingga penjelasan dari hasil penelitian jelas dan terperinci pada kasus yang dipilih. Menggunakan *purposive sampling* dipilihlah tiga kasus yang akan di gunakan pada penelitian. Kriteria pemilihan kasus didasarkan pada pengujian teori kemampuan kapabilitas pada kewirausahaan sosial dan ketersediaan informasi yang cukup. Selain itu ketiga kasus ini beroperasi dengan tujuan sosial sekaligus menghasilkan nilai ekonomi yang sesuai dengan definisi tentang SE. Untuk memenuhi kriteria tersebut maka dipilihlah tiga kasus pada LAZISMU DIY, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun.

### **3.4 Pengumpulan Data**

#### **1. Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan lebih berupa kata-kata atau gambar. Data tersebut meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, fotografi, dokumen pribadi, memo, dan catatan resmi lainnya.

## 2. Sumber Data

Data primer dan sekunder merupakan sumber data yang digunakan pada penelitian. Data primer didapatkan dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemimpin LAZIS MU DIY, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun. Sedangkan data sekunder didapat melalui arsip seperti situs web perusahaan, siaran pers, wawancara online, laporan tahunan dan sumber lain melalui internet dan media massa. Perbandingan data dari berbagai sumber memudahkan penulis untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai kemampuan kapabilitas dinamis dari keseluruhan kasus.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pelaksanaan pengumpulan data terdapat enam sumber yaitu: dokumen, wawancara, pengamatan langsung, rekaman arsip, perangkat fisik dan observasi partisipan (Yin, 2012). Untuk memenuhi kebutuhan penelitian maka Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

#### 1. Pengamatan/Observasi

Pada penelitian ini Menurut Yin (2012) observasi merupakan metode pengumpulan data yang penting untuk mengamati dan mencatat perilaku serta kejadian yang terjadi. Maka langkah awal pada penelitian ini adalah pengumpulan data dengan melakukan observasi. Observasi dapat diartikan sebagai perhatian terfokus pada kejadian, gejala atau objek tertentu. Jadi, observasi merupakan kegiatan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung terhadap kondisi lingkungan objek penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas

mengenai objek yang diteliti. Observasi dilakukan dengan cara berkunjung secara langsung ke lokasi penelitian.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan dengan tujuan tertentu yang melibatkan dua pihak, yaitu pewawancara sebagai pemberi pertanyaan dan narasumber sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan tersebut. Pada penelitian dilakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemimpin LAZIS MU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'áwun. Wawancara semi terstruktur merupakan proses wawancara menggunakan panduan wawancara berupa garis besar topik dan daftar pertanyaan, serta penggunaannya lebih fleksibel dibandingkan wawancara terstruktur. Wawancara semi terstruktur memberikan keluwesan bagi pewawancara untuk mengeksplorasi informasi lebih dalam dari partisipan dengan tetap berpegang pada fokus topik penelitian.

Dengan wawancara semi terstruktur, pertanyaan baru dapat muncul seiring jawaban dari narasumber. Hal ini memungkinkan penggalian informasi yang lebih mendalam selama wawancara berlangsung. Selain dengan pertanyaan utama narasumber juga diminta untuk menceritakan perkembangan usaha yang dijalankan berdasarkan sudut pandang dan pengalaman narasumber dengan usahanya. Hal ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai sejarah kasus yang dipilih.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Menurut Emzir (2011) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan, dan

dokumentasi dengan memeriksa, mengkategorikan dan menafsirkan data yang telah dikumpulkan dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Tujuan dari analisis data adalah untuk menyempitkan dan membatasi penemuan hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian. Ada tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif. Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk analisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data mencakup pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data awal yang belum diolah yang terdapat dalam catatan lapangan tertulis. Proses ini berlangsung secara terus-menerus selama proyek berorientasi kualitatif, bahkan sebelum data aktual dikumpulkan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menyempurnakan, memilih, memfokuskan, menghilangkan, dan menyusun data sehingga kesimpulan akhir dapat dijelaskan dan diverifikasi.

#### 2. Model Data/Penyajian Data

Penyajian data merupakan kegiatan menyusun sekumpulan informasi agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Menurut Emzir (2011), melihat penyajian data membantu memahami informasi, melakukan analisis lebih lanjut, dan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman tersebut. Tujuan utama penyajian data adalah memungkinkan analisis kualitatif yang valid. Penyajian data mencakup berbagai bentuk seperti matriks, grafik, jaringan kerja, dan bagan yang dirancang untuk menyusun informasi secara sistematis dan mudah diakses. Dengan demikian, peneliti dapat melihat pola dan hubungan data dengan jelas serta memberikan

kesimpulan atau melanjutkan ke analisis berikutnya. dalam matriks, perlu dirancang kolom dan baris sesuai jenis data kualitatif agar informasi tepat ditempatkan dalam sel sehingga memudahkan analisis.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam analisis data adalah melakukan verifikasi kesimpulan yang ditarik. Sejak awal pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai menentukan "makna" dengan mencatat pola, penjelasan, kemungkinan konfigurasi, alur sebab-akibat, dan proporsi. Peneliti yang kompeten dapat menangani kesimpulan-kesimpulan ini secara transparan, menjaga sikap jujur, kritis, dan lainnya. Peneliti melakukan verifikasi kesimpulan yang diambil dengan teliti untuk memastikan kesimpulan didukung oleh data yang dikumpulkan. Verifikasi penting dilakukan agar kesimpulan yang diambil akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

## BAB IV

### TEMUAN EMPIRIS

#### 4.1 Pengumpulan Data

Tabel 4.1 Informasi Pengumpulan Data

SE	Teknik Pengumpulan Data	Durasi dan informasi	Topik Terkait	Informan
LAZISMU DIY	Interview langsung, observasi website, sosial media.	1 informan, 34 menit	Perkembangan LAZISMU DIY, kegiatan penelitian, penilaian peluang, proses penentuan program, sumber dana dan alokasinya, penentuan target, kerjasama dengan eksternal, penyesuaian internal, perkembangan teknologi.	Manager Regional LAZISMU (Marzuki S.E)
LAZIS Unisia	Interview langsung, observasi website, sosial media.	2 informan, 27 menit total	Perkembangan LAZIS Unisia, kegiatan penelitian, penilaian peluang, proses penentuan program, sumber dana dan alokasinya, penentuan target, kerjasama dengan eksternal, penyesuaian internal, perkembangan teknologi.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketua LAZIS Unisia (Dr. Muzhoffar Akwan, M.A)</li><li>• Bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat (Riska Yuli Astuti, S.Ei)</li></ul>

BMT At-Ta'awun	Observasi website, pertanyaan dan telephone whatsapp, sosial media.	1 informan	Perkembangan BMT At-Ta'awun, kegiatan penelitian, penilaian peluang, proses penentuan program, sumber dana dan alokasinya, penentuan target, kerjasama dengan eksternal, penyelarasan internal, perkembangan teknologi.	Manager BMT At-Ta'awun (Rizal Nasrullah)
----------------	---	------------	---	--

Sumber: elaborasi penulis

## 4.2 LAZISMU DIY

### 4.1.1 Sejarah LAZISMU

LAZISMU adalah lembaga zakat nasional yang memberdayakan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana zakat, infak, wakaf, dan sumbangan lain. Dana tersebut dapat berasal dari perorangan, lembaga, perusahaan, dan instansi lainnya. Didirikan oleh PP Muhammadiyah pada 2002, kemudian disahkan Menteri Agama sebagai LAZ Nasional lewat SK No.457/2002. Setelah berlakunya UU Zakat No.23/2011, PP No.14/2014, dan KMA No.333/2015, LAZISMU dikukuhkan lagi lewat SK Menteri Agama No.730/2016 yang diperpanjang dengan No.90/2022. Jadi, LAZISMU adalah LAZ nasional resmi yang menghimpun dan menyalurkan zakat untuk pemberdayaan masyarakat.

Latar belakang pendirian LAZISMU didorong oleh dua faktor utama. Pertama, kondisi Indonesia yang masih dilanda oleh kemiskinan, kebodohan, dan indeks pembangunan manusia yang rendah. Kondisi ini disebabkan oleh lemahnya keadilan sosial. Kedua, keyakinan bahwa zakat mampu mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia, dan pengentasan kemiskinan. Sebagai

negara muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi zakat, infak, sedekah dan wakaf yang cukup besar. Namun potensi ini belum dikelola dan didayagunakan secara maksimal sehingga dampaknya terhadap penyelesaian masalah belum signifikan.

LAZISMU didirikan untuk menjadi lembaga pengelola zakat dengan manajemen modern yang dapat menjadikan zakat sebagai bagian dari solusi atas berbagai masalah sosial masyarakat. Dengan budaya kerja yang amanah, profesional, dan transparan, LAZISMU berupaya mengembangkan diri menjadi lembaga zakat yang terpercaya. Seiring waktu, kepercayaan publik semakin meningkat. Dengan semangat kreatif dan inovatif, LAZISMU senantiasa menghasilkan program-program pendayagunaan yang mampu menjawab tantangan perubahan dan masalah sosial masyarakat yang berkembang.

Ketika menjalankan program-programnya, LAZISMU didukung oleh jaringan multi lini, yaitu jaringan konsolidasi lembaga zakat yang tersebar di seluruh provinsi dan berbasis kabupaten/kota. Jaringan ini memungkinkan program-program pendayagunaan LAZISMU dapat menjangkau seluruh wilayah Indonesia dengan cepat, fokus, dan tepat sasaran. Dedikasi LAZISMU sejak tahun 2002 telah mampu memberi harapan baru bagi puluhan ribu pelaku ekonomi mikro, membangkitkan senyum ribuan guru dan siswa didik, mendudukan perempuan, petani dan peternak dalam posisi berdaya, menghapus duka korban bencana, menggerakkan ratusan sarana dan prasarana Pendidikan dan tempat ibadah, serta menjamin kenyamanan Da'I untuk berdakwah. Dengan dedikasi itu pula, LAZISMU telah memediasi puluhan ribu muzakki dan donatur

untuk menunaikan kedermawanannya dengan penuh rasa aman dan nyaman. LAZISMU berusaha memberikan jaminan atas kepastian zakat, infaq, dan donasi lainnya agar lebih benilai dan tepat sasaran.

LAZISMU DIY beralamat di Jl. Gedongkuning No.152, RT.41, Rejowinangun, Kec. Kotagede, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. LAZISMU DIY telah ada sejak tahun 2010 dengan nama Babeluzam (Badan Pelaksana Lembaga Zakat, Infaq dan Shadaqah Muhammadiyah Daerah Istimewa Yogyakarta) untuk menghimpun dana zakat walaupun belum secara legal berdiri. Hal ini dikarenakan sistem LAZISMU adalah *bottom up* sehingga di beberapa kantor layanan tingkat cabang lebih dulu ada dan beroperasi sebelum kantor perwakilan daerah ada.

Kepengurusan organisasi pada tahun 2016 ingin organisasi menjadi LAZNAS dan mulai berkomunikasi dengan pengurus pusat mengenai syarat dan ketentuan untuk menjadi LAZISMU. Selanjutnya LAZISMU DIY mendapatkan SK sebagai kantor perwakilan wilayah dari pusat pada tahun 2017. Karena proses dalam pengurusan yang membutuhkan beberapa syarat yang perlu dipenuhi maka LAZISMU DIY baru mendapatkan izin legalitas pada tahun 2019 dari Kementerian Agama kantor wilayah DIY dan BAZNAS DIY. Sampai pada tahun 2022, LAZISMU DIY telah memiliki 12 kantor cabang yang tersebar diseluruh kabupaten/kota di DIY.

Perkembangan dari penghimpunan juga mengalami kenaikan yang signifikan. Menurut laporan konsolidasi wilayah DIY pada tahun 2017 jumlah dana yang dihimpun sebesar 500jt-600jt. Sedangkan pada tahun 2023 menurut

laporan akhir tahun LAZISMU DIY yang telah dilakukan jumlah penghimpunan dana ZIS mencapai 47 milyar untuk wilayah DIY.

#### **4.1.2 Visi dan Misi LAZISMU**

a. Visi

Menjadi Lembaga zakat terpercaya

b. Misi

- 1) Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan.
- 2) Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif
- 3) Optimalisasi pelayanan donatur

#### **4.1.3 Tujuan dan Prinsip**

a. Tujuan

Pengelolaan dana ZISKA bertujuan:

- 1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan dana ZISKA dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan.
- 2) Meningkatkan manfaat dana ZISKA untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Persyarikatan.
- 3) Meningkatkan kemampuan ekonomi umat melalui pemberdayaan usaha-usaha produktif.

b. Prinsip

Pengelolaan ZISKA berprinsip:

- 1) Syariat Islam, artinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya, harus berpedoman sesuai syariat Islam, mulai dari tata cara perekrutan pegawai hingga tata cara pendistribusian ZISKA.
- 2) Amanah dan integritas, artinya harus menjadi lembaga yang dapat dipercaya, dengan memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.
- 3) Kemanfaatan, artinya memberikan manfaat yang besar bagi mustahik.
- 4) Keadilan, artinya mampu bertindak adil, yakni sikap memperlakukan secara setara di dalam memenuhi hak-hak yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.
- 5) Kepastian hukum, artinya muzaki dan mustahik harus memiliki jaminan dan kepastian hukum dalam proses pengelolaan ZISKA.
- 6) Terintegrasi, artinya harus dilakukan secara heirarkis sehingga mampu meningkatkan kinerja pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana ZISKA.
- 7) Akuntabilitas, artinya pengelolaan dana ZISKA harus bisa dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan mudah diakses oleh masyarakat dan pihak lain yang berkepentingan.
- 8) Profesional, artinya perilaku yang selalu mengedepankan sikap dan Tindakan yang dilandasi oleh tingkat kompetensi, kredibilitas dan komitmen yang tinggi.

- 9) Transparansi, artinya tindakan menyampaikan informasi secara transparan, konsisten, dan kredibel untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat kepada pemangku kepentingan.
- 10) Sinergi, artinya sikap membangun dan memastikan hubungan kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan dana ZISKA untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi**

a) Dewan Syariah

Ketua : Muhammad Wiharto, S.Sy., S.Pd.I., M.A

Anggota : Agus Salim, S.H.I.

b) Badan Pengawas

Ketua : Herry Zudianto, S.E., Akt., M.M.

Anggota : - Sumaryanto, M.Si., Ak. CA

- Arif Jamali Mui, S.Pd., M.Pd.

- Dede Haris Sumarno, S.E., M.M.

c) Badan Pengurus

Ketua : Cahyono, S.Ag.

Sekretaris : Jefree Fahana, S.T., M.Kom.

Wakil Sekretaris : Eka Yuhendri, S.H.I.

d) Wakil Ketua 1

Ketua : Misbahul Anwar, S.E., M.Si.

Anggota : - Maryono, M.T.

- Arifudin Nurrahman

- Eka Prayana

- Muhammad Imron Rosyadi, S.Sos.I.

e) Wakil Ketua 2

Ketua : Muhammad Da'I Iskandar, S.Ag

Anggota : - Dr. Muhammad Anis M.A

- Sigit Haryo Yudanto, S.Psi

- Tsania Nurhabiba

f) Manager Regional

Marzuki, S.E

- Staff Fundraising Ade Khrisna A, S.E

- Staff Program M. Rizal Firdaus, S. Pd

- Staff Media Informasi M. Saiful Hadi, S.Kom

- Staff Biro Umum Agus Saroyo, S. IP

g) Manager Keuangan

Ismi Munasiroh, S.E

- Staff Keuangan Arifah Nur Hidayati, S.E

- Staff Administrasi Musdalifah, S.E

#### 4.1.5 Pengumpulan Dana

Pada LAZISMU DIY terdapat beberapa cara pengumpulan dana yang dilakukan yakni sebagai berikut.

a) Zakat

Pada LAZISMU terdapat beberapa jenis zakat yang dapat di salurkan yaitu:

1) Zakat fitri

Zakat fitri adalah zakat yang wajib dibayarkan setiap muslim pada bulan Ramadhan atau idul fitri. LAZISMU DIY menetapkan zakat fitri yang dapat disalurkan tahun ini mulai dari Rp. 30.000,-, Rp. 35.000,- atau Rp. 40.000,-

2) Zakat Maal

Zakat maal adalah kewajiban bagi setiap muslim yang telah memenuhi persyaratan tertentu untuk mengeluarkan 2,5% dari harta yang dimilikinya. Jumlah tersebut merupakan hak bagi yang berhak menerima zakat. Pada laman web LAZISMU DIY telah terdapat cara praktis untuk perhitungan zakat mall dan daftar harta yang perlu dizakati. Penyaluran dana zakat didistribusikan kedalam program pendidikan, ekonomi, sosial, dakwah, kemanusiaan, lingkungan dan kesehatan.

3) Zakat Penghasilan

Zakat penghasilan adalah zakat yang dikenakan atas penghasilan yang berasal dari pekerjaan profesional. Pekerjaan profesional yang dimaksud adalah setiap pekerjaan yang menghasilkan uang, baik yang dikerjakan sendiri atau tanpa tergantung orang lain seperti konsultan, dokter, notaris, penjahit

dan lainnya, maupun pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama misalnya pegawai (negeri atau swasta) dengan sistem upah atau gaji.

b) Infaq

Infaq adalah tindakan memberikan sebagian harta atau benda yang dimiliki seseorang kepada orang lain sebagai bentuk ibadah kepada Allah SWT. Terdapat beberapa jenis infaq yang terdapat di LAZISMU DIY antara lain sebagai berikut:

1) Bahagiakan lansia pra sejahtera

Dengan program ini bertujuan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup para lansia yang kurang mampu secara ekonomi. Bentuk bantuannya dapat berupa materiil yakni bingkisan sembako, pakaian dan lain-lain. Bantuan lainnya berupa bantuan akses layanan kesehatan seperti pengobatan gratis dan pemberian alat bantu bagi yang membutuhkan.

2) Sedekah Jum'at

Hari jum'at merupakan waktu bersedekah dengan pahala paling besar dibandingkan dengan hari lainnya. Oleh karena keutamaannya maka dianjurkan untuk bersedekah pada hari jum'at. Program ini sebagai upaya LAZISMU DIY dalam mengajak masyarakat untuk terus berbagi dan peduli terhadap sesama, khususnya mereka yang kurang mampu agar mustahik dapat lebih terbantu.

### 3) Infaq Umum

Infaq umum merupakan program dari LAZISMU DIY agar masyarakat dapat berbagi dengan mudah kapanpun, dimanapun dan berapapun. Penyaluran dari infaq ini akan diberikan kepada mereka yang membutuhkan walaupun tidak termasuk kedalam delapan asnaf.

#### c) Qurban

Program Qurban LAZISMU DIY hadir sebagai solusi untuk menyumbangkan hewan kurban kepada mereka yang membutuhkan. Dengan semangat berbagi dan kepedulian, LAZISMU DIY berkomitmen untuk mengelola daging hasil qurban dengan optimal, sehingga mampu memberikan manfaat maksimal bagi kelompok-kelompok rentan, terutama dalam upaya memperkuat ketahanan pangan di komunitas yang membutuhkan. Beberapa jenis kurban adalah:

##### 1) Sedekah Daging

Bagi pihak yang belum mampu untuk Qurban maka sedekah daging akan menjadi solusi. Mulai dari Rp.50.000 sudah bisa sedekah daging di Hari Raya dan membahagiakan sesama. Momen kurban dapat menjadi langkah untuk berbagi kepedulian yakni dengan membagikan daging hewan untuk memenuhi gizi masyarakat, khususnya bagi yang belum atau jarang mengonsumsi daging dikarenakan keterbatasan ekonomi.

## 2) Qurban Kemasan (Rendangmu)

Qurban kemasan (rendangmu) merupakan inovasi dari LAZISMU DIY dalam pengemasan dalam bentuk kaleng. Dengan nominal yang sudah ditentukan oleh LAZISMU DIY penghimpunan dapat dilakukan disemua kantor LAZISMU DIY baik secara konvensional maupun digital. Pendistribusian produk qurban kemasan akan menjangkau pelosok dan Kawasan secara tepat sasaran.

## 3) Qurban Langsung

Qurban kambing/sapi langsung di LAZISMU DIY merupakan layanan untuk memberikan kemudahan berqurban bagi masyarakat dengan harga terjangkau. Qurban akan menjadi lebih berkesan dengan penyaluran pada masyarakat yang lebih membutuhkan yang berada dipelosok daerah. Penerima dapat berada diwilayah DIY dan luar DIY. Jangkauan distribusi yang luas tersebut sekaligus sebagai sarana pemberdayaan ekonomi para peternak.

## 4) Qurban Internasional

LAZISMU bekerjasama dengan mitra internasional, yaitu lembaga atau yayasan internasional yang akan bekerja membantu LAZISMU dalam pelaksanaan program Qurban Internasional di beberapa negara, di antaranya adalah Palestina (Gaza dan Tepi Barat), Sudan serta Yaman. Setiap tahun LAZISMU selalu

mengadakan qurban di negara-negara konflik di atas dan mendapatkan sambutan yang sangat hangat dari warga setempat.

#### **4.1.6 Pilar Program**

Melalui berbagai program sosial, LAZISMU DIY berupaya mewujudkan kebahagiaan kepada seluruh masyarakat DIY maupun Indonesia hingga dunia. Terdapat program-program yang terbagi menjadi beberapa kategori sebagai berikut.

##### a) Pendidikan

LAZISMU DIY berupaya meningkatkan kualitas SDM melalui berbagai program di bidang pendidikan, seperti pemenuhan sarana dan biaya pendidikan. Selain untuk menjalankan amanat UUD 1945 dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, program pendidikan LAZISMU DIY bertujuan menghasilkan SDM yang inovatif dan berilmu di bidangnya guna meningkatkan akses dan kualitas pendidikan masyarakat terutama masyarakat yang membutuhkan di wilayah DIY serta mendukung pembangunan negara. Beberapa program LAZISMU DIY di bidang pendidikan antara lain:

##### 1) Beasiswa Mentari

Beasiswa Mentari adalah bantuan keringanan biaya studi bagi siswa di jenjang Sekolah Dasar, Menengah, Menengah Atas, dan sederajat. Bantuan diberikan dalam bentuk biaya pendidikan perbulan atau persemester sesuai tingkat pendidikan siswa. Selain itu diberikan juga bantuan lain seperti uang transportasi, uang buku, pendampingan dari

LAZISMU DIY seperti motivasi, bimbingan belajar dan kegiatan positif lainnya.

2) Beasiswa Sang Surya

Beasiswa sang surya merupakan program beasiswa untuk mahasiswa S1 dan S2 yang berprestasi namun kurang mampu secara ekonomi. Program ini bertujuan memberi kesempatan bagi mahasiswa untuk menyelesaikan Pendidikan tinggi dengan baik tanpa terkendala masalah biaya. Selain itu juga untuk meningkatkan akses pendidikan lanjutan berkualitas, dengan bantuan beasiswa pada mahasiswa dan mahasiswi yang kurang mampu untuk jenjang sarjana.

3) Program Sejahteraan Guru

Program ini memberikan apresiasi serta meningkatkan kesejahteraan guru dan tenaga Pendidikan lainnya. Bentuk perhatian dan peningkatan kesejahteraan bisa berupa pemberian bantuan langsung, pelatihan, fasilitas, dan lain sebagainya yang berguna untuk meningkatkan kualitas hidup para guru. Tujuan akhirnya adalah untuk menghargai peran guru dan tenaga kependidikan dalam mencerdaskan anak bangsa. Dengan peningkatan kesejahteraan, diharapkan kinerja dan dedikasi guru juga semakin meningkat.

4) Muhammadiyah *Scholarship Program*

Program ini adalah sebuah gerakan untuk meningkatkan kualitas pengajar dari seluruh Indonesia. Program tersebut memberikan kesempatan kepada para pengajar untuk belajar keluar negeri.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas pengajar di Indonesia melalui pengalaman belajar diluar negeri. Dengan beasiswa ini, para pengajar bisa mengikuti pendidikan, pelatihan, atau program pertukaran di luar negeri. Setelah kembali ke Indonesia, para pengajar diharapkan dapat berkontribusi dengan ilmu dan wawasannya. Dengan demikian, kualitas pendidikan dan pengajaran di Indonesia secara umum dapat meningkat.

5) MSPP (Muhammadiyah *Scholarship Preparation Program*)

MSPP merupakan program pembibitan kader/aktivis persyarikatan dan dosen Perguruan Tinggi Muhammadiyah 'Aisyiyah (PTMA) untuk melanjutkan studi jenjang magister/doctoral ke luar negeri melalui pelatihan bahasa Inggris serta pendampingan persiapan pendaftaran beasiswa. Program ini berbentuk pelatihan bahasa Inggris dengan target score akhir IELTS 6.5 dan TOEFL ITP 550.

b) Kesehatan

Program LAZISMU DIY yang berfokus untuk promosi kesehatan sebagai tindakan preventif serta meningkatkan akses layanan Kesehatan bagi masyarakat. Sistem pelayanan kesehatan bertujuan memberikan layanan pencegahan dan edukasi kesehatan dengan sasaran utama yaitu publik dan masyarakat luas. Salah satu program pilar kesehatan adalah penyediaan ambulans gratis untuk masyarakat yang melayani pejemputan pasien dan antar jemput kerumah sakit mitra yang dilengkapi dengan petugas medis dan peralatan medis lengkap.

Program lainnya adalah program sunat massal untuk anak-anak kurang mampu, dengan bekerja sama dengan rumah sakit dan tenaga medis terlatih. Selain itu ada juga program pengobatan gratis dengan tujuan memberikan akses pelayanan kesehatan bagi masyarakat DIY yang bekerja sama dengan tenaga medis relawan, puskesmas dan rumah sakit. Bentuk layanan berupa pemeriksaan dan pengobatan kesehatan gratis, pembagian obat-obatan gratis dan rujukan pasien kerumah sakit mitra.

c) Ekonomi

LAZISMU menjalankan program pemberdayaan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan bagi penerima manfaat dana zakat dan donasi melalui pemberdayaan atau pelatihan. Program pemberdayaan ekonomi dilakukan dengan memberikan modal usaha dan penguatan usaha dalam skema kemitraan kepada individu atau kelompok usaha. Pemberdayaan ekonomi juga mencakup pemberian modal usaha, pendampingan, pelatihan, dan pembukaan akses pasar. Tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan penerima manfaat secara produktif. selain itu ada program ternak mandiri berupa pemberian bantuan ternak kambing, sapi atau ayam bagi peternak kecil. Selain itu diberikan juga pelatihan pemeliharaan ternak, pendampingan untuk perkembangbiakan ternak dan bantuan kandang dan peralatan peternakan. Tujuan dari program ini adalah untuk memberdayakan peternak kecil agar mandiri secara ekonomi melalui pengembangan usaha ternaknya.

Program lainnya yakni pertanian sejahtera di Kabupaten Gunungkidul yang fokus pada beberapa wilayah kecamatan Girisubo, Saptosari dan Tepus.

Pelaksanaannya berupa bantuan penyuluhan pertanian, bantuan bibit unggul, pelatihan budidaya, dan pendampingan teknis lapangan. Komoditas utamanya yang dikembangkan meliputi padi, jagung, dan kacang-kacangan. Petani akan dibina untuk menerapkan pola tanam yang tepat, menjaga kesuburan tanah dan melakukan pengendalian hama terpadu. Diharapkan dengan adanya program ini akan meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan petani di wilayah Gunungkidul.

d) Kemanusiaan

Penanganan masalah sosial yang muncul karena faktor eksternal dalam kehidupan mustahik, seperti bantuan bencana alam, pendampingan lansia, dan kegiatan amal lainnya. Untuk bantuan bencana dilakukan dengan penggalangan dana untuk bencana yang terjadi saat itu atau upaya penanganan akibat bencana. Bentuk bantuannya berupa distribusi sembako, makanan siap saji, obat-obatan, pengadaan tenda dan dapur umum. Tindakan preventif juga dilakukan dengan adanya program Indonesia siap siaga bencana. Dana yang terkumpul dapat disalurkan dengan cepat untuk para korban bencana yang saat itu terjadi. Untuk program pendampingan lansia bentuk program berupa pemberian bantuan pangan bergizi, santunan bagi lansia, pelayanan kesehatan gratis dan bantuan alat bantu seperti tongkat, kursi roda atau alat bantu lainnya.

Program lainnya yaitu program donor darah dengan tujuan meningkatkan stok darah di PMI atau rumah sakit, membantu pasien yang membutuhkan tranfusi darah, serta menumbuhkan semangat berbagi dan

menolong sesama dikalangan masyarakat. Bentuk kegiatan berupa sosialisasi dan edukasi pentingnya donor darah secara rutin yang bekerja sama dengan PMI dan rumah sakit, pemeriksaan kesehatan dan konseling pendonor sebelum donor darah dan pemberian makanan tambahan setelah donor darah. Sasaran dari program ini adalah relawan LAZISMU DIY, pelajar, mahasiswa dan masyarakat umum.

e) Sosial Dakwah

Pilar yang berfungsi menguatkan sisi rohani dan pemenuhan kebutuhan untuk kegiatan dakwah dengan tujuan kemandirian para da'I dan institusi dakwah. Salah satu programnya adalah pembangunan masjid yang bertujuan untuk mendirikan dan merenovasi masjid di wilayah DIY. Pembangunan difokuskan di daerah pedesaan dan pedalaman yang memerlukan bantuan. Data penerima bantuan akan disurvei oleh tim khusus untuk memastikan tepat sasaran. Program lainnya adalah pengembangan Da'i muda dengan mengadakan pelatihan *public speaking*, mengemas materi dan penguasaan panggung. Tujuan dari program ini adalah untuk mencetak kader-kader da'i muda yang berkualitas untuk menyebarkan nilai-nilai islam dengan bijak dan menjadi teladan di masyarakat. Dalam pelaksanaannya LAZISMU DIY menggandeng pakar dan praktisi dakwah yang berpengalaman untuk menjadi narasumber dan mentor atau bekerja sama dengan Lembaga dakwah lainnya.

f) Lingkungan

Sumbangsih LAZISMU untuk peningkatan kualitas lingkungan bagi kehidupan masyarakat dan ekosistem yang baik sehingga bisa menjaga

keseimbangan alam. Salah satu kegiatan yang dilakukan adalah aksi hijaukan bumi dengan melestarikan hutan mangrove. Pelestarian hutan mangrove dapat menstabilkan kondisi lingkungan dan menyelamatkan semua habitat di hutan mangrove. Kegiatan yang dilakukan adalah penanaman bibit dan bersih-bersih pantai, pengembangan bibit dan perawatan lahan. Agar hutan mangrove tetap lestari maka dilakukan edukasi dan sosialisasi, penyuluhan dan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan mangrove.

Kegiatan lainnya adalah restorasi lingkungan yang wujudkan dengan mengadakan rehabilitasi lahan kritis berupa penanaman pohon penguat tanah, pembangunan terasering, dan pembuatan biopori. Penghijauan perkotaan dengan penanaman pohon di area terbuka dan lahan kosong perkotaan. Kegiatan lainnya dengan restorasi sungai berupa program bersih-bersih sungai secara berkala dan melakukan penghijauan bantaran sungai untuk mencegah erosi. Dalam pelaksanaannya LAZISMU DIY menggandeng pemerintah daerah, dinas terkait, akademisi serta masyarakat secara aktif untuk menjaga kelestarian lingkungan.

#### **4.1.7 Analisis Microfoundation**

##### **1) Sensing**

LAZISMU didirikan sebagai lembaga pengelola zakat dengan manajemen modern yang mampu menjadikan zakat, infak, dan sedekah sebagai solusi untuk berbagai permasalahan sosial masyarakat yang terus berkembang. Untuk mewujudkannya maka dibentuklah LAZISMU di setiap kota/provinsi agar mudah menjangkau masyarakat dan penyaluran serta

pendayagunaan dengan lebih cepat dan tepat sasaran. LAZISMU DIY merupakan Lembaga yang bertanggung jawab beroperasi secara mandiri dan fokus untuk wilayah DIY. Pendirian LAZISMU DIY diharapkan akan terciptanya kehidupan sosial ekonomi umat dan keadilan sosial wilayah DIY yang berkualitas sebagai pondasi penting atas berbagai problem yang ada melalui program sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh manager regional LAZISMU DIY yaitu Marzuki:

“Perkembangan pesat LAZISMU untuk perwakilan kantor wilayah sejak 2017. Di 2023 hampir 35 provinsi sudah ada kantor perwakilan LAZISMU disetiap wilayah. Dengan adanya kantor perwakilan ini akan lebih mudah untuk menjangkau masyarakat yang lebih luas dan fokus sesuai daerah perwakilannya. Dengan lebih fokus diharapkan akan naik kehidupan ekonomi diwilayah tersebut karena sudah ada yang mengelola”.

Upaya untuk memahami kebutuhan mustahik pihak LAZISMU DIY bekerja sama dengan mitranya yaitu beberapa majelis yang ada di lingkup Muhammadiyah. Majelis ini akan melakukan survei dan riset untuk memetakan profil mengenai kebutuhan para mustahik. Pihak LAZISMU akan berperan sebagai *supervisor* untuk pengecekan kebutuhan yang memang dibutuhkan oleh penerima, penyediaan anggaran yang dibutuhkan dan bagaimana dampak yang diharapkan akan tercapai. Selain itu pihak LAZISMU DIY juga mengumpulkan data dan pandangan mengenai perkembangan sosial, ekonomi dan kebijakan atau program yang akan diperlukan oleh penerima. Untuk informasi secara langsung LAZISMU DIY menerima proposal pengajuan dari pihak tertentu. Hal ini sesuai dengan pernyataan Marzuki, selaku manager regional LAZISMU DIY:

“Kalau dulu kita program berbasis pengajuan dan ada penilaian juga setelah proposal masuk mana yang perlu diterima atau tidak, tapi untuk saat ini kita lebih banyak bermitra dengan majelis Lembaga Muhammadiyah, jadi majelis itu dibentuk Muhammadiyah sebagai unsur membantu pimpinan untuk menjalankan programnya. Di majelis Lembaga ini ada bagiannya dengan tugas masing-masing. Jadi sekarang LAZISMU lebih berperan sebagai supervisor dan fokus di *funding*. Kita tetap masih menerima pengajuan tapi tidak sebanyak dulu”.

Informasi mengenai tren dan preferensi donatur dalam berzakat dan berinfak juga dianalisis agar LAZISMU DIY dapat menjadi Lembaga ZIS yang dipercaya oleh donatur. Pemanfaatan berbagai platform media sosial dan teknologi terbaru juga dilakukan untuk membantu operasional. Dengan adanya media sosial dan perkembangan teknologi diharapkan dapat terjalin komunikasi yang intensif untuk berbagi informasi yang saling menguntungkan. LAZISMU DIY memanfaatkan interaktivitas media sosial untuk menjangkau berbagai lapisan masyarakat dan terhubung dengan khalayak luas agar apa yang di kembangkan oleh LAZISMU DIY dapat disebarluaskan ke berbagai kalangan. Hal ini didapat melalui pernyataan manager regional LAZISMU DIY yang menyatakan bahwa:

“Di bagian *fundraising* kita selalu mencoba berbagai cara untuk meningkatkan penghimpunan zakat dan dana lainnya salah satu caranya bisa melalui media sosial, kita punya beberapa media sosial seperti Instagram, website, youtube, dan terbaru ada tiktok juga dan yang saat ini aktif kita gunakan adalah website dan Instagram. Di media sosial ini konten kita tentang kegiatan dan program apa saja yang ada di LAZISMU kemudian edukasi juga ada mengenai zakat, lalu ada bentuk nasihat atau motivasi yang kita upload juga, jadi kesannya kita mengajak masyarakat luas secara tidak langsung. Kalau di website kita sangat aktif ya, banyak donatur yang menggunakan website karena kan lebih mudah dan bisa diakses dimana saja”.

Setelah berbagai informasi dari eksternal didapatkan maka pihak LAZISMU DIY dengan rutin mengadakan diskusi dan laporan bersama mitra

untuk mengetahui kondisi penerima atau problem yang dihadapi. Dari diskusi dan laporan yang telah dilakukan maka pihak LAZISMU bersama mitra akan menentukan bagaimana tindakan selanjutnya. Berdasarkan data dan informasi yang di peroleh LAZISMU DIY dari mitra dan sumber lainnya diharapkan LAZISMU dapat mengantisipasi tantangan yang muncul dan segera menangani permasalahan yang ada. Selain itu LAZISMU DIY akan dapat merespon perubahan lingkungan secara cepat dan menyeluruh, serta relevan dalam memberdayakan masyarakat dengan penilaian yang tepat dan efektif. Hal ini sesuai pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY, yakni:

“Jadi mitra itu punya rencana dalam proposal yang disampaikan, kita akan rapat rutin misalnya sebulan sekali atau ketika ada problem kita pasti undang majelis itu untuk laporan, bagaimana kondisi penerimanya, apa problem nya, follow up nya lah. Nanti dari rapat ini kita tentukan tindakan selanjutnya bagaimana. Dengan kita bermitra ini banyak manfaat yang kita rasakan misalnya kita lebih efektif pertama, kedua pendampingan, pelatihan atau kalau ada masalah itu cepat langsung teratasi oleh mitra”.

## **2) Seizing**

LAZISMU DIY berupaya untuk selalu mendapatkan dan juga memanfaatkan berbagai peluang dari lingkungan eksternal serta evaluasi dan inovasi di lingkungan internal demi memajukan kinerja organisasi. Sebagai Lembaga pengeola zakat modern, LAZISMU DIY menyadari pentingnya beradaptasi dengan perubahan zaman agar dapat mengoptimalkan peran dan kontribusinya dalam upaya mewujudkan kesejahteraan. Dengan penyaluran zakat yang berkelanjutan dan memberdayakan penerima diharapkan akan terciptanya kemandirian ekonomi. Bagi LAZISMU DIY sendiri penyaluran

dan program yang terencana yang dapat dipertanggungjawabkan menjadi usaha LAZISMU DIY untuk selalu menjaga amanah dan kepercayaan yang telah diberikan oleh muzaki.

Pada lingkungan eksternal LAZISMU DIY berusaha untuk menjalin komunikasi dengan berbagai pihak seperti penerima manfaat, muzakki, mitra yang bekerjasama. Dengan penerima manfaat LAZISMU memberikan pemberdayaan berkelanjutan dan pendampingan usaha. Dengan mitranya yaitu Majelis Lembaga Muhammadiyah, LAZISMU DIY akan mengadakan rapat koordinasi tahunan untuk program kerja, evaluasi program, target dampak yang diinginkan, kendala dan solusi berbagai permasalahan. Selain itu dilakukan juga laporan bulanan untuk mengetahui perkembangan dari program yang berjalan dan tindakan jika terjadi permasalahan. Seperti yang diungkapkan oleh bapak Marzuki selaku manager regional LAZISMU DIY, yakni:

“Sekarang kita banyak bekerja sama dengan Majelis Lembaga dan kebanyakan yang berhubungan langsung dengan penerima itu mereka, jadi dalam proposal mereka sudah ada mengenai rencana kedepan bagaimana, dana dan sebagainya. Selanjutnya kita akan rapat tiap bulan dan mengundang majelis Lembaga ini untuk laporan dan kita juga ada riset dampak dari program yang dijalankan”.

Pengembangan program dan layanan di LAZISMU DIY disesuaikan dengan kebutuhan penerima dan para donatur dan tetap dengan dibawah enam pilar yang telah ada yang direncanakan setiap akhir tahun. Penentuan program yang akan dijalankan LAZISMU DIY sesuai dengan enam pilar dan penyesuaian kegiatan program yang berbeda untuk setiap wilayah menyesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan tiap wilayah. Program

yang ada bagi penerima akan dikaji setelah pihak LAZISMU DIY menerima hasil riset dan survei yang dilakukan oleh Majelis Lembaga. Selanjutnya LAZISMU DIY akan menerima proposal dan melakukan koordinasi internal mengenai program yang akan dijalankan. Pernyataan diatas berdasarkan penjelasan dari Marzuki selaku manager regional LAZISMU DIY, yang mengatakan bahwa:

“Program yang memang terprogram dari LAZISMU kita diakhir tahun itu namanya ada RKAT, Rencana Kerja Anggaran dan program Tahunan, nah disitu kami biasanya ada evaluasi tentang program-program apa saja yang masih relevan dilakukan atau program apa yang harus dirubah dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di DIY, cuma payung kita sama kita punya 6 pilar ada Pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial dakwah, keagamaan, sama lingkungan. Payung kita sama cuma kegiatan programnya yang mungkin kita akan sesuaikan. Misalnya pilar Pendidikan kita ada bantuan untuk perguruan tinggi untuk mahasiswa full, trus ada beasiswa untuk anak TK sampai SMA. Itu yang kita sesuaikan tapi payungnya tetap sama. Kita akan minta rekomendasi dan berkoordinasi dengan majelis Lembaga tentang program-program kita karna mereka yang lebih tau kondisi di lapangan bagaimana, setelah itu kita oke kan dan kemudian program dijalankan”.

LAZISMU DIY untuk mendapatkan atensi juga meluncurkan kampanye dan program penggalangan dana yang kreatif dengan memanfaatkan sosial media yang dimiliki, momentum pada hari besar keagamaan dan mengikuti event di beberapa expo. Pada platform media social pihak LAZSIMU secara teratur mengunggah berbagai informasi program yang ada, kampanye edukasi, nasihat dan motivasi dan berbagai konten lainnya untuk penggalangan dan pemberdayaan untuk meningkatkan efisiensi. Diberbagai platform media LAZISMU DIY juga meluncurkan kampanye edukasi dan promosi zakat yang inovatif. Diadakan juga *event offline* seperti pelatihan, seminar, *forum group discussion*, mengikuti expo,

pengadaan bazar murah, buka puasa bersama, donor darah dan kegiatan lainnya. Hal ini didapatkan berdasarkan analisis pada sosial media yang dimiliki oleh LAZISMU DIY dan didukung oleh pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yang menyatakan bahwa:

“Di media sosial kita ada konten tentang program dan kegiatan apa aja di LAZISMU, pencapaian kita apa lalu ada edukasi tentang zakat sama ada konten motivasi, kita gak selalu tentang zakat saja tapi juga ada banyak konten lain, di youtube dan tiktok kita belum terlalu aktif tapi diusahakan kedepan untuk aktif juga. Kalau di offline kita ada beberapa pelatihan untuk karyawan sama relawan dan ada juga untuk masyarakat, kemudian kita ada FGD juga sama masyarakat dan pengajian juga”.

Mendukung terlaksananya program, maka LAZISMU DIY bermitra dengan majelis Lembaga yang memahami kondisi dan kebutuhan para penerima. Kerjasama ini dilakukan karena keterbatasan waktu, sumber daya manusia dan lintas kompetensi. Selain itu LAZISMU DIY juga menerima banyak manfaat dari kerjasama bersama dengan majelis Lembaga. Selain dengan majelis Lembaga, LAZISMU DIY juga bekerja sama dengan institusi Pendidikan untuk riset dan pengembangan serta mendukung sumber daya untuk mendukung program. Sebagai contoh pada petani KWT yang ada di Gunung Kidul membutuhkan alat untuk pengolahan mocaf menjadi mie, maka pihak LAZISMU bekerja sama dengan institusi Pendidikan untuk membuat alat pengolahan mocaf menjadi mie. LAZISMU DIY akan mencari mitra yang dapat mengatasi kendala yang terjadi. Dengan transparansi dan publikasi laporan, pencapaian, prestasi dan manfaat yang telah diberikan oleh LAZISMU DIY diharapkan akan meningkatkan kepercayaan publik dan membuka peluang mendapatkan donatur, sponsor dan bekerja sama dengan

institusi lainnya. Pernyataan diatas berdasarkan penjelasan dari Marzuki selaku manager regional LAZISMU DIY, yang mengatakan bahwa:

“Hampir sebagian dana kita salurkan dengan skema mitra, kalau dengan LAZISMU kita terbatas banyak hal, SDM nya kita sedikit kompeten di masing-masing ekonomi, kesehatan itukan lintas kompetensi ya, nah di sdm kita kan ada yang bisa ke situ ada yang gak bisa kalau bermitra sesuai bidangnya itu agak mudah untuk assessment nya terutama bener-bener butuh ahlinya kan. Kita juga ada evaluasi dan riset, sebagai contoh setelah kita evaluasi KWT mocaf ini kendalanya membutuhkan mesin untuk membuat mie dari mokaf karna semua produk sudah dan yang belum tinggal mie, kita akan link kan lagi oh di MPM gak kompeten kearah situ kita kemaren kerjasama dengan teknologi pangan UAD untuk membuat mesinnya. Jadi kita kolaborasi lagi mana mitra yang bisa untuk mengatasi kendala tersebut. Laporan kita ada laporan ke pusat dan laporan konsolidasi tiap tahun, dan kita juga menerima laporan dari tiap cabang se-DIY tiap tahun, nantinya laporan ini akan kita publikasikan untuk laporan ke publik juga dan pihak yang memang memerlukan laporan”.

### **3) Reconfiguration**

LAZISMU DIY akan melakukan berbagai perubahan dan pembaharuan dalam penghimpunan dana, strategi pemasaran, dan sistem operasional organisasi. Pengkajian ulang untuk program-program yang sudah ada dan menelaah kembali efektivitas dan dampaknya bagi penerima dan masyarakat. Jika diperlukan maka program lama akan diperbaiki jika efektivitasnya kurang atau bahkan akan dihentikan jika sudah tidak relevan dengan kebutuhan. Selain itu LAZISMU DIY berencana meluncurkan program baru yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat bernama “Zakat Fitri Untuk Guru”. Program baru ini dibuat berdasarkan riset dan analisis mendalam terhadap kondisi guru yang ada di DIY. LAZISMU DIY juga memanfaatkan berbagai masukan dan wawasan dari pemangku kepentingan

dan mitra untuk menciptakan program yang tepat sasaran. Hal ini berdasarkan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yakni:

“Di 2024 ini ada program baru yaitu zakat fitri untuk guru, dari dana yang terkumpul akan menyantuni target kita 300 guru se-DIY, sebulan kita tambahkan insentif 300 ribu dari dana zakat fitri tadi jadi kita berikan setiap bulan sampai selama sebelas bulan kedepan, jadi tu gak hanya numpuk di saat idul fitri aja itu program terbaru di LAZISMU”.

LAZISMU DIY mengembangkan pemasaran untuk *fundraising* secara digital dengan memanfaatkan social media dan platform digital lainnya. LAZISMU DIY akan mengunggah konten dengan lebih menarik dan relevan sesuai dengan target audiens diberbagai sosial medianya. Konten yang beragam ini berupa edukasi ZIS, laporan kegiatan, pengenalan program baru, hingga video testimoni penerima. Selain itu LAZISMU memanfaatkan momentum khusus seperti Ramadhan dan Idul Adha untuk *campaign* produk berbasis ZIS. Tujuannya agar masyarakat lebih mengenal program LAZISMU DIY. Disisi lain perluasan mitra dilakukan seperti bekerjasama dengan institusi Pendidikan yang dapat mendukung program pemberdayaan masyarakat. Misalnya dengan keahlian mahasiswa untuk pembuatan alat atau pembuatan sistem yang terintegrasi guna menunjang program. Dengan strategi tersebut diharapkan LAZISMU DIY dapat meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap program dan mengoptimalkan manfaat bagi mustahik melalui kerjasama yang sinergis. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yang menyatakan bahwa:

“Di sosial media kita akan terus mengupload konten-konten yang mengedukasi dan juga kegiatan dan program di LAZISMU, kedepannya kita berharap apa yang kita upload bisa jadi motivasi untuk para donatur supaya melaksanakan zakat, kita juga tetap memanfaatkan

momen hari-hari besar untuk program tertentu seperti saat Ramadhan atau Idul Adha”.

LAZISMU DIY melakukan penyesuaian internal terkait dengan struktur organisasi dan otonomi kantor cabang dan kantor layanan. LAZISMU DIY akan melakukan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan mitra kemudian melakukan penyesuaian struktur organisasi setiap 5 tahun sekali. Selain itu LAZISMU DIY memberikan otonomi kepada masing-masing kantor cabang. Kewenangan ini berupa pengambilan keputusan operasional dan penentuan program yang akan dijalankan di wilayahnya masing-masing. Dengan otonomi ini setiap kantor cabang dapat memilih berfokus pada beberapa pilar program sesuai kebutuhan, kondisi dan potensi area setempat. Kebijakan otonomi ini dapat memberikan layanan yang lebih spesifik dan relevan dengan kebutuhan masyarakat di setiap wilayah, sehingga manfaat yang diberikan dapat lebih optimal. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Marzuki selaku manager regional LAZISMU DIY, yang menyatakan bahwa:

“Di wilayah kita akan disesuaikan dengan karakteristik atau kebutuhan wilayah tertentu terutama lebih kecil cakupannya di cabang atau di kantor layanan. Tidak semua enam pilar tadi itu ada paling dicabang misalnya cuma fokus di beberapa pilar dan kegiatannya menyesuaikan, yang penting itu temanya sama”.

Penyesuaian internal untuk meningkatkan kekompakan dan kebersamaan antar tenaga kerja dilakukan dengan melakukan kegiatan rekreatif bersama seperti *outbound* atau *outing*. Kegiatan lain yang dilakukan adalah pengajian yang melibatkan masyarakat daerah tertentu. Dalam teknologi informasi LAZISMU DIY berharap kedepannya dapat memiliki sistem terintegrasi yang memudahkan koordinasi dan monitoring program

lintas cabang. Saat ini sistem yang ada masih belum tersentralisasi. Untuk mempermudah interaksi dengan penerima dan muzaki LAZIS MU DIY tengah mengembangkan aplikasi mobil bernama “Jalan Berderma” yang akan menyediakan informasi seluruh program dan kegiatan LAZIS MU DIY. Dengan berbagai inisiatif tersebut diharapkan semakin memperkuat sinergi dan kekompakan internal, baik dari sisi SDM maupun teknologi untuk mendukung operasional LAZIS MU DIY. Hal ini sesuai pernyataan dari manager regional LAZIS MU DIY yang menyatakan bahwa:

“Kalau diinternal sendiri *outbound* dan sebagainya kalau *outbound* ada diisi dengan program-program *outing* yang untuk rekreasi itu ada. Pengembangan kedepan untuk teknologi saat ini kami belum memiliki sistem sentralisasi baik laporan keuangan daerah, wilayah dan pusat, kita belum punya sistem yang *terintegrated*. Kita belum bisa ngecek hasil *real time*, hari ini kita dapat berapa harus buka sistem dulu harus ngecek. Aplikasi kita sebenarnya sudah ada, aplikasi LAZIS MU Namanya Jalan Berderma cuma ada kendala ketika kita upload di *playstore*, ada kendala dispesifikasi karena ada aplikasi yang kalo masuk di *playstore* itu ada spesifikasinya, kita udah bisa tu masuk namun ketika di unduh gak semua hp itu bisa *install*, jadi masih mau membenahi itu sih.”

## 4.2 LAZIS UNISIA

### 4.2.1 Sejarah LAZIS Unisia

LAZIS UNISIA merupakan Lembaga Filantropi yang berdiri sejak tahun 2004. Diinisiasi sebagai visi juang untuk kemaslahatan umat sebagai pilar Islam yang rahmatan lil ālamīn di Daerah Istimewa Yogyakarta. LAZIS UNISIA telah mendapatkan Surat Keputusan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama RI Nomor 347 Tahun 2020 sebagai Lembaga Amil Zakat (LAZ) tingkat Provinsi DIY. LAZIS UNISIA merupakan lembaga zakat yang dapat dipercaya dalam menjalankan kegiatan pengelolaan zakat, infak,

sedekah, dan wakaf. Lembaga ini menjalankan kegiatannya secara profesional di bidang pendidikan, sosial, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi. Tugas LAZIS UNISIA adalah mengelola dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf yang telah terkumpul, mulai dari pendistribusian, pengumpulan dana/fundraising, dan pencatatan keuangan.

Beralamat di Gedung YBW UII, Jl. Cik Di Tiro No.1 Terban, Kec, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lembaga Zakat Universitas Islam Indonesia (UII) berawal dari gagasan Rektor UII Prof. Dr. H. Zaini Dahlan, M.A. Beliau berpandangan bahwa UII sebagai universitas Islam tertua di Indonesia diharapkan dapat menjadi pelopor dan membangun dunia perzakatan di Indonesia. Selanjutnya, dibuat kebijakan berupa Surat Keputusan (SK) pemotongan gaji dosen dan karyawan UII sebagai pemenuhan kewajiban zakat profesi bagi dosen dan karyawan tertentu, yaitu pemotongan gaji sebesar 2,5% untuk zakat dan infak. Pemotongan ini bertujuan untuk menanamkan rasa peduli dan dermawan bagi civitas akademika UII terhadap masyarakat yang membutuhkan.

Pada tahun 2005 Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (LAZIS) Yayasan Badan Wakaf (YBW) Universitas Islam Indonesia (UII) mendapatkan legalitas dari Gubernur dan diakui menjadi LAZ Provinsi DIY melalui SK Gubernur DIY No. 37/KEP/2005 tertanggal 9 April 2005. Dengan adanya legalitas tersebut, hal ini memberikan pengaruh besar bagi LAZIS YBW UII untuk mengembangkan pendistribusian dananya. Dengan adanya program-program pendistribusian dana zakat, infak dan sedekah (ZIS) yang

dilaksanakan, LAZIS YBW UII dapat membantu masyarakat dalam meningkatkan perekonomian, khususnya masyarakat DIY. Kemudian, pada tanggal 30 Maret 2020, LAZIS YBW UII telah mendapatkan izin dari Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam sesuai Nomor 347 Tahun 2020. Dengan diterbitkannya SK dari Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam tersebut, LAZIS YBW UII mentransformasikan namanya menjadi LAZIS UNISIA.

Diterbitkannya Surat Keputusan dari Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, LAZIS Unisia secara resmi membantu tugas BAZNAS Provinsi dalam menghimpun dana ZIS dari masyarakat, khususnya di lingkungan UII. Selain itu juga menyalurkan dana ZIS yang terkumpul kepada pihak-pihak yang berhak serta mendayagunakan dan memanfaatkan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) sesuai dengan syariat Islam dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Saat ini LAZIS Unisia mendistribusikan dana ZIS kepada 8 golongan mustahik sesuai dengan prioritas dan program-program yang dijalankan, misalnya menyalurkan kepada fakir miskin, beasiswa Pendidikan, pemberdayaan ekonomi, bantuan kemanusiaan bagi terdampak bencana dan lain-lain. Distribusi dilakukan dengan perhitungan dan cermat agar tepat sasaran dan sesuai dengan ketentuan Syariah yang telah ditentukan. Program yang dijalankan pada pemberdayaan ekonomi seperti pemberian modal usaha bagi mustahik untuk memulai atau mengembangkan usahanya, pelatihan keterampilan dan manajemen serta pendampingan usaha mustahik.

Pada Pendidikan adanya beasiswa bagi siswa kurang mampu dan pembangunan/renovasi sarana Pendidikan di daerah tertentu. Dibidang kemanusiaan ada bantuan bagi korban bencana alam dan bantuan kebutuhan pokok bagi mustahik. Sedangkan di bidang dakwah adanya pembinaan keagamaan dan bantuan bagi marbot masjid dan bantuan renovasi sarana ibadah.

#### **4.3.4 Visi dan Misi**

##### **Visi**

Menjadi LAZIS yang terpercaya dalam memberikan manfaat bagi masyarakat yang rahmatan lil alamin.

##### **Misi**

- a) Meningkatkan Meningkatkan kualitas pengelolaan ZIS dan DSKL yang Amanah dan professional.
- b) Meningkatkan pendayagunaan ZIS dan DSKL yang kreatif dan produktif.
- c) Meningkatkan pelayanan muzakki dan donatur.

#### **4.3.5 Tujuan dan Target**

##### **a) Tujuan**

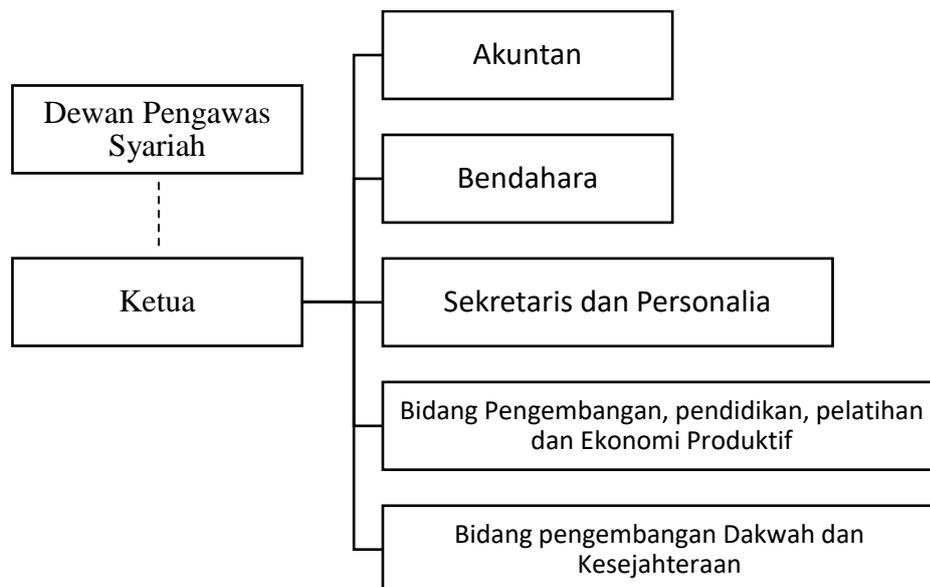
- 1) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan dana ZIS dan DSKL
- 2) Meningkatkan manfaat dana ZIS dan DSKL untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.
- 3) Meningkatkan kualitas Pendidikan.

- 4) Meningkatkan kemampuan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan usaha produktif.

**b) Target**

- 1) Pengelolaan dana ZIS dan DSKL yang efektif dan efisien.
- 2) Pemanfaatan dana ZIS dan DSKL yang membawa nilai *rahmatan lil alamin*.
- 3) Peningkatan kualitas Pendidikan.
- 4) Pemberdayaan usaha-usaha produktif untuk penguatan ekonomi umat.

**4.3.6 Struktur Organisasi**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi LAZIS UNISIA

**4.3.7 Pengumpulan Dana**

**a) Zakat Maal**

Zakat maal adalah zakat yang dikenakan atas segala jenis harta, baik zat maupun cara perolehannya tidak bertentangan dengan ketentuan agama

Islam. Sebagai contoh, zakat mal meliputi uang, emas, surat berharga, penghasilan profesi, dan lain-lain, seperti yang tercantum dalam UU No. 23/2011 tentang Pengelolaan Zakat, Peraturan Menteri Agama No. 52 Tahun 2014 dengan perubahan kedua adalah Peraturan Menteri Agama No. 31/2019, serta pendapat Syaikh Dr. Yusuf Al-Qardhawi dan para ulama lainnya. Beberapa jenis harta yang termasuk zakat maal apabila telah mencapai nisab dan haul antara lain:

- 1) Zakat emas, perak dan logam mulia lain yang telah mencapai nisab dan haul.
- 2) Zakat atas uang, harta yang disetarakan dengan uang dan surat berharga lainnya yang telah mencapai nisab dan haul.
- 3) Zakat perniagaan atas usaha perniagaan yang telah mencapai nisab dan haul.
- 4) Zakat hasil pertanian, perkebunan, dan kehutanan yang dikenakan pada saat panen.
- 5) Zakat hasil peternakan dan perikanan yang telah mencapai nisab dan haul.
- 6) Zakat hasil tambang yang dikenakan atas hasil pertambangan yang telah mencapai nisab dan haul.
- 7) Zakat industri yang dikenakan atas usaha yang bergerak di bidang produksi barang dan jasa.
- 8) Zakat penghasilan dan jasa yang dikeluarkan dari penghasilan yang diperoleh dari hasil profesi pada saat menerima pembayaran.

- 9) Zakat harta benda temuan (rikaz) dimana kadar zakatnya sebesar 20%.

**b) Zakat Profesi**

Zakat Pendapatan/Profesi merupakan bagian dari zakat harta (maal) yang wajib dikeluarkan atas harta yang berasal dari penghasilan rutin dari pekerjaan yang tidak bertentangan dengan syariah Islam. Nisab zakat penghasilan adalah senilai 85gram emas per tahun. Besaran zakat penghasilan sebesar 2,5%. Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) menjelaskan bahwa penghasilan yang dimaksud adalah setiap jenis pendapatan seperti gaji, honorarium, upah, jasa, dan pendapatan lainnya yang diperoleh dengan cara halal. Pendapatan baik secara rutin seperti pejabat negara, pegawai, karyawan, maupun tidak rutin seperti dokter, pengacara, konsultan, dan sejenisnya, serta pendapatan yang diperoleh dari pekerjaan bebas lainnya.

**4.3.8 Program kerja**

**a) Gerobak Barokah**

Gerobak Barokah LAZIS UNISIA merupakan program pendayagunaan zakat dibidang ekonomi produktif untuk asnaf fakir miskin yang memiliki skill/kemampuan untuk membuka usaha kuliner dengan menggunakan alat gerobak sebagai pendukungnya. Proses recruitment peserta melalui tes wawancara dan juga survey asnaf serta kelayakan usaha. Operasional usaha yang dijalankan pun harus berada di wilayah propinsi DIY. Melalui program

ini semoga dapat membantu mustahik untuk memiliki usaha sendiri dan mampu memperbaiki kondisi perekonomiannya.

**b) Galang Madrasah**

Program Galang Madrasah LAZIS UNISIA adalah program pemberdayagunaan/pemberdayaan zakat di bidang pendidikan untuk asnaf *fi sabilillah* guna membantu mewujudkan Madrasah Ibtidaiyah (MI) swasta di wilayah DIY. Melalui program ini diharapkan para peserta mampu mencapai "5 Sukses" target rintisan yaitu: Sukses pelaksanaan kegiatan PSM (Peran Serta Masyarakat), Sukses Ujian ASPD, Sukses Manajemen SDM Sekolah dan Jaringan Alumni, Sukses Branding Madrasah, dan Sukses Pengelolaan Badan Usaha Milik Madrasah (BUMM).

**c) Beasiswa Prestasi**

Program Beasiswa Prestasi LAZIS UNISIA adalah program pendayagunaan zakat di bidang pendidikan untuk asnaf fakir miskin guna membantu sisw-siswi dhuafa berprestasi di wilayah DIY tingkat Sekolah Dasar, Menengah, Atas, dan sederajat. Bentuknya berupa pemberian beasiswa setiap semester dan juga rangkaian pembinaan setiap 2 bulan sekali bagi siswa dan orangtua siswa. Beasiswa akan akan berkesinambungan mulai dari SD hingga lulus SMA sederajat dengan syarat peserta memenuhi kriteria penilaian setiap semester.

**d) Peduli Marbot Masjid**

Program Peduli Marbot Masjid merupakan program pendistribusian zakat asnaf *fi sabilillah* bagi marbot masjid. Marbot Masjid adalah seseorang

yang bertugas mengurus keperluan masjid terutama terkait kebersihan lingkungan masjid. LAZIS UNISIA ingin mengapresiasi peran marbot masjid dan membantu meningkatkan kesejahteraannya dengan memberikan insentif atau bantuan tunai untuk marbot masjid.

Program Peduli Marbot Masjid terdiri dari pembekalan marbot masjid dan pemberian insentif untuk marbot masjid atas jasanya sebagai *fisabilillah* yang merawat dan menjaga masjid. Masing-masing marbot masjid mendapatkan insentif sebesar Rp400.000,- dan seperangkat alat kebersihan masjid. Dalam menjalankan program ini LAZIS UNISIA bekerjasama dengan Kantor Kepala Urusan Agama (KUA) di wilayah pelaksanaan program. Dalam setiap pelaksanaan program ada sebanyak 75 marbot dari 75 masjid/mushola yang mendapatkan bantuan.

**e) Donasi Kemanusiaan**

Program donasi kemanusiaan di LAZIS Unisia adalah program pemberi bantuan sosial yang ditujukan untuk membantu sesama yang membutuhkan terutama korban bencana alam, kaum dhuafa, dan kelompok rentan lainnya. Sumber dananya berasal dari ZIS dan wakaf yang dikelola oleh LAZIS Unisia. Bentuk bantuan yang diberikan beragam dan disesuaikan dengan kebutuhan seperti bahan makanan, obat-obatan, pakaian, tenda, dan kebutuhan darurat lainnya. Donasi dilakukan dengan terencana, terkoordinasi dan berkelanjutan dengan kerjasama antara relawan dan mitra untuk pendistribusian bantuan. LAZIS Unisia selalu berusaha memberikan

bantuan terbaik agar benar-benar tepat sasaran dan bermanfaat bagi penerimanya.

#### **f) Qurban Adventure**

Qurban *adventure* merupakan program LAZIS Unisia dengan pembagian daging atau peyembelihan hewan qurban ke berbagai wilayah DIY. Program ini bertujuan berbagi kebahagiaan di Hari Raya Qurban/Idul Adha dan distribusi daging qurban dapat merata disetiap daerah. Program Qurban *adventure* akan selalu berganti tempat tiap tahunnya dan menjangkau desa terpencil di wilayah DIY.

### **4.3.9 Analisis Microfoundation**

#### **1) Sensing**

LAZIS Unisia melakukan *sensing* untuk menganalisis kebutuhan organisasi dalam pengelolaan dan distribusi dana zakat dan lainnya agar mencapai target dengan tepat. Sesuai dengan pernyataan dari Riska Yuli Astuti sebagai Bidang Pengembangan Dakwah Dan Kesejahteraan Masyarakat yang mengatakan bahwa:

“Untuk program dilakukan perencanaan dengan rapat bersama di musyawarah kerja, diakhir tahun atau awal tahun yaitu Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) untuk menentukan program-program dalam setahun, anggaran dan sebagainya”.

Langkah pertama yaitu dengan mengadakan rapat untuk Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) untuk penentuan program-program yang akan berjalan atau pengembangan yang akan dilakukan. Alokasi dana yang digunakan juga direncanakan saat RKAT untuk setahun kedepan agar dana yang digunakan dengan baik dan tepat sasaran.

Setelah dilakukan perencanaan maka hal selanjutnya adalah melakukan survei dan riset untuk memetakan profil dan kebutuhan mustahik di wilayah kerja LAZIS Unisia. Data diperoleh dengan beberapa cara antara lain dari proposal yang diajukan, informasi dari binaan lain, rekrutmen atau bekerja sama dengan tokoh masyarakat setempat untuk melakukan pemetaan (*mapping*) kondisi wilayah. Bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat, Riska Yuli Astuti mengungkapkan bahwa:

“Informasi bisa didapatkan darimana saja, kemudian kita akan survei lokasi, kemudian kita lihat kondisinya dan kita cocokkan dengan ketentuan yang ada dari kita untuk keputusan selanjutnya akan bagaimana”

Pemetaan ini dapat mengidentifikasi pola sebaran penduduk miskin dan tingkat keparahannya dan proses dapat dilakukan dengan cepat arena tokoh masyarakat tersebut mengenali wilayah tersebut dengan baik. Cara lainnya dengan menganalisis data statistic kemiskinan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) untk melihat tingkat dan tren kemiskinan di tiap wilayah.

LAZIS Unisia juga melakukan *Forum Group Discussin* (FGD) dengan berbagai kelompok masyarakat diberbagai kesempatan untuk mendalami masalah dan hambatan yang dialami oleh masyarakat. Diskusi yang diadakan dapat menjadi informasi mengenai kondisi sosial ekonomi, pekerjaan, penghasilan dan kebutuhan masyarakat. FGD dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan kondisi masyarakat. Selain itu LAZIS Unisia juga menjalin kerjasama dengan dinas sosial dan lembaga

terkait untuk berbagi data dan informasi terkait program bantuan sosial dan pengentasan kemiskinan pada wilayah tersebut. LAZIS Unisia juga melibatkan relawan dan mitra untuk mendapatkan masukan atau informasi langsung dari lapangan. Hal ini sesuai dengan informasi dari ketua LAZIS Unisia yaitu Muzhoffar Akwan, yang menyatakan:

“Informasi banyak kita himpun dari bermacam-macam kalangan, mau itu informasi dari pemerintah atau kita sendiri. Namanya Lembaga Amil Zakat biasanya sampai ke pelosok-pelosok, kalau kita tangani sendiri bisa kecapekan sendiri, naah kemudian ada namanya volunteer atau relawan lah, dari situ kita bisa tau dunia luar dan kita sering diskusi secara kekeluargaan, tukar informasi mengenai apa masalah yang dihadapi”.

LAZIS Unisia juga memantau perkembangan teknologi baru yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dalam pengelolaan dana zakat dan lainnya. Memanfaatkan sebaik mungkin platform sosial media untuk memudahkan interaksi dan koordinasi dengan relawan serta mitra. Dengan penggunaan teknologi dan sosial media dapat memperluas jangkauan komunikasi dan sosialisasi program LAZIS Unisia kepada masyarakat luas. Pernyataan Riska Yuli Astuti mengenai teknologi di LAZIS Unisia yaitu:

“Kalau untuk terhubung dengan eksternal kita biasanya menggunakan media social seperti kita punya Instagram kemudian kita ada buletin setiap 6 bulan, dan website”

Platform sosial media memungkinkan informasi disebar dengan cepat dan manarget audiens yang lebih spesifik. Aspirasi dan partisipasi masyarakat juga akan dengan mudah didapat dan *branding* LAZIS Unisia menjadi Lembaga modern kekinian dengan citra positif menjadi semakin

kuat. Dengan teknologi juga memungkinkan inovasi model penggalangan dana seperti *crowdfunding* dan donasi online.

Internal organisasi LAZIS Unisia juga melakukan diskusi untuk berbagi info lintas departemen, menggali masukan atau ide terkait peningkatan kinerja organisasi. Analisis mengenai kekuatan, kelemahan ancaman dan peluang dalam organisasi juga dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi internal organisasi. Ketua LAZIS Unisia menyatakan bahwa:

“Kalau diskusi di internal biasanya ada evaluasi atau followup tentang apa yang sudah berjalan, kemudian apa yang belum berjalan, apa kesulitannya ada catatan khusus untuk kedepannya atau tidak. Tapi evaluasi ini juga kondisional, tidak harus setiap bulan tapi akan tetap ada”.

LAZIS Unisia juga memantau tren terhadap lembaga sejenis dan perkembangan terkait regulasi pemerintah. Dengan *sensing* yang dilakukan LAZIS Unisia diharapkan dapat merancang program yang sesuai dengan kondisi lapangan dan merespon perubahan lingkungan dengan cepat dan menyeluruh. Dengan adanya Dewan Pengawas Syariah yang selalu melakukan pengawasan, pendampingan dan memberikan saran untuk memastikan Lazis Unisia sesuai dengan peraturan yang berlaku dan ketentuan syariah. Pernyataan ketua LAZIS Unisia Muzhoffar Akwan yaitu:

“Kita ada Dewan Pengawas Syariah yang mengawal kinerja LAZIS agar sesuai dengan ketentuan Syariah dan pemerintah yang berlaku. Kalau ada masalah dia akan memberikan fatwa, contohnya wah ini amilnya terlalu banyak, dan ‘melanggar peraturan’ jadi kita sinkronkan informasi itu dengan keadaan kita”.

## 2) Seizing

Setelah dilakukan *sensing* maka selanjutnya LAZIS Unisia akan melakukan tahap *seizing* dan menetapkan masalah prioritas yang perlu segera ditangani. Penetapan masalah prioritas ini penting agar LAZIS Unisia dapat mengalokasikan sumber daya dan menjalankan program dengan lebih terarah dan fokus untuk memberikan dampak yang maksimal bagi pengentasan masalah sosial ekonomi di Yogyakarta. Sebagaimana dinyatakan oleh Bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat Riska Yuli Astuti, yaitu:

“Dari Musyker untuk menentukan apa program dan anggaran yang dijalankan, saat ini program kerja di LAZIS Unisia ada dua macam. Yang pertama itu ada dibidang Pendidikan Pelatihan dan ekonomi produktif yang sifatnya lebih ke *development and empowerment* gitu ya (pemberdayaan berkelanjutan) dan kedua bidang saya yaitu bidang dakwah dan kesejahteraan masyarakat itu sifatnya lebih ke *charity* yang sekali bantu selesai. Kemudian semua program sudah melalui rapat bersama di musyker”.

LAZIS Unisia saat ini mengembangkan produk zakat yang inovatif sesuai dengan kebutuhan mustahik dan muzakki. Pemanfaatan sosial media dengan meluncurkan kampanye kreatif mengenai zakat untuk menarik muzakki millennial dan generasi Z. Konten edukasi mengenai zakat dan wakaf juga di unggah secara rutin disetiap minggunya diberbagai platform sosial media. Untuk meningkatkan pemberdayaan LAZIS Unisia bermitra dengan komunitas profesional untuk pemberdayaan berbasis kewirausahaan. Kerjasama dengan instansi pendidikan juga dilakukan untuk meningkatkan riset potensi zakat dan

program pemberdayaan yang inovatif dan menjalin kerjasama dengan instansi daerah untuk memperluas jangkauan program. Hal ini sesuai dengan pernyataan Riska Yuli Astuti yakni:

“Pemanfaatan teknologi untuk binaan kita juga terbagi dalam dua golongan, untuk gerobak barokah itu untuk menengah kebawah dan sudah sepuh-sepuh jadi mungkin tidak nyampe ke teknologi, cuma kalo yang peserta beasiswa kita yang masih pelajar itu masuk, guru-guru di galang madrasah juga masih bisa. Dan ini kita punya tim relawan yang lagi mencoba mengembangkan youtube yang kita punya. Youtube kita kan baru punya jadi masih kosong ya dan website kita akan kembangkan lagi”.

Pada program Pendidikan dengan galang madrasah dan beasiswa prestasi. Beasiswa prestasi yang bekerja sama dengan sekolah-sekolah di area yang telah ditentukan dan membangun jejaring kerjasama untuk memfasilitasi siswa penerima beasiswa. Pada program galang madrasah LAZIS Unisia bekerja sama dengan Kemenag Kabupaten, Disdakmen dan LP Ma’arif kabupaten untuk membahas mengenai program tersebut dan kriteria yang berhak ikut dalam program. Pada program dakwah dengan peduli Marbot Masjid yang bekerjasama dengan bidang pemberdayaan Masyarakat YBW UII dan ormas menyalurkan dana dan paket alat kebersihan untuk masjid. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Riska Yuli Astuti yakni:

“Bidang pak Zaenal sifatnya lebih ke jangkap panjang *sustainable* gitu ya kaya pembinaan galang madrasah itu bersifat pembinaan madrasah selama 1 tahun dan beasiswa. Untuk galang madrasah ada rekrutment dan bekerja sama dengan berbagai pihak, kita ada dari Kemenag, dan lainnya yang memang konsen dibidang yang sama. Beasiswa prestasi kita konsultasi dan kerja sama dengan sekolah-sekolah yang kita tentukan. Untuk program saya yang charity salah

satunya ada peduli marbot yang informasinya kita dapat darimana saja bisa dari binaan kita, ormas atau lainnya, lokasinya bisa dipelosok mana yang sasaran itu tepat sesuai dengan ketentuan kita seperti dari sarpras masjid misalnya membutuhkan kemudian kita musyawarahkan cocok baru kita tetapkan sebagai lokasi kita. Biasanya kita ada kerja sama dengan pihak pemberdayaan msyarakat YBW UII juga untuk penyalurannya, nanti dari mereka ada tambahan atau sebagainya”.

Pemanfaatan teknologi pada LAZIS Unisia dilakukan dengan adanya platform donasi online berbasis website yang dapat diakses donatur dan berdonasi kapan saja dan dimana saja dengan praktis. Saat ini donasi yang dilakukan dapat melalui *mobile payment* dengan beberapa *e-wallet* yang dapat digunakan sebagai media pembayarannya. Untuk masa yang akan datang, LAZIS Unisia bertekad untuk mengembangkan mobile aplikasi untuk lebih memudahkan donatur mendistribusikan zakat ke program LAZIS Unisia. Untuk sistem manajemen LAZIS Unisia sedang mengembangkan sistem informasi manajemen terintegrasi untuk mengelola data keuangan, program, SDM, dan aset secara terkomputerisasi. Pemanfaatan teknologi di LAZIS Unisia sesuai dengan pernyataan Riska Yuli Astuti yaitu:

“Website kita kembangkan lagi, sekarang kan website bisa diakses kapanpun dan dimanapun ya, dan di website itu ada rekening yang kita gunakan jadi langsung bisa transfer saja, pakai qris juga bisa jadi lebih praktis. Kedepannya kita pengen ada aplikasi sendiri yang bisa dipakai dengan mudah dan isi yang memang kita butuhkan. Untuk komunikasi internal kita ada email blast atau sms/wa kemudian ada UII News untuk menyebarkan informasi kegiatan kita, sebatas itu aja sih mba. Semoga nanti kita bisa lebih baik lagi untuk manajemen yang digabungkan dengan teknologi supaya kita lebih maju”.

### 3) Reconfiguration

LAZIS Unisia melakukan transformasi internal dengan mengembangkan SDM dan memanfaatkan teknologi serta transformasi eksternal dengan membangun relasi dengan donatur, menyediakan pembayaran digital, sosialisasi di berbagai media sosial, dan menyusun konsep program inovatif untuk meningkatkan layanan dan pemberdayaan secara efektif guna merespons perubahan lingkungan secara kompetitif dan berkelanjutan. Sesuai dengan pernyataan Riska Yuli Astuti, yaitu:

“Di website itu ada rekening yang kita gunakan jadi langsung bisa transfer saja, pakai qris juga bisa jadi lebih praktis. Untuk komunikasi internal kita ada email blast atau sms/wa kemudian ada UII News untuk menyebarkan informasi kegiatan kita, sebatas itu aja sih mba. Di sosial media seperti Instagram kita juga upload tentang kegiatan yang kita lakukan dan edukasi tentang zakat dan lain-lain”.

Selain itu, LAZIS Unisia melakukan penyelarasan internal bersama dengan mitra melalui program *outbond*, studi banding untuk meningkatkan sinergi dan mencapai visi misi bersama secara efisien dan inovatif. Adapaun bagi penerima manfaat melalui kewirausahaan, *parenting* untuk orang tua dan pengembangan diri pada program beasiswa. Sesuai dengan pernyataan ketua LAZIS Unisia Bapak Muzhoffar Akwan yakni:

“Untuk LAZIS sendiri kita ada rekreasi tahunan untuk suasana tidak jenuh mengatur kegiatan. Selain ada karyawan kita ada *volunteer* atau relawan yang menemani kita, dan mereka ini latih, *outbound* kemana yang ada pakai perahu itu, bisa untuk *refreshing* untuk karyawan dan bisa untuk diskusi secara kekeluargaanlah dari situ, kadang-kadang kalo dikantor gini kan serius untuk bagian masing-masing, dan itu selalu ada tahunan”.

### **4.3 BMT At-Ta'awun**

#### **4.3.1 Sejarah BMT At-Ta'awun**

Pendirian KSPPS BMT At-Ta'awun berawal dari niat yang baik antar dosen dan karyawan FIAI UII untuk saling membantu dan tolong menolong diantara mereka, muncullah sebuah ide untuk mengembangkan niat tersebut dengan membentuk Koperasi Sejahtera. Koperasi Sejahtera ini memiliki dua unit usaha berupa fotocopy dan kantin, akan tetapi Koperasi Sejahtera sempat vakum dikarenakan beberapa hal. Setelah beberapa saat terhenti, pada tanggal 30 September 2006, nama Koperasi Sejahtera diubah menjadi Koperasi Ta'awun dengan tujuan saling tolong menolong khususnya pihak-pihak yang mengalami bencana gempa DIY dengan cara memberikan pinjaman lunak. Setelah beberapa tahun berjalan dan berkembang, pada tahun 2011 lahir sebuah gagasan dan inisiatif dari beberapa orang yang menghendaki adanya peran lebih luas bagi dosen, karyawan, maupun masyarakat yang ada di sekitar UII.

Berdasarkan gagasan dan inisiatif yang kemudian dilanjutkan dengan pertemuan-pertemuan, kesimpulan dari pertemuan tersebut adalah pentingnya mengembangkan usaha Koperasi Ta'awun dengan membentuk KSPPS BMT sebagai wadah pemberdayaan dosen, karyawan, dan masyarakat yang menjembatani keinginan pemilik dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Maka didirikanlah KSPPS BMT At-Ta'awun yang sebagian besar anggotanya merupakan anggota Koperasi Ta'awun. Setelah dilakukan persiapan yang matang, tepat pada tanggal 13 Maret 2012 KSPPS BMT At-Ta'awun mulai beroperasi untuk pertama kalinya dan di *launching* oleh rektor Universitas

Islam Indonesia Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M.Ec yang pada tanggal 8 Mei 2012.

KSPPS BMT At-Ta'awun adalah lembaga keuangan berbentuk koperasi yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam. Lembaga ini didirikan secara sah berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM RI Nomor AHU-0007842.AH.01.26. tahun 2021 tertanggal 11 Januari 2021. BMT At-Ta'awun merupakan lembaga ekonomi dan keuangan syariah yang berbadan hukum koperasi. BMT At-Ta'awun menjalankan beberapa kegiatan usaha, di antaranya memberikan pinjaman modal usaha berupa pembiayaan syariah bagi pedagang dan pengusaha kecil menengah. BMT At-Ta'awun juga menyediakan layanan simpanan bagi anggotanya dengan sistem bagi hasil yang sesuai prinsip ekonomi syariah.

Sebagai lembaga keuangan mikro yang bertujuan melakukan pemberdayaan ekonomi untuk masyarakat, Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) BMT At-Ta'awun senantiasa berupaya mengembangkan usahanya. Selain itu, KSPPS BMT At-Ta'awun juga menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga keuangan lainnya untuk lebih meningkatkan usahanya, tidak hanya dalam hal simpan pinjam syariah, tetapi juga pengembangan program maal (harta agama) yang meliputi penerimaan dana zakat, infak, sedekah, serta penyaluran dana maal kepada mustahik (penerima zakat). BMT At-Ta'awun juga terus mengembangkan produk dan layanan keuangan Syariah yang inovatif dan sesuai kebutuhan masyarakat serta pemberdayaan ekonomi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

### 4.3.2 Visi dan Misi

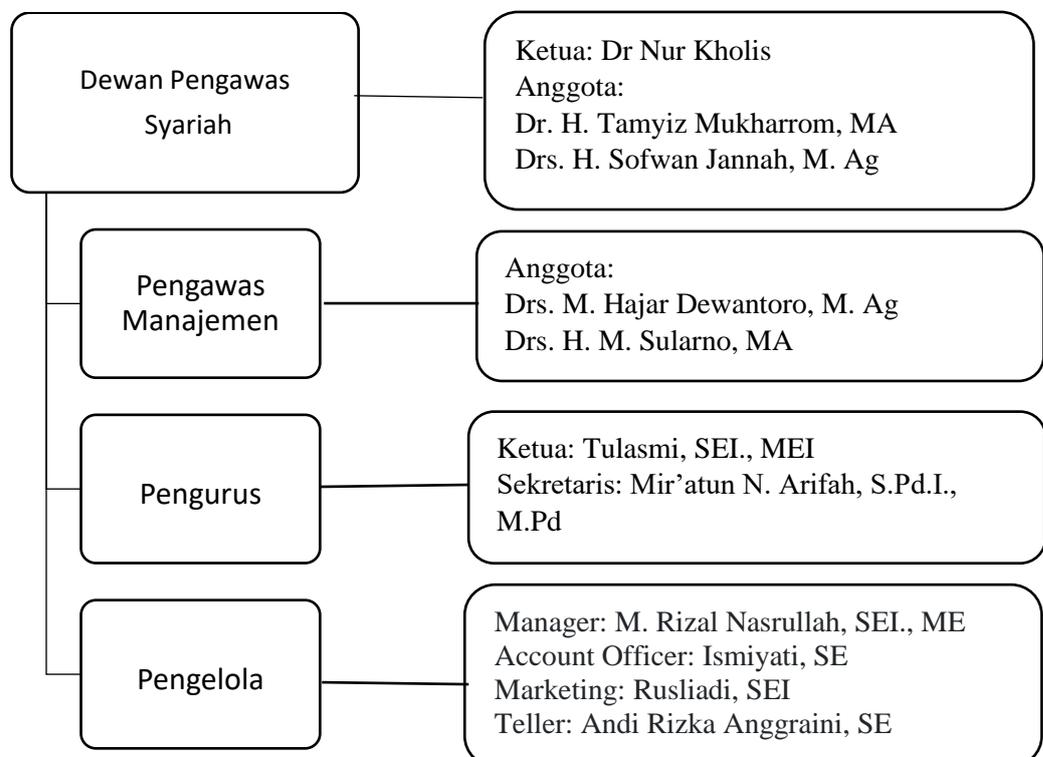
#### Visi

Menjadi Lembaga keuangan mikro Syariah yang amanah, professional, dan tangguh

#### Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan lembaga untuk kesejahteraan anggota.
- 2) Meningkatkan kualitas produk layanan berbasis keanggotaan.
- 3) Mengembangkan usaha atas dasar nilai-nilai keislaman.
- 4) Membangun ukhuwah islamiah antar anggota.

### 4.3.3 Struktur Organisasi



4.2 Struktur Organisasi BMT At-Ta'awun

#### **4.3.4 Program kerja**

##### **a) Pembiayaan**

###### **1) Pembiayaan Murabahah**

Merupakan fasilitas pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan barang-barang (Aktiva Tetap) kebutuhan keluarga, berdasarkan prinsip jual beli dengan menggunakan akad Murabahah yang sesuai syariah dengan penetapan margin sesuai kesepakatan.

###### **2) Pembiayaan Ijarah Multi Jasa**

Merupakan fasilitas pembiayaan guna pembayaran biaya jasa yang dikehendaki anggota, mengacu pada prinsip sewa-menyewa dengan menggunakan akad Ijarah multi jasa yang sesuai syariah dengan penetapan ujroh sesuai kesepakatan.

###### **3) Pembiayaan Musyarakah**

Merupakan fasilitas pembiayaan anggota untuk keperluan pengembangan usaha, berdasarkan prinsip kerjasama atau kemitraan menggunakan akad Musyarakah yang sesuai syariah dengan penetapan nisbah sesuai dengan kesepakatan.

###### **4) Pembiayaan Mudharabah**

Fasilitas Pembiayaan anggota untuk keperluan modal usaha, berdasarkan prinsip kerjasama atau kemitraan menggunakan akad Mudharabah yang sesuai syariah dengan penetapan nisbah sesuai kesepakatan.

## b) Simpanan

### 1) Simpanan Ta'awun

Merupakan sarana investasi yang memungkinkan bagi anggota untuk melakukan penyetoran dan penarikan secara harian, begitu mudah, aman, dan menguntungkan. Sistem pengelolaannya menggunakan akad Wadiah yang sesuai prinsip syari'ah. Simpanan Ta'awun menjadi sarana menabung yang aman dan menguntungkan bagi anggotanya sesuai prinsip Syariah.

### 2) Simpanan Terencana

Simpanan Terencana merupakan sarana investasi terencana yang membantu memudahkan dan mewujudkan keinginan anggota, dengan kepastian target dana dan waktu, sebagaimana harapan anggota, mudah, bersahabat, dan menguntungkan. Sistem pengelolaannya *Mudharabah Muthlaqah* yang sesuai prinsip syari'ah. Adapun simpanan terencana yang ada dibagi menjadi:

#### a. Simpanan Perencanaan Umum (SIRUM)

Merupakan sarana untuk memudahkan dan mewujudkan rencana keuangan Anggota dan Calon Anggota. Besaran setoran bulanan fleksibel, disesuaikan dengan kemampuan anggota.

#### b. Simpanan Pendidikan (SIDIK)

Simpanan pendidikan merupakan jenis simpanan terencana yang diperuntukkan untuk rencana pendidikan. Seperti

simpanan pendidikan anak, untuk jenjang SD, SMP, SMA/ sederajat dan lain sebagainya. Tujuan utamanya untuk mempersiapkan dana Pendidikan anak mulai dari Pendidikan dasar hingga SMA.

c. Simpanan Mahasiswa (SIMA)

Tabungan terencana mahasiswa merupakan jenis tabungan yang di peruntukkan bagi para mahasiswa yang ingin mempersiapkan kebutuhan di masa akhir semesternya. Seperti kebutuhan rencana biaya KKN, Wisuda dan lain sebagainya.

d. Simpanan Qurban (SIQU)

Simpanan Qurban adalah tabungan dengan akad Mudharabah Al-Mutlaqah yang merupakan simpanan terencana khusus untuk memenuhi kebutuhan pembelian hewan kurban. Tabungan ini diperuntukkan bagi nasabah yang ingin menabung secara rutin guna persiapan ibadah qurban.

e. Simpanan Umroh (SIRO)

Simpanan Umroh adalah tabungan dengan akad Mudharabah Al-Mutlaqah yang merupakan simpanan terencana khusus untuk membantu anggota dalam mewujudkan ibadah umroh. Tabungan ini diperuntukkan bagi anggota yang ingin menabung secara rutin guna mempersiapkan biaya

perjalanan ibadah umroh. Dengan total rencana biaya yang dibutuhkan Rp. 25.200.000.- dan di rencanakan dengan jangka waktu 24 bulan.

**c) Deposito Syariah**

1) Deposito berhadiah emas

Program Deposito Khusus Emas merupakan sarana pilihan investasi berjangka, dengan jangka waktu minimal 24 bulan. Ditujukan bagi yang ingin berinvestasi sesuai prinsip syari'ah dengan nominal besar, jangka waktu panjang, dan bagi hasil besar. Keuntungan yang didapat antara lain mendapatkan hadiah awal berupa emas untuk nominal tertentu, serta bebas biaya administrasi bulanan.

2) Deposito Eksisting

Program Deposito Eksisting merupakan sarana Simpanan Investasi berjangka dengan menggunakan akad Mudharabah, dan jangka waktu minimal 6 bulan. Ditujukan bagi yang ingin berinvestasi sesuai prinsip syari'ah dengan nisbah bagi hasil 40% sampai 60% per bulan. Keuntungan yang didapat antara lain bebas biaya administrasi bulanan, hadiah berupa barang sesuai prinsip syari'ah dan mendapat hadiah atas perpanjangan deposito sesuai nominal penempatan dana.

### 3) Deposito Fresh Fund

Program Deposito *Fresh Fund* merupakan sarana Simpanan Investasi berjangka dengan menggunakan akad Mudharabah, dan jangka waktu minimal 12 bulan. Ditujukan bagi anda yang ingin berinvestasi sesuai prinsip syari'ah dengan nisbah bagi hasil 40% sampai 60 % per bulan. Keuntungan yang didapat antara lain bebas biaya administrasi bulanan, hadiah berupa barang sesuai prinsip syari'ah dan mendapat hadiah atas perpanjangan deposito sesuai nominal penempatan dana.

#### d) ZIS (Zakat, Infaq, dan Shodaqoh)

Merupakan fasilitas program menghimpun dan menyalurkan dana Zakat, Infaq dan Sedekah dari anggota dan masyarakat. Bentuk penyaluran dari dana ZIS berupa santunan kepada fakir miskin, bantuan bagi masyarakat yang terkena bencana alam dan santunan anak yatim serta 8 asnaf sesuai dengan prinsip agama Islam.

### 4.3.5 Analisis Microfoundation

#### 1) Sensing

BMT At-Ta'awun dalam mengembangkan bisnisnya secara berkala melakukan *sensing* atau pemetaan terhadap kondisi dari internal maupun eksternal organisasi. Hal ini dilakukan untuk merumuskan strategi yang adaptif dan antisipatif. Dengan *sensing* yang komprehensif dan berkelanjutan, BMT At-Ta'awun diharapkan dapat merumuskan langkah pengembangan bisnis sesuai dengan peluang dan tantangan yang dihadapi

sehingga BMT At-Ta'awun akan terus eksis sebagai Lembaga keuangan Syariah. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yaitu Rizal Nasrullah yang mengatakan bahwa:

“Kita akan lihat gimana kondisi dari BMT sendiri dan kondisi anggota bagaimana, ada langkah-langkahnya dari ajuan terus kita terima survei kalo sesuai baru di setuju, misalnya apa yang dibutuhkan di murabahah kan kebutuhan anggota berbagai macam ya tapi banyak buat usaha sehari-hari, gak punya alat misalkan lalu akad dengan kita beli alat, yang perlu kita cermati di musyarakah yang pembiayaan usaha sama mudharabah yang kita berikan modal dan anggota yang ngelola karena kan lihat juga risiko kedepannya gimana, Jadi kondisional kalo di BMT bisalah menyesuaikan anggota butuh apa yang penting akadnya jelas”.

*Sensing* secara internal dilakukan dengan melakukan pengembangan kelembagaan dan pengembangan produk serta layanan. Dari segi kelembagaan BMT At-Ta'awun berusaha untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi sesuai dengan standar koperasi Syariah yang telah ditentukan. Hal paling mendasar adalah memastikan seluruh kegiatan operasional koperasi sepenuhnya telah mematuhi prinsip-prinsip syariah dari peraturan yang berlaku, baik yang dikeluarkan oleh otoritas koperasi maupun regulasi lain yang relevan. Dalam operasionalnya BMT At-Ta'awun juga meningkatkan pengendalian internal dan eksternal untuk manajemen risiko guna mengendalikan berbagai risiko yang mungkin akan dihadapi oleh BMT At-Ta'awun seperti risiko kredit dan lainnya. Dana yang ada akan dialokasikan ke beberapa produknya seperti dana simpanan, dana pembiayaan, dana cadangan, dan dana ZIS. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang mengatakan bahwa:

“Kalau diinternal dari kelembagaan kita terus meningkatkan layanan supaya enak untuk anggota dan di pengelolaan juga sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku, ya kita mematuhi peraturan Syariah yang berlaku untuk koperasi simpan pinjam itu yang seharusnya bagaimana supaya kita beroperasi aman. Kita tetap ada manajemen risiko untuk semuanya, apalagi di ijarah dan musyarakah di pembiayaan lain juga, dari awal sudah kita lihat ini bagaimana kedepannya dan selalu bersiap dengan risiko yang mungkin ada dan kita alami. Sebelumnya juga kadang terjadinya jadi kita lebih hati-hati biasanya untuk selanjutnya. Alokasi dana kita banyak di pembiayaan, di murabahah, ijarah, musyarakah, ada juga dana simpanan dari anggota untuk kebutuhan anggota, kita juga ada dana cadangan berjaga-jaga dikeadaan yang tidak diinginkan dan duga, wajib ada ini dana cadangan dan terkahir ada dana ZIS yang berasal dari anggota dan masyarakat umum”.

Analisis preferensi anggota terhadap produk juga dilakukan untuk memperbaiki kekurangan pada produk dan meningkatkan pelayanan. *Sharing* atau diskusi antara pengawas dan pengurus maupun dengan anggota juga diadakan untuk mendapatkan masukan strategis. Dari beberapa hal diatas BMT At-Ta'awun dapat menentukan untuk variasi produk simpanan dan pembiayaan sesuai dengan kebutuhan anggota dan kemampuan BMT At-Ta'awun. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Disetiap awal tahun kita ada RAT (Rencana kerja anggota), yang disitu kita akan rapat dengan perwakilan anggota, pengawas dan pengurus untuk laporan pertanggung jawaban setiap tahun kemudian ada laporan keuangan setahun bagaimana kemudian rencana kerja dan rencana untuk setahun kedepan bagaimana. Di RAT juga kita akan bahas kinerja kita setahun kebelakang bagaimana, dari anggota ada kesulitan dan ada usul bagaimana kedepannya juga sambil kita mempererat hubungan bersama”.

## 2) **Seizing**

Setelah melakukan *sensing* selanjutnya BMT At-Ta'awun membina hubungan baik dengan anggota melalui berbagai kegiatan seperti majelis

taklim rutin yang menjadi wadah silaturahmi dan bertukar pikiran. BMT At-Ta'awun juga melibatkan perwakilan anggota dalam pengambilan keputusan strategis terkait kebijakan produk dan keuangan. Selain itu, BMT At-Ta'awun aktif berdiskusi dengan anggota untuk mendapatkan masukan dan melakukan sosialisasi program dan regulasi terbaru. Terciptanya komunikasi baik ini tidak lepas dari integrasi pengetahuan internal dan peningkatan kapasitas pengurus BMT At-Ta'awun dalam manajemen operasional dan strategis lembaga. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Jadi kita ada pertemuan lewat majelis pengajian tiap sebulan sekali diminggu ini dimana minggu depan dimana gantian seperti itu, selain ada materi atau ceramah, materi yang diampaikan ini bisa yang berkaitan sama pengelolaan usaha mungkin, etika dalam berbisnis, pengelolaan keuangan yang baik. Di RAT kita juga ada perwakilan dari anggota yang kita libatkan juga untuk apa namanya biar mereka juga tau ada perkembangan apa terkait dengan regulasi yang ada lalu ada laporan pertanggungjawaban dari pengurus juga biar anggota tau ini kita selama setahun ngapain saja anggarannya gimana. Jadi semua sudah ada tugas bagian masing-masing dan saling terhubung itu untuk operasional sehari-hari”.

Pertambahan jumlah anggota BMT At-Ta'awun tidak terlepas dari berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan popularitanya di kalangan masyarakat. Upaya tersebut antara lain melalui sosialisasi dan edukasi pada kegiatan rutin seperti majelis taklim mengenai literasi keuangan dan etika bisnis, menjadi narasumber seminar atau workshop terkait konsep simpan pinjam syariah dan produk BMT, mengadakan bazar murah, berpartisipasi pada bazar perkantoran untuk memasarkan produk, menggelar event saat bulan Ramadhan, serta optimalisasi konten edukatif di

media sosial seperti Facebook, Instagram dan Youtube. Semua kegiatan tersebut bertujuan untuk semakin memperkenalkan keunggulan produk dan layanan BMT kepada masyarakat luas. Pernyataan diatas sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Rizal Nasrullah sebagai manager BMT At-Ta'awun,yakni:

“Kita juga ada ngisi seminar di kampus atau workshop untuk keungan Syariah itu bagaimana, yang lainnya kita ada sembako murah atau bazar baju layak pakai yang biasanya ini barengan sama desa harmoni yang diadakan ada juga cek kesehatan gratis biasanya. Disosial media kita cukup aktif dan akan di tiingkatkan lagi untuk apa yang diupload itu. Kita juga ada ngisi seminar di kampus atau workshop untuk keungan Syariah itu bagaimana, disosial media kita cukup aktif dan akan kita tingkatan lagi untuk apa yang diupload itu, yang di upload ini isinya tentang edukasi di keuangan lalu ada investasi atau kegiatan yang kita lakukan”.

BMT At-Ta'awun memanfaatkan teknologi digital untuk keperluan pemasaran guna menjangkau calon anggota yang lebih luas. Melalui platform website resmi, BMT menyediakan informasi lengkap mengenai sejarah, visi misi, legalitas, struktur organisasi, keuntungan menjadi anggota, produk yang ditawarkan, dan persyaratan keanggotaan. Website tersebut juga memfasilitasi pendaftaran anggota baru serta pengajuan pembiayaan secara daring yang terintegrasi dengan Google Form. Selain itu, media sosial BMT dioptimalkan melalui pengunggahan konten edukatif dan menarik secara berkala agar terjadi interaksi dua arah dengan berbagai pihak, khususnya generasi milenial yang berpotensi menjadi anggota atau mitra di masa depan. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rizal Nasrullah yang menyatakan bahwa:

“Pemanfaatan di BMT ini kita ada website yang disitu isinya lengkap ada sejarah kita terus struktur organisasi juga ada, keuntungan menjadi anggota, produk yang ada apa saja, jenis tabungan atau simpanan ada jenis pembiayaan ada, bahkan syarat-syarat pengajuannya bagaimana juga ada dan diwebsite juga langsung bisa pendaftaran anggota baru dan mengajukan pembiayaan yang nanti terhubung ke google form di isi dan dilengkapi nanti tinggal ke kantor bawa syarat yang ditentukan dan bisa akad. Di media sosial kita akan optimalkan, saat ini kayanya masih upload seminggu satu kali, di sosial media kita cukup aktif dan akan ditingkatkan”.

### 3) Reconfiguration

BMT At-Ta’awun melakukan perubahan berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Beberapa perubahan antara lain dengan melakukan perbaikan pada produk yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota. Perubahan lainnya adalah penerapan teknologi digital dengan adanya aplikasi yang dapat digunakan yang mudah digunakan serta otomatisasi dengan teknologi digital. Optimalisasi konten sosial media dengan variasi apa yang diunggah mulai dari produk/jasa BMT At-Ta’awun, tips dan strategi bisnis, kisah sukses anggota, program BMT At-Ta’awun, tips mengelola bisnis, event atau kegiatan *offline*. Serta menghubungkan kerja sama antar sesama anggota BMT At-Ta’awun maupun ke mitra bisnis potensial. Hal ini berdasarkan pernyataan dari manager BMT At-Ta’awun yang menyatakan bahwa:

“Kedepannya dengan produk yang ada anggota kita bertambah dan kita bisa meningkatkan pelayanan ke anggota, SOP sudah ada tinggal kita tingkatkan lagi untuk kedepannya. Pemanfaatan teknologi kita sedang rencana ada buat aplikasi kedepannya yang nantinya bisa mempermudah anggota nanti disitu ada berbagai macam pilihan bisa di pilih dan

digunakan. Disosial media lebih bervariasi saja nanti yang kita unggah bisa lebih banyak edukasi untuk strategi bisnis atau mengelola bisnis itu bagaimana, dan kita sedang ini bagaimana caranya agar anggota kita ini bisa saling mendukung satu sama lain dan kita informasikan peluang-peluang yang bisa diambil oleh anggota”.

Internal BMT At-Ta’awun dapat menerapkan beberapa cara untuk penyelarasan baik secara internal organisasi maupun eksternal dengan lingkungan sekitar. Beberapa penyelarasan yang dapat dilakukan seperti penyelarasan visi, misi dan nilai-nilai BMT At-Ta’awun dengan kebutuhan serta harapan masyarakat sebagai anggota dan penerima manfaatnya. Penyelarasan struktur organisasi, manajemen SDM, dan sistem operasional agar efisien dan selaras dengan rencana pengembangan usahanya. Penerapan teknologi di BMT At-Ta’awun diselaraskan dengan perkembangan teknologi terkini yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota. Terakhir, penyelarasan BMT At-Ta’awun dengan seluruh anggota untuk mempererat hubungan harmonis demi tercapainya tujuan.

## BAB V

### ANALISIS LINTAS KASUS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Microfoundation DC pada Social Enterprise

Bhardwaj & Srivastava (2021) menyatakan *Social Enterprise* memiliki sejumlah kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) yang memungkinkan mereka untuk mengenali peluang (*Sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mengkonfigurasi ulang (*reconfiguration*) sumber daya yang dimiliki. Kemampuan dinamis ini termasuk kemampuan menggabungkan sumber daya terbatas yang ada untuk memberikan solusi inovatif, dan pembentukan aliansi atau kemitraan. Konsep microfoundation juga disediakan oleh Teece (2007) untuk memahami konstruksi tingkat mikro yang memfasilitasi pengembangan DC mengenai komponen fundamental dari DC.

*Microfoundation* mencakup semua proses, prosedur, dan struktur yang mendasari setiap kapabilitas yang mempengaruhi yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration*. SE memperoleh dan mengatur sumber daya untuk merebut peluang dalam mengejar tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kemampuan *knowledge management* untuk mengelola informasi dan pengetahuan untuk mendukung SE dan memungkinkan SE untuk memelihara kualitas dan standarnya. Dengan *microfoundaton* yang kuat, maka perusahaan atau organisasi mampu mengembangkan kapabilitas *sensing*, *seizing* dan *reconfiguration* yang berkelanjutan untuk bersaing dan bertumbuh secara efektif dilingkungan bisnis yang

dinamis. Berikut ini adalah *microfoundation* yang ada pada LAZISMU Yogyakarta, LAZIS Unisia dan BMT At-Ta'awun.

### 5.2.1 Sensing

Tabel 5.1 *Microfoundation Sensing*

<b>Microfoundation Sensing</b>	<b>LAZISMU YOGYAKARTA</b>	<b>LAZIS UNISIA</b>	<b>BMT At-Ta'awun</b>
Kegiatan penelitian internal, pengembangan dan perencanaan dana	Pengembangan SDM dengan pelatihan untuk <i>fundraising</i> dan pemanfaatan teknologi, pengembangan jaringan mitra yang luas. Kerjasama dengan mitra potensial, ahli dan <i>credible</i> . Distribusi dana melalui mitra sesuai pilar dan besaran masing-masing.	Pengembangan SDM melalui pelatihan dan peningkatan profesionalitas manajemen dan kemitraan. Sumber dana dari civitas UII dan alokasi dana untuk bidang pemberdayaan ekonomi dan Pendidikan. sumber daya lainnya berupa jaringan mitra, pemerintah, media, dan Lembaga lain.	Pengembangan produk yang sesuai kebutuhan target pasar dan peluang yang ada, perencanaan alokasi dana untuk pembiayaan anggota dan lainnya.
Penilaian peluang, analisis pengembangan konsep dan produk	Kerjasama dengan Lembaga dan institusi untuk pemberdayaan produktif, peningkatan layanan secara digital, inovasi program untuk mustahik, penyusunan	Kajian terhadap regulasi, perencanaan untuk arahan dan fokus program, analisis pre venture untuk kelayakan program, analisis potensi pasar dan kesiapan SDM dan anggaran, dan	Antisipasi dengan kajian regulasi dan perkiraan pertumbuhan ekonomi, analisis pre venture dengan riset kelayakan atas rencana pengembangan produk, menilai potensi pasar,

	program dengan indikator keberhasilan dan riset dampak.	proyeksi potensi risiko.	analisis keuangan dan kesiapan sumber dana dan sumber daya lainnya serta analisis risiko.
Pemberdayaan berorientasi keberlanjutan pada penerima manfaat	Pendampingan dan pemberdayaan yang terukur, Inovasi program dan evaluasi efektivitasnya serta dampak jangka panjang, mustahik yang mandiri untuk contoh yang lainnya,	Program pemberdayaan berorientasi keberlanjutan seperti pendampingan belajar dan karir, pendampingan manajemen usaha, monitoring dan evaluasi untuk keberlanjutan program dan inovasi.	Pendampingan yang berkelanjutan untuk kemandirian berupa edukasi kewirausahaan, pengelolaan keuangan, pembukuan dan manajemen keuangan dan jaringan kemitraan untuk saling mendukung.

Sumber: Elaborasi Penulis

### 5.2.2 Seizing

Tabel 5.2 *Microfoundation Seizing*

<b>Microfoundation Seizing</b>	<b>LAZIS MU YOGYAKARTA</b>	<b>LAZIS UNISIA</b>	<b>BMT At-Ta'awun</b>
Melibatkan penerima manfaat secara rutin dan komunikasi	Komunikasi intensif dengan mustahik melalui mitra seperti MPM, MPKU dan Dikdasmen. Program akan berkelanjutan dan bekerja sama dengan mitra yang kompeten, diadakan evaluasi rutin bersama mitra.	Diskusi untuk aspirasi dan kebutuhan, menerima inisiatif dan kreativitas penerima manfaat, evaluasi program untuk mengukur pencapaian, manfaat dan untuk perbaikan.	Melibatkan perwakilan anggota dalam RAT, diskusi dengan anggota untuk mengetahui keluhan maupun masukan, sosialisasi seputar program baru, konsultasi langsung.

Integrasi berbagai pengetahuan untuk mengelola operasional organisasinya	Integrasi pengetahuan berbagai sumber untuk pengelolaan operasional dan layanan dilakukan dengan digitalisasi. Digitalisasi meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi	Integrasi dari pengurus, staff maupun relawan yang ahli di bidangnya, keahlian didapat dengan pembelajaran formal untuk mendapatkan sertifikasi amil serta pengalaman dan evaluasi sejak lama dan digitalisasi untuk operasional.	Penguasaan dalam operasional dan manajemen strategis untuk perencanaan bisnis, rencana pemasaran dan mitigasi risiko.
Proses pengenalan organisasi pada masyarakat atau target pasar dan sebaliknya	Pemanfaatan platform media sosial untuk peningkatan brand awareness, membangun kerjasama dengan komunitas, publikasi kegiatan melalui media cetak maupun online, mengikuti bazar, expo dan pameran amal.	Promosi awal dengan memanfaatkan jaringan staff dan civitas UII, saat ini dengan edukasi dan promosi di sosial media. Bekerja sama dengan pemerintah dan dari sosial media untuk insight baru calon penerima.	Sosialisasi dan edukasi langsung melalui majelis, menjadi narasumber di berbagai seminar dan workshop, mengadakan bazar sembako dan desa harmoni, pengadaan event tertentu dan aktif promosi di sosial media.
Signaling untuk memperoleh sumber daya penting	Memberikan laporan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana, menjaga reputasi melalui program penyaluran dana yang efektif dan	Publikasi laporan keuangan pada Kemenag dan BAZNAS DIY tiap tahun dan audit independent secara rutin, laporan keuangan untuk	Melakukan publikasi dan berbagi informasi terkait produknya di sosial media, memanfaatkan testimoni dari hubungan baik

	bertanggung jawab serta berbagai penghargaan untuk meningkatkan integritas, Apresiasi kepada donatur dengan ucapan terimakasih atau pemasangan logo donatur.	transparansi pendistribusian dana ZIS. Memiliki DPS sesuai peraturan, publikasi pencapaian program dan dampaknya, penghargaan yang diraih dan staff yang kompeten.	dengan anggota, membangun kerjasama dengan institusi dan komunitas, mengikuti berbagai pameran/expo dan event.
Pengembangan dan pemanfaatan teknologi	Pemanfaatan website dan media sosial untuk kampanye dan penggalangan dana, pengembangan digitalisasi berbagai aspek dan pengembangan aplikasi. Teknologi keuangan yang aman dan nyaman dan teknologi informasi yang terintegrasi untuk optimalisasi operasional.	Platform digital untuk pengumpulan dan layanan ZIS dan menjangkau lebih banyak donatur dan penerima, terintegrasi kegiatan mulai dari pengumpulan, pencatatan ZIS, pendistribusian, pelaporan, dan evaluasi.	Pemanfaatan teknologi digital untuk marketing, pemanfaatan website dengan maksimal dengan berbagai informasi pilihan. Optimalisasi sosial media dengan konten yang informatif dan menarik dan meningkatkan <i>brand image</i> dan loyalitas.

Sumber: Elaborasi Penulis

### 5.2.3 Reconfiguration

#### 5.3 Microfoundation Reconfiguration

Microfoundation Reconfiguration	LAZIS MU YOGYAKARTA	LAZIS UNISIA	BMT At-Ta'awun
Perubahan pendekatan dan pemasaran berdasarkan	Evaluasi mengenai program yang telah berjalan dan perbaikan yang	Pengembangan kompetensi dan keterampilan staf, perombakan	Perbaikan produk menyesuaikan kebutuhan anggota, meningkatkan

pengetahuan yang diperoleh	perlu dilakukan, program baru yang lebih sesuai dari riset dampak. mengikuti perkembangan tren digital untuk fundraising, Merancang pesan dan <i>campaign</i> dengan lebih menarik dan relevan sesuai target, pemanfaatan momentum khusus dan kerja sama dengan mitra seperti institusi Pendidikan untuk program pemberdayaan	dalam beberapa prosedur dan struktur, proses kerja dan sistem, variasi konten dan penghimpunan dana di sosial media, penyediaan beragam pembayaran digital, perencanaan sistem informasi manajemen.	kualitas pelayanan, penerapan teknologi digital agar lebih efisien. Variasi konten yang diunggah di sosial media dan sebagai penghubung kerjasama antar sesama anggota.
Strategi penyelarasan dan decentralisasi tenaga kerja	Identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pembentukan otonomi untuk tiap kantor cabang dan layanan, acara outbound yang diisi dengan program outing untuk rekreasi bersama.	Memastikan semua bagian Lembaga bekerja selaras dan saling mendukung, perekrutan dan penempatan SDM yang berkompentensi dan adanya sertifikasi amil, pemantauan dan evaluasi kinerja serta idenifikasi kendala. Adanya outbound, pembinaan atau pelatihan	Penyelarasan visi, misi dan nilai-nilai BMT At-Ta'awun dengan kebutuhan serta harapan masyarakat. Penyelarasan struktur organisasi, manajemen SDM, dan sistem operasional dan penerapan teknologi

		kewirausahaan dengan mitra dan penerima manfaat.	
--	--	---	--

Sumber: Elaborasi Penulis

## 5.2 Analisis Microfoundation LAZISMU DIY

### 5.2.1 Microfoundation Sensing

*Microfoundation sensing* pada LAZISMU DIY didukung dengan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk menunjang operasional dan programnya yaitu dengan SDM yang kompeten dibidang penghimpunan dan mitra yang ahli untuk pendistribusian zakat dan pemberdayaan mustahik. LAZISMU DIY dalam menjalankan programnya bekerja sama dengan mitra agar program tepat sasaran dan efektif untuk meningkatkan dampak yang diinginkan. Mitra saat ini ada yang berasal dari pengajuan pihak luar atau mitra yang dipilih oleh LAZISMU DIY karena beberapa alasan seperti kesamaan visi, misi, nilai-nilai dan prinsip, kredibilitas dan pengalaman yang baik di suatu wilayah, dan kerjasama yang akan saling melengkapi dan saling berbagi. LAZISMU DIY akan menganalisis program yang memerlukan mitra dan melakukan pemilihan mitra potensial yang sesuai dengan bidangnya. Setelah pemilihan mitra ditentukan, maka LAZISMU DIY akan menerima proposal program yang diajukan oleh mitra dan berdiskusi serta melakukan kesepakatan kerjasama yang saling melengkapi dan menguntungkan. Selama program berjalan LAZISMU DIY akan terus menjalin komunikasi dan koordinasi dengan mitra serta melakukan monitoring dan evaluasi bersama.

Sumber dana LAZISMU DIY berasal dari dana zakat, infaq, dan sedekah yang dihimpun dari muzakki untuk disalurkan pada mustahik. Dana yang telah terkumpul akan di distribusikan melalui Majelis Lembaga sesuai dengan program pada enam pilar yang telah ada. Program yang dijalankan akan ditentukan oleh LAZISMU DIY sedangkan bentuk bantuan akan menyesuaikan dengan kondisi lapangan atau berdasarkan pengajuan. Alokasi dana yang direncanakan adalah 70% untuk pemberdayaan produktif dengan sisanya akan di bagi untuk lingkungan, kesehatan dan sosial dakwah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Marzuki sebagai manager regional LAZISMU DIY yang mengatakan bahwa:

“LAZISMU selalu berusaha untuk inovatif dalam fundarising dan ada program yang lintas kompetensi dan keterbatasan waktu maka solusi kita mencari mitra yang memang ahli dan paham dengan kondisi lapangan dan kebutuhan penerima itu bagaimana. Saat ini dalam penyaluran kita bermitra dengan majelis Lembaga Muhammadiyah dan lebih fokus mencari dana, jadi mereka yang mengajukan proposal lalu kita lihat dan kalau sesuai kita carikan dananya. Di LAZISMU kita menerima zakat, infaq dan sedekah dan alokasi dana nya sudah kita tentukan, Untuk tahun 2024 ini sudah kita sepakati 70% itu untuk pemberdayaan dari total dana dan 30%-nya untuk konsumtif atau charitas. Jadi untuk sekarang kalau di Pendidikan itu 30% sendiri terus di ekonomi 40% sendiri,yang 30% di bagi 4 ada, yang paling kecil itu ada di lingkungan untuk saat ini di 5-10% kesehatan bisa 10-15% trus sosial dakwah kita bisa 15% karena program dakwah yang kita punya”.

LAZISMU DIY bekerjasama dengan majelis Lembaga dan institusi untuk program pemberdayaan produktif. Kerja sama ini hasil dari evaluasi internal LAZISMU DIY yang sebelumnya melakukan penyaluran melalui LAZISMU DIY sendiri dan berbasis pengajuan proposal. Sistem ini dianggap kurang efektif untuk jangka panjang maka pihak LAZISMU DIY mencari mitra yang memahami kondisi para mustahik dengan penilaian terjamin agar

lebih efektif dan tepat sasaran dalam penyaluran dana. Sebagian besar dana yang dihimpun oleh LAZISMU DIY akan disalurkan dengan skema mitra agar lebih terjamin dan tepat sasaran. Pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan untuk *fundraising* dan pemanfaatan teknologi untuk mengoptimalkan operasional organisasi. Pengembangan jaringan dan mitra secara luas untuk meningkatkan kapasitas program. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY, yang menyatakan bahwa:

“Kalau dulu informasi untuk program kita ada dua, berdasarkan *assesment* dari LAZISMU sendiri contohnya diwilayah kita punya program pengembangan pemberdayaan berbasis Kawasan kita punya binaan petani, kelompok wanita tani (KWT) di Gunung Kidul itu programnya berdasarkan kebutuhan lapangan dan yang kedua berbasis pengajuan proposal, proposal yang diajukan ke LAZISMU, misalnya ada seseorang yang mengajukan untuk UMKM by proposal, jadi kita prosesnya ada 2 yang dinilai, bisnisnya gimana maksudnya layak atau gak dibantu sama orangnya, orangnya layak gak mendapatkan bantuan. Untuk saat ini kita lebih banyak bermitra dengan di Muhammadiyah itu ada majelis Lembaga yang tugasnya untuk membantu pimpinan dalam menjalankan programnya. Dimajelis Lembaga ini ada pembagiannya sendiri-sendiri dengan tugas masing-masing jadi sekarang LAZISMU fokus di *funding* dan bagian penyaluran dananya majelis ini. Sekarang konsepnya kita beralih kesitu hampir sebagian besar dana kita salurkan dengan skema mitra”.

Peningkatan layanan secara digital dilakukan untuk mempermudah muzakki dalam menyalurkan dana karena saat ini lebih banyak muzakki yang menyalurkan dana melalui online dengan mengirim dananya pada rekening yang tersedia di website. Bagi mustahik inovasi program untuk pemberdayaan terus dilakukan untuk menemukan program yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan mustahik. Pernyataan diatas sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yang menyatakan bahwa:

“Di LAZISMU DIY untuk donatur hampir 80% online dan sudah jarang banget kita jemput donasi atau orang datang ke kantor melakukan transaksi. Jaman sekarang orang pengen serba mudah ya jadi dia bisa donasi melalui hp tinggal buka aja websitenya tinggal pilih program apa semua informasi ada disitu, mau transaksi sudah langsung”.

Penyusunan rancangan program dilengkapi dengan indikator keberhasilan untuk mengukur perkembangan dan evaluasi saat program berjalan. Perencanaan langkah-langkah persiapan yang akan dilakukan dalam peluncuran program baru. Setelah program berjalan akan ada riset kembali mengenai dampak yang ditimbulkan oleh suatu program. Apakah ada perubahan kearah yang lebih baik dari sebelum program berjalan. Seperti yang dikatakan oleh manager regional LAZISMU DIY, Marzuki menyatakan bahwa:

“Bersama majelis Lembaga, nanti kami juga akan melihat bagaimana program ini apakah sesuai dengan ketentuan dan memang kebutuhan dilapangan seperti itu dan bahkan kita ada riset dampak sebelum dan sesudah program itu berjalan, kalau ada perubahan kearah yang lebih baik dari sebelumnya berarti program kita berhasil”.

Pemberdayaan dan keberlanjutan bagi penerima manfaat (mustahik) juga harus dilakukan untuk mencegah ketergantungan dan hasil yang berkesinambungan dengan dampak yang lebih luas, kepercayaan donatur juga akan bertambah dengan adanya dampak jangka panjang. Keberlanjutan merupakan fokus utama LAZISMU DIY dengan melakukan pendampingan dan pemberdayaan yang terukur. Sebagai contoh pendampingan pada UMKM, mustahik tidak hanya diberikan modal usaha tapi juga dilengkapi dengan pelatihan manajemen dan pemasaran. Pada pilar Pendidikan, penerima

beasiswa sang surya akan menjadi relawan LAZISMU dan diberikan pembekalan berupa pelatihan, pendampingan, dan pemberian *pilot project*.

Inovasi program senantiasa dievaluasi efektivitasnya dan dampak jangka panjangnya terhadap perubahan kualitas hidup mustahik. Jika belum optimal, maka akan dilakukan penyempurnaan program dengan masukan dari mustahik dan mitra. LAZISMU DIY akan memberikan akses informasi dan bantuan jaringan dan pasar untuk produk milik para mustahik, sehingga mereka dapat mengembangkan usahanya secara mandiri. Setelah mustahik berhasil untuk mandiri maka dapat menjadi motivasi bagi mustahik lainnya untuk berkembang dan mandiri. Dengan pemberdayaan yang berkelanjutan diharapkan para mustahik tidak akan tergantung pada bantuan dan lebih mandiri secara finansial. Dengan kemandirian yang diperoleh maka dampak yang lebih luas akan didapatkan dengan memberi contoh dan menginspirasi mustahik lainnya. Hal diatas sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZSIMU DIY yang mengatakan bahwa:

“Di akhir tahun itu kita ada RKAT (Rencana Kerja Anggaran dan Program Tahunan) nah disitu biasa kami ada evaluasi program-program apa saja yang masih relevan dan program-program kerja apa saja yang perlu dirubah dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di DIY. Di LAZISMU kita akan adakan pendampingan terus ya, ada majelis yang akan mendampingi sampai para penerima ini mandiri, untuk program seperti petani mocaf itu kita adakan pertemuan tiap bulan untuk evaluasi lagi ada kesulitan atau tidak sampai nanti harapan kita mereka bisa mandiri ke depannya. Kalau di pemberdayaan ekonomi salah satu tujuan kita itu agar mereka bisa mandiri, kalau sudah mandiri tanpa kita lagi berarti mereka kedepan juga akan bisa bertahan”.

### 5.2.2 Microfoundation Seizing

*Seizing* yang ada di LAZISMU DIY dilakukan dengan melakukan komunikasi intensif dengan mustahik untuk mengetahui permasalahan, kebutuhan dan harapan mustahik melalui mitra LAZISMU DIY yakni beberapa majelis Lembaga Muhammadiyah yang sejalan dengan program yang dapat dijalankan oleh LAZISMU seperti Majelis Pemberdayaan Masyarakat (MPM) yang menangani program pemberdayaan ekonomi, pengembangan kewirausahaan, pelatihan dan penguatan ekonomi masyarakat. Ada juga Majelis Pembina Kesehatan Umum (MPKU) yang menangani masalah kesehatan, pelayanan kesehatan dan pemberdayaan kesehatan masyarakat. Selain itu ada juga Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) yang mengelola Pendidikan di tingkat dasar dan menengah dan pemberdayaan Pendidikan masyarakat. Serta Majelis Pendampingan UMKM yang menangani pendampingan UMKM dengan memberikan bantuan, pelatihan dan pendampingan terhadap UMKM. Hal ini sesuai dengan pernyataan manager regional LAZISMU DIY yang menyatakan bahwa:

“Untuk saat ini kita lebih banyak bermitra dengan, di Muhammadiyah itukan namanya ada Majelis Lembaga dibentuk oleh Muhammadiyah sebagai unsur membantu pimpinan untuk menjalankan program-programnya, majelis Lembaga ini ada bagian-bagiannya, contohnya ada majelis pemberdayaan Masyarakat tugasnya memberdayakan masyarakat, ada majelis LP UMKM (Lembaga Pendampingan UMKM) tugasnya mendampingi UMKM, ada LPKS (Jelayan Kesejahteraan Sosial) jadi dia tugasnya untuk kesejahteraan sosial untuk anak yatim, lansia dan sebagainya. Dalam proses komunikasi, prosen menyusun program jangka panjang itu dilakukan oleh masing-masing majelis ini”.

Program yang dilakukan LAZISMU DIY akan berkelanjutan dengan pemberdayaan ekonomi dan pendampingan usaha yang bekerja sama dengan

mitra yang kompeten dibidangnya. Evaluasi dan pemantauan juga rutin dilakukan setiap bulan dengan LAZISMU DIY mengundang majelis Lembaga yang bertanggungjawab terhadap program untuk mengetahui perkembangan, kendala, pemberian masukan dan strategi yang akan dilakukan. Untuk program yang dijalankan oleh LAZISMU DIY sendiri seperti program charitas dan *branding* yang diadakan sesuai momentum dan penggalangan dana untuk kebencanaan yang kondisional. Pada program untuk *branding* seperti pengajian, pembagian sembako. Kegiatan ini diadakan setiap beberapa kali dalam setahun dengan tempat yang akan ditentukan ketika mendekati kegiatan dan akan menggandeng mitra yang sesuai. Seperti yang dikatakan oleh Manager Regional LAZISMU DIY, yaitu:

“Kalau kebencanaan kita menyesuaikan bencana apa yang sedang terjadi kita gak bisa merencanakan oh besok ada gempa bumi lalu kita menghimpun dana, kalau kebencanaan kita momentum, Contohnya Palestina kemarin isu palestina sedang *in* jadi kita melakukan penggalangan dana, di Palestina kemarin aja mba kita satu bulan itu bisa 6 sekian milyar untuk Palestina. Kalau kebencanaan agak beda kita menentukannya. Kalau untuk charitas biasa kita adakannya beberapa kali dalam setahun atau paling gak tiap tahun kita adakan kaya contohnya donor darah itu kita bisa berapa kali dalam setahun, terus pembagian sembako kita bisa menjelang hari besar seperti ramadhan, lebaran sama pas idul adha”.

Ketika hubungan dengan mustahik terjalin, LAZISMU DIY akan melakukan berbagai integrasi berbagai pengetahuan yang telah diperoleh dari berbagai sumber untuk mendukung pengelolaan operasional dan meningkatkan pelayanan kepada mustahik dan donatur. Upaya yang dilakukan adalah dengan digitalisasi untuk menunjang program pemberdayaan agar dapat memperluas jangkauan. Bagi LAZISMU DIY sendiri, digitalisasi akan meningkatkan

efisiensi operasional pada proses pengumpulan dan pendistribusian zakat menjadi lebih cepat, tepat sasaran dan terukur dengan bantuan platform digital. Dengan digitalisasi proses pertukaran informasi dan koordinasi antar divisi/cabang akan lebih mudah dilakukan. Namun saat ini LAZISMU DIY belum mengoptimalkan digitalisasi seperti belum adanya pemeliharaan secara otomatis dan sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi. Seperti pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yaitu Marzuki yang mengatakan bahwa:

“Memang pendistribusian kita serahkan ke majelis lembaga tapi kita juga gak lepas tangan untuk program yang berjalan, tetap kita pantau, trus masih ada evaluasi bersama dengan Lembaga Majelisnya, kita juga coba untuk informasi yang didapat supaya bisa dimanfaatkan untuk langkah kedepannya mau bagaimana, kita tidak hanya punya tanggung jawab dengan penerima tapi kita juga punya tanggung jawab ke donatur jadi bagaimana supaya keduanya bisa seimbang, salah satu cara yang kita coba itu dengan digitalisasi, nyaman untuk donatur karena mudah bisa melalui hp dan website kita”.

LAZISMU DIY melakukan beberapa cara dalam proses pengenalan masyarakat yang menjadi target pasarnya. LAZISMU DIY akan memanfaatkan berbagai platform sosial media yang dimiliki dan membangun komunikasi dua arah dengan muzaki dan mustahik melalui media seperti Ig, website, youtube dan lainnya untuk meningkatkan *brand awarnesse* dan memberikan informasi, kegiatan program, edukasi mengenai zakat, dan laporan penyaluran dana. Secara *offline* LAZISMU DIY juga mengikuti berbagai bazar atau pameran amal untuk mengumpulkan donasi, expo seperti Muhammadiyah Jogja *Expo* dan pelatihan untuk program pemberdayaan. Penyelenggaraan seminar, *workshop* atau pelatihan untuk bertukar informasi juga dilakukan. LAZISMU DIY juga membangun kerjasama dengan berbagai komunitas, organisasi

kepemudaan, masjid, dan lainnya untuk merancang program kolaboratif dan penguatan kapasitas. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY, yang mengatakan bahwa:

“Di media sosial kita gunakan untuk komunikasi juga dengan donatur dan harapannya bisa komunikasi dua arah, kita punya kita punya beberapa media sosial seperti Instagram, website, youtube, dan terbaru ada tiktok juga dan yang saat ini aktif kita gunakan adalah website dan Instagram. Di media sosial ini konten kita tentang kegiatan dan program apa saja yang ada di LAZISMU kemudian edukasi juga ada mengenai zakat, lalu ada bentuk nasihat atau motivasi yang kita upload juga, jadi kesannya kita mengajak masyarakat luas secara tidak langsung. Kita juga ikut bazar dan expo dan kita adakan juga pelatihan untuk program pemberdayaan”.

Sumber dana utama LAZISMU adalah dari Zakat berupa zakat fitrah dan zakat mal, infak atau sedekah yang bersifat sukarela dari individu atau institusi dan sumbangan dari perusahaan atau institusi tertentu dalam program CSR atau hibah yang disalurkan. Agar tetap dipercaya oleh donatur dan menunjukkan kredibilitas dan kapasitasnya dalam mengelola sumber dana maka LAZISMU DIY secara berkala memberikan laporan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana ZIS. Meningkatkan kepercayaan dengan menjaga reputasi melalui program penyaluran dana yang efektif dan bertanggung jawab serta berbagai penghargaan untuk meningkatkan integritas LAZISMU di masyarakat. Berbagai penghargaan telah diraih oleh LAZISMU DIY dalam skala nasional. Beberapa penghargaan yang diraih diantaranya adalah penghargaan pada RAKERNAS LAZISMU tahun 2024 untuk program terbaik pada pilar lingkungan, kreatifitas penghimpunan ziska terbaik, dan kategori amil terbaik. Penghargaan lainnya dari Kementrian Agama untuk LAZ tingkat provinsi terbaik kategori kenaikan ZSI-DSKL tertinggi dan capaian Infak

tertinggi untuk palestina. Pada bidang *fundraising* meraih penghargaan untuk Lembaga pendukung Gerakan *fundraising*, *fundraising* kemanusiaan terbaik, *fundraising* infak sedekah terbaik dan *fundraising* berbasis ormas terbaik. Apresiasi kepada donatur juga dilakukan dengan mengucapkan terimakasih secara pribadi, pemasangan logo perusahaan donatur serta menjalin relasi baik dengan para donatur. Sesuai dengan pernyataan dari manager LAZISMU DIY sebagai berikut:

“LAZISMU tidak hanya punya tanggung jawab dengan penerima tapi kita juga punya tanggung jawab ke donatur dan pihak lain juga makanya kita ada laporan setiap tahun ke pusat, laporan keuangan setiap tahun, kita juga laporan konsolidasi tiap tahun tentang kegiatan kita apa saja selama setahun lalu laporan keuangan bagaimana, diinternal kita kan ada RKAT juga tiap tahun”

Pengembangan dan pemanfaatan teknologi yang saat ini dilakukan oleh LAZISMU DIY antar lain pemanfaatan website dan berbagai platform sosial media yang dimiliki seperti Instagram, Tiktok, Youtube dan lainnya untuk kampanye dan penggalangan dana secara daring. Pengembangan yang tengah dilakukan adalah digitalisasi diberbagai lini seperti pengembangan aplikasi untuk penggalangan dana digital serta penyaluran dana ZIS. Teknologi keuangan untuk transaksi yang nyaman dan aman, serta teknologi informasi yang terintegrasi untuk optimalisasi operasional. Dengan adanya digitalisasi diberbagai bidang diharapkan semua bagian akan lebih terorganisir yang akan meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kualitas layanan kepada masyarakat. Sebagaimana dari wawancara dengan manager LAZISMU DIY, menyatakan bahwa:

“Pemanfaatan teknologi di LAZISMU lebih banyak untuk *funding*, di LAZISMU DY untuk donatur atau muzaki orang yang berzakat itu

hampir 80% di online, mungkin gak ada 20% yang datang langsung kesini, sebulan mungkin hanya 1 atau 2 sisanya dia jaman sekarang orang pengen semuanya serba mudah ya, jadi dia bisa donasi melalui hp tinggal buka aja websitenya mau pilih program apa disitu udah ada semua, melakukan transaksi sudah langsung satu itu ada *reminder* juga terus untuk maintenance kita juga menggunakan teknologi yang udah langsung *blasting*, untuk *crowdfunding* kita juga udah punya *maintenance* sendiri. Di pemanfaatan teknologi digunakan untuk bagaimana kita menawarkan program ke masyarakat dan bagaimana masyarakat melakukan donasi ke LAZISMU bisa semakin mudah. Kalau untuk sistem teknologi dikeuangan kita juga udah, kalau evaluasi dengan mitra kita masih ini sih karena harus *offline* kita harus tatap muka kalau untuk laporan-laporan masih bisa *by WA*”.

### 5.2.3 Microfoundation Reconfiguration

Setelah melalui *sensing* dan *seizing* maka LAZISMU DIY akan melakukan perubahan pendekatan maupun pemasaran dan operasional organisasi. Evaluasi mengenai program yang telah berjalan dan perbaikan yang perlu dilakukan. Program baru yang lebih sesuai juga akan diluncurkan hasil dari riset dampak setelah adanya program, analisis dan evaluasi dari berbagai sudut pandang dan sumber. Seperti pernyataan dari Marzuki sebagai manager regional LAZISMU DIY yaitu:

“Di 2024 ini ada program baru yaitu zakat fitri untuk guru, di Muhammadiyah itu mbak boleh menyalurkan zakat fitri sepanjang tahun gak hanya sebelum idul fitri, kalau masyarakat umum yang taunya dia menghimpun zakat fitri dibulan Ramadhan disitu harus habis disalurkan sebelum salat ied, itu kasusnya dilapangan ada yang numpuk banget satu orang akhirnya ada yang dijual, dengan problematika itu di Muhammadiyah ada fatwa kalau pembayarannya memnag mendekati bulan Ramadhan tapi disalurkan itu boleh sampai menjelang radhan tahun berikutnya. Dari dana yang terkumpul kalau beras kita titipkan ke pengusaha beras dulu jadi itu kita uangkan dan uangnya ini ketika terkumpul akan menyantuni target kita 300 guru se-DIY, sebulan kita tambahin insentif 300 ribu dari dana zakat fitri tadi jadi kita berikan setiap bulan sampai selama sebelas bulan kedepan, jadi tu gak hanya numpuk di saat idul fitri aja itu program terbaru di LAZISMU”.

LAZISMU DIY akan mengikuti perkembangan tren digital dalam pemasaran Lembaga dengan inovasi dalam *fundraising* melalui sosial media dan lainnya. Merancang pesan dan *campaign* dengan lebih menarik dan relevan sesuai target dan tujuan di berbagai platform sosial media. Konten yang diupload juga akan lebih beragam seperti edukasi mengenai ZIS yang mudah dipahami, laporan kegiatan yang telah dilakukan dan dampaknya, pengenalan program baru dan video testimoni dari mustahik. Pemanfaatan momentum khusus seperti Ramadhan dan Idul adha untuk promosi dan *campaign* produk berbasis ZIS. Kerjasama dengan mitra yang lebih luas seperti dengan institusi Pendidikan untuk mendukung program pemberdayaan dengan pembuatan alat atau pembuatan sistem yang terintegrasi untuk penunjang program. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY bahwa:

“Di sosial media kita akan terus mengupload konten-konten yang mengedukasi dan juga kegiatan dan program di LAZISMU, kedepannya kita berharap apa yang kita upload bisa jadi motivasi untuk para donatur supaya melaksanakan zakat, kita juga tetap memanfaatkan momen hari-hari besar untuk program tertentu seperti saat ramadhan atau idul adha”.

Penyelarasan secara intenal juga dilakukan oleh LAZISMU DIY dengan mengidentifikasi kebutuhan dari tenaga kerja untuk saat ini dan masa mendatang serta melakukan perubahan struktur organisasi dan pembentukan otonomi untuk tiap kantor cabang dan layanan yang ada di DIY. Otonomi diberikan kepada setiap kantor cabang untuk pengambilan keputusan terkait operasional serta program yang akan dijalankan pada area masing-masing. Pada kantor cabang tidak semua pilar ada dan hanya fokus pada beberapa pilar yang sesuai. Program yang dijalankan bisa saja berbeda untuk tiap kantor

cabang dengan kegiatan yang bervariasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager regional LAZISMU DIY yang mengatakan bahwa:

“Se-Nasional payungnya sama, pilarnya Pendidikan, ekonomi, kesehatan itu sama cuman diwilayah kita akan disesuaikan dengan karakteristik atau kebutuhan wilayah tertentu terutama lebih kecil cakupannya di cabang atau di kantor layanan. Tidak semua enam pilar tadi itu ada, paling dicabang misalnya cuma fokus di beberapa pilar dan kegiatannya menyesuaikan, yang penting itu temanya sama kalau Pendidikan itu ya peduli guru atau bantuan beasiswa kalau kesehatan misalnya di layanan itu ambulans kalau di ekonomi misalnya pemberdayaan mofac”.

Penyelarasan untuk meningkatkan ikatan kekeluargaan dan kesamaan visi dan misi bagi tenaga kerja yang ada di LAZISMU dilakukan dengan adanya *outbound* yang diisi dengan program *outing* untuk rekreasi bersama. Kegiatan lain seperti pengajian dilakukan bersama dengan masyarakat sekitar di ikuti dengan kegiatan seperti pembagian sembako atau ceramah. Upaya penyelarasan seperti ini penting untuk membangun kekompakan, kebersamaan serta penyamaan persepsi di antara para pegawai dan relawan LAZISMU Yogyakarta. Melalui kegiatan *outbound* dan *outing* bersama, terjalin silaturahmi yang lebih erat serta suasana kekeluargaan yang dapat meningkatkan semangat kerja dalam mencapai visi dan misi lembaga. Melalui kegiatan pengajian akan meningkatkan kepercayaan dan kedekatan LAZISMU dengan masyarakat sebagai salah satu pemangku kepentingan utama. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Marzuki, yang menyatakan bahwa:

“Kalau diinternal sendiri *outbound* dan sebagainya kalau *outbound* ada diisi dengan program-program *outing* yang untuk rekreasi itu ada, dan program yang kita jalankan sendiri juga ada terutama program-program untuk charitas atau dalam tanda kutip untuk ngebranding di satu saat kita ngadain pengajian”.

Pada teknologi LAZISMU DIY berharap pada masa depan sisten informasi akan terintegrasi yang memungkinkan koordinasi, monitoring dan komunikasi lintas area dan cabang dapat dilakukan dengan lebih efisien. Harapan ini karena pada saat ini LAZISMU DIY belum memiliki sistem sentralisasi yang terintegrasi untuk pengelolaan secara keseluruhan. Saat ini juga tengah dikembangkan aplikasi khusus bernama “Jalan Berderma” untuk semua informasi dan program LAZISMU DIY yang bisa di gunakan pada gawai sehingga dapat mempermudah mustahik dan muzaki. Hal ini didapat dari pernyataan manager regional LAZISMU DIY yaitu Marzuki bahwa:

“Pengembangan kedepan untuk teknologi saat ini kami belum memiliki sistem sentralisasi baik laporan keuangan daerah, wilayah dan pusat, kita belum punya sistem yang terintegrated. Kita belum bisa ngecek hasil *real time*, hari ini kita dapat berapa harus buka sistem dulu harus ngecek, nah harapan kita nanti bisa kita update dimedia sosial biar orang bisa langsung ngecek realtime hari ini dapat berapa dan disalurkan berapa makanya bisa lebih transparan untuk siapapun yang ingin mengaksesnya. Aplikasi kita sebenarnya sudah ada, aplikasi LAZISMU Namanya Jalan Berderma cuma ada kendala ketika kita upload di *playstore*, ada kendala dispesifikasi karena ada aplikasi yang kalo masuk di *playstore* itu ada spesifikasinya, kita udah bisa tu masuk namun ketika di unduh gak semua hp itu bisa *install*, jadi masih mau membenahi itu sih”.

### **5.3 Analisis Microfoundation LAZIS Unisia**

#### **5.3.1 Microfoundation Sensing**

Microfoundation *Sensing* yang dilakukan di LAZIS Unisia berupa R&D internal dan pengembangan. Sumber daya berupa sumber daya manusia terdiri dari pengurus dan staff serta relawan yang mengelola operasional dan menajalankan program. Sumber daya keuangan dikumpulkan dari zakat, infaq, dan sedekah dari civitas akademika UII (dosen, karyawan, mahasiswa) serta masyarakat umum. Sumber daya lainnya berupa jaringan mitra, pendukung,

pemerintah, media, dan Lembaga lain yang mendukung operasional LAZIS Unisia. Hal ini sesuai dengan pernyataan ketua LAZIS Unisia, Muzhoffar Akwan yakni:

“Tepat kepegawaian berarti orang yang tepat yang mengerjakan, fundraising orang yang ahli, bidang Pendidikan berarti punya pengalaman, dakwah bisa mengatur, pokoknya orang yang dianggap mempunyai kemampuan di bidangnya. Untungnya LAZIS Unisia sudah punya modal ya setiap bulan yaitu ditransfer melalui rekening yaitu zakat infaq dari UII. Modal ini dari mana, dari waktu rektor Pak Zaini Dahlan tahun 2002 itu ada intruksi yaitu dosen dan karyawan diminta untuk bersedia melakukan zakat maalnya dan ada golongannya. Kita juga melibatkan mitra, orang-orang yang harus kita pelihara, banyak yang zakat sekali sudah lupa begitu. Kita juga kerjasama dengan pemerintah untuk program seperti galang madrasah sebagai juri dan ada sekolah amil lewat kemenag lalu tetap berhubungan dengan Yayasan atau Lembaga di bawahnya begitu. Kita juga menerbitkan buletin untuk kita laporan kegiatan”.

Pengembangan dalam organisasi berupa pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan profesionalitas manajemen dan kemitraan untuk meningkatkan sinergi dan capaian program. Perencanaan dana yang diperoleh akan digunakan untuk menjalankan beragam program pemberdayaan masyarakat dibidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan kemanusiaan. Ketua LAZIS Unisia Muzhoffar Akwan menyampaikan bahwa:

“Kalau staff itu kita usahakan yaitu mengikuti sertifikasi amil namanya yang diselenggarakan FOZ (Forum Zakat), ada sekolah amil itu, bisa melalui kemenag. Jadi artinya sudah ada berbayar dan setiap tahun ada, ada 2 macam mengikuti saja atau mengikuti sambal tes untuk mendapatkan sertifikasi dan biasanya kita ikutkan tes saja supaya tidak sia-sia lalu lupa kalau belajar”.

Perencanaan alokasi dana di LAZIS Unisia dari wawancara dengan kepala bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat LAZIS

Unisia yaitu Riska Yuli Astuti, untuk program pemberdayaan ekonomi berjumlah 40% dan untuk bidang Pendidikan berjumlah 40%, sisanya dialokasikan ke bidang lainnya. Alokasi dana ini ditujukan untuk membantu masyarakat menengah kebawah untuk meningkatkan ekonomi serta membantu menuntaskan kemiskinan masyarakat. Mustahik yang saat ini diutamakan dari fakir miskin dan *fisabilillah* dan asnaf yang lain kondisional. Riska Yuli Astuti menyatakan bahwa;

“Untuk saat ini memang yang paling besar bagian pak Zaenal di pengembangan Pendidikan dan Ekonomi produktif, bisa sampe 40% masing-masingnya. Kalau bagian saya karna kebanyakan untuk charity jadi paling 5%-10% trus yang lain itu dibagi-bagi lagi karna kan fokus kita dibidang pemberdayaan dan alokasinya juga sesuai asnaf”.

Setelah rencana R&D maka selanjutnya analisis penilaian peluang serta analisis pengembangan program yang paling sesuai. Tahap pertama dengan melakukan kajian atas perubahan regulasi pemerintah terkait pengelolaan ZIS. Sistem perencanaan strategis juga perlu diperkuat untuk merumuskan arahan dan fokus program kedepan berdasarkan peluang yang ada. Analisis *pre venture* untuk menilai kelayakan program yang akan dijalankan berdasarkan capaian program sebelumnya. Dilakukan analisis potensi pasar atas produk baru yang akan dikembangkan dan kesiapan sumber daya manusia serta kebutuhan anggaran untuk menjalankan program. Selanjutnya perlu memproyeksi potensi risiko dan tantangan yang mungkin akan muncul dan menyusun langkah mitigasi yang diperlukan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Riska Yuli Astuti yaitu:

“Kita ada rapat bersama musyker atau musyawarah kerja RKAT atau renca kerja anggaran tahunan. Di musyker itu kita bahas hal-hal yang setahun sebelumnya mengenai program kita, berhasil atau tidak program yang dijalankan selama setahun, kondisi warga binaan kita, atau mungkin hambatan kita nah kita bahas untuk perencanaan setahun kedepan. Jadi apa yang kita rencanakan biasanya berdasarkan pengalaman kita tahun-tahun sebelumnya, biar paling tidak kita ada gambaranlah untuk kedepannya dan kalau ada hambatan bisa kita selesaikan dan jadi kalau bias tidak terjadi lagi hambatan kedepannya”.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh LAZIS Unisia berorientasi pada keberlanjutan bagi para mustahik atau penerima manfaat. Dengan keberlanjutan maka diharapkan hasil program akan lebih efektif memberi manfaat jangka panjang dan bukan sesaat. Program beasiswa Pendidikan tidak hanya dengan memberikan bantuan biaya, tapi juga pendampingan belajar dan bimbingan karir bagi penerimanya. Bantuan modal usaha gerobak barokah juga selalu dilakukan pendampingan manajemen usaha dengan tujuan agar unit usaha tetap dapat berdiri dan mandiri. Setelah itu dilakukan monitoring dan evaluasi untuk mengukur keberlanjutan program dan mengidentifikasi peluang untuk dilakukan inovasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Ibu Riska Yuli Astuti, yaitu:

“Bidang Pendidikan, pelatihan dan ekonomi produktif itu sifatnya lebih ke development and powerment pemberdayaan yang berkelanjutan itu diprogramnya pak Zaenal, jadi sifatnya lebih ke jangka Panjang kaya pembinaan galang madrasah itu bersifat pembinaan madrasah selama satu tahun kemudian ekonomi produktif itu ada gerobak barokah itu juga ada pembinaan berkelanjutan gitu dan kalo Pendidikan ada beasiswa dengan nada pendampingan selama menerima beasiswa”.

### **5.3.2 Microfoundation Seizing**

LAZIS Unisia sangat mengedepankan komunikasi dan kreasi bersama dengan penerima manfaat dalam menjalankan setiap programnya untuk

memberdayakan penerima manfaat secara maksimal dan sesuai dengan kebutuhan riil mereka. Beberapa implementasinya yaitu dengan melakukan diskusi bersama calon penerima manfaat program dengan tujuan menggali aspirasi dan kebutuhan mereka. Setelahnya disusunlah rencana program secara partisipatif bersama penerima manfaat untuk menentukan kegiatan prioritas yang diperlukan. Distribusi ZIS yang dilakukan oleh LAZIS Unisia dua sifat yaitu konsumtif dan produktif.

Pendistribusian yang bersifat konsumtif berupa permohonan yang diajukan oleh masyarakat sendiri dan juga berupa acara sosial yang diadakan oleh LAZIS Unisia. Sedangkan distribusi yang bersifat produktif berupa penerapan atau perwujudan dari program-program pendistribusian ZIS yang dimiliki oleh LAZIS Unisia. Dalam menjalankan program LAZIS Unisia selalu memperhatikan inisiatif dan kreativitas penerima manfaat. Misalnya terkait cara memasarkan produk usaha atau metode belajar untuk anak didik. Tahap akhirnya adalah dengan evaluasi program untuk mengukur capaian dan manfaat program. Umpan balik dari mereka digunakan untuk perbaikan program selanjutnya. Hal diatas sesuai dengan keterangan dari Bagian pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat Ibu Riska Yuli Astuti, yaitu:

“Kalau komunikasi dengan penerima di saya sendiri karna sekali bantu saja jadi lebih sedikit komunikasinya paling bisanya kita sesuaikan kebutuhannya dengan program kita, jadi yang nerima ini tepat sesuai apa yang sudah ditentukan. Di program pak Zaenal yang banyak behubungan dengan binaan karna memang itukan untuk jangka panjang jadi pasti ketemunya gak cuma sekali, Ada ketemu berkali-kali seperti gerobak barokah dari awal setelah perekrutan kita dampingi, butuhnya apa,

selama ini bagaimana dan lainnya, begitu juga di beasiswa, biasa kita evaluasi tiap semesternya mereka bagaimana terus ada pertemuan juga dengan orang tuanya, jadi akan selalu kita dampingi untuk tiap binaan”.

Berbagai pengetahuan yang dimiliki oleh LAZIS Unisia di integrasikan untuk mengelola operasioanal dan meningkatkan kinerja agar LAZIS Unisia menjadi unggul dalam bidangnya. Sumber pengetahuan LAZIS Unisia berasal dari pengurus, staff maupun relawan yang ahli di bidangnya masing-masing. Keahlian ini didapat dari pembelajaran formal berupa pembelajaran untuk mendapatkan sertifikasi amil dan peningkatan kompetensi yang diadakan oleh LAZIS Unisia. Hal ini merupakan pernyataan ketua LAZIS Unisia, Muzhoffar Akwan yaitu:

“Kalau dari staff kita usahakan ngikuti sertifikasi, sertifikasi amil Namanya bsa diselenggarakan FOZ itu forum zakat, sekolah amil itu ada bisa melalui kemenag. Tapi kita tidak bisa semuanya, bertahap gantian gitu tiap tahun ada, jadi itu supaya ini formal diakui yaitu telah mengikuti sertifikasi yang terstandart yang diadakan oleh kemenag ini”.

Selain dari pembelajaran formal pengetahuan juga diperoleh dari pengalaman dan evaluasi selama bertahun-tahun dalam pengelolaan dana ZIS dan pemberdayaan masyarakat. Hasil dari pengalaman ini, LAZIS Unisia dapat membuat pemetaan untuk penerima manfaat agar tepat sasaran. Sesuai dengan pernyataan ketua LAZIS Unisia Bapak Muzhoffar Akwan yakni:

“Fungsi rapat RKAT ini adalah agar supaya kita bisa mengaitkan yaitu perencanaan sebelumnya yang kita laksanakan pada tahun sebelumnya untuk dievaluasi atau dikembangkan untuk mengerjakan pada tahun berikutnya dan pesertanya ada Dewan Pengawas Syariah tadi kita libatkan. Jadi kita punya program kerja berdasarkan pengalaman kita tahun sebelumnya”.

Melengkapi kekurangan yang masih terbuka maka LAZIS Unisia bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menutupinya dan menyerap pengetahuan baru yang dapat bermanfaat. Dengan perkembangan teknologi saat ini LAZIS Unisia juga tidak menutup mata dan terus berusaha untuk memaksimalkan penggunaan teknologi dengan digitalisasi operasional organisasi. Salah satunya dengan adanya *emailblast* untuk internal UII yakni ke dosen dan karyawan untuk menginfokan terkait pemotongan zakat dan infaq dan informasi bentuk program dari penyaluran ZIS. Sedangkan untuk eksternal dengan memanfaatkan sosial media dan website yang dimiliki oleh LAZIS Unisia. Hal ini atas pernyataan dari Bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat Riska Yuli Astuti, yang mengatakan bahwa:

“Kita juga kerja sama dengan pihak lain karena ada yang tidak bisa kita handle sendiri jadi melibatkan pihak yang paham dan berpengalaman supaya program kita terlaksana. Perkembangan teknologi di Lazis Unisia juga ada *emailblast* lebih internal UII ya dan kalau eksternal lebih ke media sosial”.

Dengan digitalisasi maka akan mempermudah proses administrasi dan manajemen data untuk meningkatkan efisiensi. Jangkauan yang didapat juga akan semakin meluas untuk layanan penghimpunan dan pendistribusian ZIS. Melalui berbagai platform seperti website dan media social LAZIS Unisia dapat menyediakan layanan dan informasi yang interaktif kepada masyarakat dan meningkatkan *brand awarnesse*. Untuk platform lain seperti youtube LAZIS Unisia berusaha untuk mengembangkannya agar dapat menjadi media untuk penyebarluasan informasi mengenai kegiatan yang telah dilakukan dan edukasi mengenai LAZIS Unisia dan sebagai wadah interaksi dengan

jangkauan yang lebih luas. Pernyataan dari Bidang Pengembangan Dakwah dan Kesejahteraan Masyarakat Riska Yuli Astuti mengenai platform youtube yang dimiliki oleh LAZIS Unisia adalah:

“Ini kita punya tim relawan juga lagi mau coba mengembangkan youtube, karna youtube kita barusan bikin dan masih kosong ya, semoga nanti bisa jadi salah satu promosi dan dokumentasi yang isinya kegiatan kita apa saja dan video lain-lain”.

Dikenalnya LAZIS Unisia saat ini tidak terlepas dari proses pengenalan yang cukup panjang kepada masyarakat sebelum pengenalan yang mudah dilakukan saat ini dengan memanfaatkan media sosial. Pada tahun-tahun awal setelah mendapat legalitas dengan dana ZIS yang terbatas untuk membuat program maka promosi dilakukan dari mulut ke mulut dengan memanfaatkan jaringan staff dan civitas akademika UII. Selain itu LAZIS Unisia saat itu juga aktif dalam kegiatan amal bersama masyarakat seperti pengajian, bakti sosial dan sebagainya. Saat ini pengenalan LAZIS Unisia dilakukan dengan memberikan edukasi mengenai Lembaga kepada jamaah masjid dan komunitas warga. Promosi yang dilakukan oleh LAZIS Unisia saat ini lebih fokus di media sosial yang dimiliki dengan rutin memposting konten informatif dan menarik terkait LAZIS Unisia dan bekerja sama dengan berbagai pihak. Pernyataan dari Riska Yuli Astuti mendukung pernyataan diatas, mengatakan bahwa:

“Untuk lebih dikenal kita ada sosial media Instagram, kemudian ada bulletin kita nerbitkan buletin tiap 6 bulan, itu ada laporan keuangan, laporan kegiatan, kemudian website ada. Di Instagram kita rutinkan posting tentang program kita apa aja, tentang kegiatan kita juga”.

Pengenalan masyarakat atau target yang dilakukan oleh LAZIS Unisia untuk pemberdayaan programnya antara lain dengan melakukan identifikasi wilayah tertentu berdasarkan tingkat kemiskinan. Selain itu LAZIS Unisia juga bekerja sama dengan pemerintah daerah untuk mendapatkan data warga tidak mampu yang berhak menerima bantuan sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Media sosial juga dimanfaatkan untuk mencari insight tentang calon mustahik atau penerima manfaat melalui informasi publik. Data yang didapat juga akan memudahkan segmentasi dan *targeting* oleh LAZIS Unisia. Dengan memahami kondisi targetnya, LAZIS Unisia dapat merancang program dengan lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan.

Dana yang digunakan untuk program yang dijalankan oleh LAZIS Unisia berasal dari civitas akademik UII, masyarakat umum dan sumbangan dari perusahaan atau Lembaga lain. *Signalling* untuk memperoleh sumber dana dilakukan dengan transparansi dan akuntabilitas yang di wujudkan dengan publikasi laporan keuangan pada Kemenag dan BAZNAS DIY setiap tahunnya dan dilakukan audit independen secara rutin. Muzakki juga akan menerima laporan keuangan untuk transparansi pendistribusian dana ZIS. Selain itu LAZIS Unisia juga memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang menjadi tempat konsultasi agar LAZIS Unisia berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pernyataan diatas merupakan hasil wawancara dengan ketua LAZIS Unisia yaitu Bapak Muzhoffar akwan yang mengatakan bahwa:

“Dalam peraturan perundang-undangan kita ini harus diaudit dua Lembaga eksternal, pertama adalah audit Syariah kemudian diaudit oleh akuntan publik, sebetulnya satu saja sudah cukup, tapi Lembaga ini sangat diperhatikan oleh pemerintah agar supaya berjalan sesuai dengan

koridor yuridis peraturan perundang-undangan dan syariat islam. LAZIS Unisia juga ada Dewan Pengawas Syariah, jadi kalau ada masalah kita gak bisa ya konsultasi lalu dia memberikan fatwa. Pelaporan ini bukan hanya keuangan tapi juga kegiatan, karena pelaporan ini harus dilaporkan juga kepada yaitu muzakki, megapa kita laporkan, supaya timbul trust/kepercayaan kepada kita itu supaya dia ada komitmen ada keinginan untuk bergabung di LAZIS UNISIA. Dan kalo ada kegiatan keagamaan umpanya qurban, Ramadhan itu akan kita share kegiatan kita yang bisa dimanfaatkan untuk yaitu berpartisipasi dalam pendanaan atau melaksanakan kegiatan jadi melibatkan mitra”.

Publikasi ini dilakukan secara rutin mengenai pencapaian program dan dampaknya bagi penerima. Dengan adanya publiksai maka akan timbul kepercayaan muzakki kepada LAZIS Unisia sebagai Lembaga pengelola dan pendistribusi ZIS. Tingkat kepercayaan mustahik juga akan meningkat dengan berbagai penghargaan yang diterima oleh LAZIS Unisia sebagai Lembaga pengelola dan ZIS. Salah satu penghargaan yang diraih LAZIS Unisia dalam rangka Indeks Zakat Nasional Dimensi Mikro tahun 2022. Penghargaan ini diraih LAZIS Unisia berkat kontribusi yang luar biasa dalam menghimpun dan mendistribusikan zakat dari masyarakat serta menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan zakat yang transparan dan efektif.

Sumber daya lain yang ada di LAZIS Unisia juga menjadi alasan posisi yang saat ini didapatkan yakni staff pengelola dan manajemen yang profesional. Staff pengelola yang berkompeten dan memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menjalankan operasional LAZIS Unisia secara efektif dan efisien. Staff dan manajemen yang kompeten juga akan meningkatkan kredibilitas Lembaga dan meningkatkan kualitas

layanan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ketua LAZIS Unisia yaitu:

“Kepegawaian ini berarti orang yang tepat yang mengerjakan, fundraising ya memang punya ahli, bidang Pendidikan ya punya pengalaman yang dakwah ya bisa mengatur dan sebagainya, pokoknya orang-orang yang dianggap yaitu mempunyai kemampuan dibidang ini”.

Inovasi yang dilakukan oleh LAZIS Unisia saat ini tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi, teknologi terbukti dapat bermanfaat dan mempermudah kegiatan yang dijalankan oleh LAZIS Unisia. Platform digital yang dimiliki LAZIS Unisia mempermudah proses pengumpulan ZIS dengan menyediakan layanan pembayaran zakat secara digital melalui website dengan mudah dan praktis kapanpun dan dimanapun. Dengan teknologi digital memungkinkan LAZIS Unisia menjangkau lebih banyak donatur dan penerima manfaat. Diharapkan nantinya platform digital yang ada akan terintegrasi untuk seluruh kegiatan mulai dari pengumpulan, pencatatan ZIS, pendistribusian, pelaporan, dan evaluasi. Segala sumber daya yang dimiliki menjadikan LAZIS Unisia menjadi Lembaga ZIS yang adaptif, kolaboratif dan terus berinovasi dalam meningkatkan kemanfaatan sosial dari pengelolaan dana ZIS kepada masyarakat.

### **5.3.3 Microfoundation Reconfiguration**

Setelah adanya *sensing* dan *seizing* LAZIS Unisia melakukan perubahan untuk merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal secara efektif terhadap pasar yang dinamis serta tetap kompetitif dalam jangka panjang. Dimulai dari internal LAZIS Unisia dengan pengembangan kompetensi dan

keterampilan karyawan untuk memenuhi peran dan tanggung jawab. Perombakan dalam beberapa prosedur dan struktur, proses kerja dan sistem yang sudah ada agar selaras dengan strategi dan kebutuhan lembaga saat ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari ketua LAZIS Unisia, yang menyatakan bahwa:

“Kalau staf itu kita usahakan ngikuti sertifikasi amil itu berbayar, setiap tahun ada tapi kita tidak bisa semuanya, bertahap karena dananya jadi gantian gitu tiap tahun ada, jadi bukan pelatihan kursus-kursus biasa tapi agar supaya ini formal diakui telah mengikuti sertifikasi yang terstandart. Keorganisasian ini strukturnya harus benar dengan bagian masing-masing dan harus ada dewan pengawas. Dewan pengawas ini ya gunanya untuk mengawal kinerja yaitu LAZIS, jadi kalau ada masalah bisa konsultasi dan ke staf juga sudah lebih ada bidang masing-masing yang memang bidang ini sesuai dengan kebutuhan LAZIS Unisia”.

Strategi lainnya dalam penghimpunan dana memanfaatkan sosial media dan platform lain yang dimiliki oleh LAZIS Unisia untuk cakupan yang lebih luas. Melalui media sosial cara yang dijalankan dengan variasi pada konten yang diunggah seperti edukasi mengenai zakat, sosialisasi kegiatan yang ada di LAZIS Unisia, pengenalan program hingga motivasi dan ucapan untuk hari besar. *Fundraising* dari media sosial dilakukan dengan tujuan untuk menjangkau lebih banyak muzaki dari berbagai kalangan khususnya anak muda dan memudahkan proses donasi dengan menyediakan donasi secara online. Dengan konsep strategi yang inovatif dan citra yang positif di mata masyarakat diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan memaksimalkan potensi penghimpunan zakat. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Riska Yuli Astuti yaitu:

“Kita ada sosial media Instagram, kemudian ada buletin kita nerbitkan buletin tiap 6 bulan, itu ada laporan keuangan, laporan kegiatan,

kemudian website ada. Di Instagram kita rutinkan posting tentang program kita apa aja, tentang kegiatan kita juga dan edukasi tentang zakat dan lain-lain. Di website itu ada rekening yang kita gunakan jadi langsung bisa transfer saja, pakai qris juga bisa jadi lebih praktis, sekarang sudah mulai banyak yang langsung transfer saja, kalau di dosen sama karyawan kan sudah langsung masuk”.

Pemanfaatan teknologi salah satunya dengan penyediaan beragam cara pembayaran secara digital agar memudahkan donatur melalui website yang dimiliki oleh LAZIS Unisia. Pengembangan di teknologi terus ditingkatkan dengan perencanaan sistem informasi manajemen zakat untuk pengelolaan data mustahik, muzaki, penerimaan dan pendistribusian zakat. Dengan sistem ini diharapkan akan memudahkan pelaporan dan transparansi pengelolaan zakat. Adanya platform youtube yang tengah dikembangkan juga diharapkan dapat menjadi salah satu media untuk promosi dan dokumentasi kegiatan yang ada di LAZIS Unisia.

“Kedepannya kita usahakan untuk ada sistem informasi manajemen zakat mulai dari pengelolaan zakat terus data-data yang masuk baik dari muzaki mustahik sampai pada pendistribusiannya gimana, kita sudah mulai rencana untuk ke situ sih. Ini kita punya tim relawan juga lagi mau coba mengembangkan youtube, karna youtube kita barusan bikin dan masih kosong ya, semoga nanti bisa jadi salah satu promosi dan dokumentasi yang isinya kegiatan kita apa saja dan video lain-lain”.

Penyelarasan di LAZIS Unisia penting dilakukan untuk meningkatkan efektivitas operasional karena saling melengkapi satu sama lain. Penyelarasan memastikan semua bagian Lembaga bekerja selaras dan saling mendukung satu sama lain sehingga tercipta sinergi yang optimal. Penyelarasan mendasar adalah dari sumber daya manusia yaitu tenaga kerja yang dimiliki oleh LAZIS Unisia. Penyelarasan ini berupa perekrutan dan penempatan SDM yang berkompetensi dan didorong dengan peningkatan kemampuan dengan adanya

sertifikasi amil setiap tahunnya. Selanjutnya adanya penyesuaian struktur organisasi jika diperlukan agar lebih efisien dan efektif. Perlu mengidentifikasi apakah terjadi kesenjangan dalam pembagian tugas, wewenang atau tanggung jawab disetiap bagian. Pemantauan mengenai kinerja dari setiap bidang secara berkala dan identifikasi permasalahan atau kendala yang dihadapi. Pendapat diatas sesuai dengan pernyataan dari ketua LAZIS Unisia yang menyatakan bahwa:

“Kepegawaian ini berarti orang yang tepat yang mengerjakan, fundraising ya memang punya ahli, bidang Pendidikan ya punya pengalaman yang dakwah ya bisa mengatur dan sebagainya, pokoknya orang-orang yang dianggap yaitu mempunyai kemampuan dibidang ini. Kalau dari staff kita usahakan ngikuti sertifikasi, sertifikasi amil Namanya bsa diselenggarakan FOZ itu forum zakat, sekolah amil itu ada bisa melalui kemenag”.

Penyelarasan tidak hanya dari internal LAZIS Unisia tapi juga melibatkan mitra dan penerima manfaat untuk tetap bersatu dan fokus mewujudkan visi dan misi bersama. Implementasi dari strategi penyelarasan antara LAZIS Unisia dengan mitra dan penerima manfaat diantaranya dengan *outbond* peserta galang madrasah, pembinaan *parenting* bagi orang tua peserta beasiswa prestasi, pelatihan pengembangan diri pada peserta program beasiswa dan pembinaan kewirausahaan bagi peserta program gerobak barokah. LAZIS Unisia juga melakukan studi banding dengan Lembaga sejenis untuk kolaborasi dan berbagi pengalaman agar menemukan ide-ide baru yang inovatif untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Hal ini sesuai pendapat dari ketua LAZIS Unisia yang menyatakan bahwa:

“Untuk LAZIS sendiri kita ada rekreasi tahunan untuk suasana tidak jenuh mengatur kegiatan. Selain ada karyawan kita ada *volunteer* atau

relawan yang menemani kita, dan mereka ini latih, *outbound* kemana yang ada pakai perahu itu, bisa untuk *refreshing* untuk karyawan dan bisa untuk diskusi secara kekeluargaanlah dari situ, kadang-kadang kalo dikantor gini kan serius untuk bagian masing-masing, dan itu selalu ada tahunan”.

## 5.4 Analisis Microfoundation BMT At-Ta’awun

### 5.3.4 Microfoundation Sensing

BMT At-Ta’awun sebagai lembaga ekonomi dan keuangan berbadan hukum koperasi melakukan penelitian internal berkaitan dengan produknya untuk di sempurnakan. BMT At-Ta’awun terus mengembangkan produk simpanan dan pembiayaan agar sesuai dengan kebutuhan anggota dan pengusaha mikro sebagai target pasarnya. BMT At-Ta’awun diharapkan dapat merumuskan langkah pengembangan bisnis sesuai dengan peluang yang ada. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta’awun, Rizal Nasrullah yang mengatakan bahwa:

“Kita akan lihat gimana kondisi dari BMT sendiri dan kondisi anggota bagaimana, ada langkah-langkahnya yang awalnya itu harus jadi anggota dulu baru mau pembiayaan bisa ataupun tabungan mau pilih jenisnya yang apa, nah itu kalau sudah jadi anggota kemudian pengajuan terus kita verifikasi data terus dianalisis oleh tim khusus kalo sesuai baru di setujui masih ada survei baru tanda tangan akad dan pencairan, kalo di sini bisalah menyesuaikan anggota butuh apa yang penting akadnya jelas dan masih sesuai peraturan dan digunakan yang memang sesuai syariat”.

Sumber dana BMT At-Ta’awun bersumber dari modal sendiri, tabungan anggota serta dana pihak ketiga. Alokasi dana yang ada di BMT At-Ta’awun adalah dana simpanan, dana pembiayaan, dana cadangan, dan dana ZIS. Untuk dana simpanan anggota dihimpun dari anggota berupa tabungan dan deposito dan sebagian dialokasikan untuk anggota. Kemudian ada dana pembiayaan yang berasal dari modal BMT At-Ta’awun dan dana simpanan

anggota digunakan untuk pembiayaan dengan akad jual-beli, bagi hasil dan sewa. Dana cadangan yang disisihkan dari SHU (sisa hasil usaha) koperasi setiap tahunnya yang digunakan untuk cadangan risiko kerugian dimasa mendatang setelah dibagikan kepada anggotanya. Dan yang terakhir adalah dana Zakat, infak, Sedekah (ZIS) yang merupakan dana sosial dan berasal dari anggota dan masyarakat umum. Dana ZIS akan dialokasikan untuk membantu mustahik, beasiswa Pendidikan, bantuan kemanusiaan dan kegiatan sosial lainnya. Pernyataan ini sesuai dengan wawancara dengan manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Dana kita asalnya dari anggota sama BMT sendiri terus ada yang dari pihak luar juga, untuk alokasi dana kita banyak gunakan di ekonomi produktif anggota untuk modal usaha, beli alat-alat usaha atau sewa yang memang nantinya buat usaha lagi, ada juga yang konsumif tapi tidak banyak. Kalo tabungan anggota kita putar lagi untuk pembiayaan tapi ada syarat-syarat yang dipatuhi, ada dana sisa hasil usaha jadi kalau ada keuntungan lebih masuknya akan kesana buat dicadangkan buat apa ada rugi ataupun risiko, kita kan tetap harus jaga-jaga karna kita kan Lembaga keuangan, kemudian ada dana ZIS yang asalnya dari anggota dan masyarakat umum nantinya kita gunakan lagi untuk bantuan sosial bisa buat anggota yang memang pantas menerima sesuai asnafnya atau untuk masyarakat lain”.

BMT At-Ta'awun meminimalkan risiko kegagalan dan juga persiapan dalam mengembangkan bisnisnya melakukan beberapa antisipasi dan analisis *pre-venture*. Antisipasi yang dilakukan dengan melakukan kajian atas perkembangan regulasi dan ekonomi syariah di Indonesia. Memperkirakan pertumbuhan pengusaha mikro dan UMKM yang akan menjadi target BMT At-Ta'awun untuk meningkatkan anggota. Merencanakan keuntungan yang dapat diberikan pada anggota BMT At-Ta'awun agar calon anggota dapat tertarik menjadi anggota tetap. Selanjutnya dalam analisis *pre-venture* BMT

At-Ta'awun akan melakukan riset kelayakan atas rencana pengembangan produk pembiayaan maupun tabungan.

Selanjutnya menilai potensi pasar dan minat masyarakat terhadap produk atau layanan baru yang akan diluncurkan dengan menambahkan keuntungan yang akan didapat anggota jika bergabung. Analisis keuangan mengenai proyeksi arus kas, biaya modal, dan operasional serta tingkat bagi hasil dari bisnis yang akan dijalankan. Kesiapan sumber dana dan sumber daya lainnya juga dievaluasi untuk mengembangkan produk baru. Perkiraan risiko yang mungkin akan timbul dan menyusun langkah mitigasinya. Dua paragraf diatas sesuai pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Risiko pasti tetap ada karena kita bergerak dibidang yang bisa kapan saja berubah dan hasilnya belum tentu sesuai apalagi di untuk mudharabah dan musyarakah ada kesepakatan untuk risiko tidak hanya sebatas keuntungan dan kalau ada kredit macet, kita sudah cukup berpengalaman jadi kita diawal sudah ada penghitungan risiko juga memang akan berubah tapi biasanya ada tanda-tanda yang bisa kita lihat dengan tetap tidak memberatkan anggota. Diawal kita ada lihat juga gimana potensi dan apa yang dibutuhkan masyarakat kan kita juga sudah bersiap dari awal, siap dalam artian dananya bagaimana, pengelola yang kita punya sama analisis risikonya yang nantinya ada dan cara penanganannya”.

BMT At-Ta'awun dalam setiap produknya khususnya pada pembiayaan, berusaha untuk melakukan pendampingan secara intensif berkelanjutan bagi usaha mikro dengan tujuan kemandirian usahanya. Bentuk pendampingan yang diberikan BMT At-Ta'awun yaitu dengan edukasi kewirausahaan dengan pelatihan keterampilan agar memiliki bekal keahlian yang sesuai dengan usahanya. Literasi keuangan Syariah kepada anggota berupa pengelolaan keuangan pribadi dan keluarga secara Syariah dan bijak. Pendampingan bagi

anggota mikro mengenai pembukuan dan manajemen keuangan sederhana agar terhindar dari kredit macet dan bisa mengelola bisnisnya dengan lebih tertata. Pengembangan jaringan kemitraan bisnis antar sesama anggota untuk saling mendukung dan menguatkan ekosistem UMKM. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rizal Nasrullah sebagai manager dari BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Jadi kita ada pertemuan lewat majelis atau pengajian tiap sebulan sekali, diminggu ini dimana minggu depan dimana gantian seperti itu, selain ada materi atau ceramah, materi yang diampaikan ini bisa yang berkaitan sama pengelolaan usaha mungkin, etika dalam berbisnis, pengelolaan keuangan yang baik. Pelatihan-pelatihan untuk anggota kita ada kita pernah pelatihan untuk pembukuan usaha jadi biar anggota ini bisa ada pembukuan supaya jelas pengeluaran berapa pendapatan dapat berapa, apalagi ini edukasi tentang keuangan juga kita kasih apalagi sekarang banyak itu pinjol-pinjol yang malah banyak merugikan, kadang kita juga datang kerumah anggota untuk ambil angsuran sekalian silaturahmi dan melihat kondisi anggota kita”.

### **5.3.5 Microfoundation Seizing**

BMT At-Ta'awun menjalin hubungan baik dengan anggotanya melalui majelis taklim yang rutin diadakan. Majelis yang dilakukan menjadi wadah silaturahmi dan bertukar pikiran antara pengurus dengan para anggota guna menjalin komunikasi dalam meningkatkan kualitas layanan BMT At-Ta'awun. Dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT) BMT At-Ta'awun melibatkan perwakilan anggota untuk pengambilan keputusan strategis terkait kebijakan produk, alokasi dana, pembagian bagi hasil dan lainnya. BMT At-Ta'awun telah menyelenggarakan diskusi dengan anggota untuk mendapatkan masukan, keluhan, dan harapan dari anggota terkait produk dan layanan yang diberikan BMT At-Ta'awun demi kemajuan bersama. Sosialisasi dan edukasi seputar

program baru serta tren dan regulasi terbaru diindustri keuangan Syariah kepada para anggota. Para anggota juga dapat berkonsultasi langsung dengan petugas di kantor atau memberi masukan kepada BMT At-Ta'awun. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Jadi kita ada pertemuan lewat majelis atau pengajian tiap sebulan sekali diminggu ini dimana minggu depan dimana gantian seperti itu, selain ada materi atau ceramah, materi yang diampaikan ini bisa yang berkaitan sama pengelolaan usaha mungkin, etika dalam berbinis, pengelolaan keuangan yang baik dan kita juga lihat kondisi anggota gimana, supaya apa ya BMT tau begitu kondisinya bagaimana disitu kita akan tau oh bapak ini usahanya berjalan baik, ibu ini kreditnya ada macet karna kendala ini, di majelis itu kita bisa langsung ketemu banyak orang jadi cepet kita tau kondisi mereka kan, mereka kalo harus ke kantor kadang tidak bisa. Di RAT kita juga ada perwakilan dari anggota yang kita libatkan juga untuk apa namanya biar mereka juga tau ada perkembangan apa terkait dengan regulasi yang ada lalu ada laporan pertanggung jawaban dari pengurus juga biar anggota tau ini kita selama setahun ngapain saja anggarannya gimana, ini kita lakukan untuk apa agar kita bisa jalan bersama kedepan untuk mewujudkan kemajuan yang nantinya bermanfaat untuk semua”.

Terwujudnya komunikasi yang baik dengan anggota tidak lepas dari integrasi pengetahuan yang dilaksanakan di internal BMT At-Ta'awun. Integrasi pengetahuan dibutuhkan untuk operasional Lembaga agar pengurus dapat saling berbagi informasi, pengetahuan, dan pengalaman sehingga tercipta kebersamaan dan upaya menciptakan sinergi satu sama lain. Pengurus BMT At-Ta'awun memiliki penguasaan dalam operasional perkoperasian meliputi manajemen simpanan dan pinjaman anggota, pelaporan dan lainnya. Kemampuan manajemen strategis BMT At-Ta'awun untuk menyusun perencanaan bisnis, rencana pemasaran, evaluasi kinerja dan mitigasi risiko.

Hal ini di dukung oleh pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Jadi semua sudah ada tugas bagian masing-masing dan saling terhubung itu untuk operasional sehari-hari, pengurus kita juga sudah berpengalaman lama di bidangnya jadi selama ini belum ada permasalahan terkait dengan apa pengurusnya, kalau ada masalah di anggota seperti kredit macet atau sebagainya ya itu masalah lain lagi”.

Penambahan anggota tidak lepas dari usaha BMT At-Ta'awun untuk lebih dikenal oleh masyarakat. Beberapa usaha yang dijalankan BMT At-Ta'awun untuk lebih dikenal dengan melakukan sosialisasi dan edukasi secara langsung melalui majelis yang rutin diadakan mengenai literasi pengelolaan keuangan, etika dalam berbisnis dan lainnya serta produk dan keunggulan yang dimiliki oleh BMT At-Ta'awun. Selain itu dengan menjadi narasumber di berbagai seminar atau *workshop* mengenai konsep simpan-pinjam Syariah, produk-produk BMT At-Ta'awun, dan informasi lainnya. Mengadakan bazar berupa bazar sembako murah dan bazar baju layak pakai yang diadakan bersama dengan desa harmoni atau saat ada majelis. Pengadaan desa harmoni dengan berbagai kegiatan seperti majelis, bazar sembako, dan cek kesehatan gratis. BMT At-Ta'awun juga berpartisipasi dalam bazar perkantoran dengan membuka stand untuk menawarkan produk-produknya. Pengadaan event tertentu untuk meramaikan bulan Ramadhan dengan pengadaan Desa harmoni yang diisi berbagai kegiatan seperti bazar sembako murah dan cek kesehatan gratis. BMT At-Ta'awun juga aktif dimedia sosial seperti Facebook, Instagram, dan Youtube dengan konten yang diunggah berupa video profil, pengumuman pengadaan event tertentu, dan edukasi produk dan program yang

ada di BMT At-Ta'awun. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT

At-Ta'awun yaitu Rizal Narullah yang mengatakan bahwa:

“Jadi kita ada pertemuan lewat majelis atau pengajian tiap sebulan sekali gitu, diminggu ini dimana minggu depan dimana gantian seperti itu, selain ada materi atau ceramah, materi yang diampaikan ini bisa yang berkaitan sama pengelolaan usaha mungkin, etika dalam berbisnis, pengelolaan keuangan yang baik. Kita juga ada ngisi seminar di kampus atau workshop untuk keungan Syariah itu bagaimana, yang lainnya kita ada sembako murah atau bazar baju layak pakai yang biasanya ini barengan sama desa harmoni yang diadakan ada juga cek kesehatan gratis biasanya. Disosial media kita cukup aktif dan akan di tiingkatkan lagi untuk apa yang diupload itu”.

BMT At-Ta'awun melakukan beberapa cara untuk mengenali target pasarnya agar tepat sasaran. BMT At-Ta'awun memanfaatkan data profil anggota untuk memahami perilaku dan aktivitas ekonomi target. Informasinya digunakan untuk personalisasi produk maupun program yang sesuai dengan kebutuhan. BMT At-Ta'awun membangun relasi dengan memberikan edukasi dan sosialisasi mengenai bidang kerja BMT At-Ta'awun dan produknya dikomunitas UKM, saat ada majelis atau pengajian dan kegiatan dengan lingkungan anggota.

*Signaling* agar mendapatkan sumber daya penting dilakukan oleh BMT At-Ta'awun dengan aktif melakukan publikasi dan berbagi informasi terkait produk BMT melalui sosial media. Sebagai contoh pada media sosial Instagram, konten yang diunggah di media sosial berupa edukasi dibidang keuangan, investasi dan kegiatan atau *event* yang dilakukan oleh BMT At-Ta'awun, serta informasi lainnya. Setiap postingan disertai dengan *tagline* yang menggambarkan keuntungan atau keunggulan yang dimiliki oleh BMT At-Ta'awun. Selain pada media sosial BMT At-Ta'awun memanfaatkan

testimoni dari hubungan baik dengan anggotanya yang selama ini telah terjalin dan membangun kerjasama dengan berbagai institusi dan komunitas. Cara lain yang dilakukan BMT At-Ta'awun adalah dengan mengikuti berbagai pameran/expo dan event sebagai sarana promosi sekaligus mencari investor potensial. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yakni:

“Kita juga ada ngisi seminar di kampus atau workshop untuk keungan Syariah itu bagaimana, disosial media kita cukup aktif dan akan kita tingkatan lagi untuk apa yang diupload itu, yang di upload ini isinya tentang edukasi di keuangan lalu ada investasi atau kegiatan yang kita lakukan yang setiap upload itu ditaruh apa namanya tagline ciri khas dari produk kita apa misalnya produk tabungan ada aman, sesuai Syariah dan menguntungkan yang tabungan Pendidikan kalo tidak salah ada mudah dan bersahabat, kita berhubungan baik dengan anggota juga secara tidak langsung bisa menarik anggota baru biasanya pas pengajian itu bukan cuma anggota kita saja tapi yang bukan anggota juga ikut, lalu kalo ada kegiatan desa harmoni itu semua bisa ikut, jadi bukan hanya anggota”.

Microfoundation *seizing* yang terakhir adalah pengembangan dan pemanfaatan teknologi di BMT At-Ta'awun. Pemanfaatan teknologi digital untuk marketing dengan tujuan untuk menjangkau calon anggota dengan lebih luas. Platform website yang dimiliki untuk sarana lebih mengenal BMT At-Ta'awun dengan menyediakan informasi lengkap terkait sejarah, visi misi, legalitas, struktur organisasi, keuntungan menjadi anggota dan produk-produk yang ada di BMT At-Ta'awun dan persyaratan yang harus dipenuhi. Selain itu dapat juga mendaftar menjadi anggota dan pengajuan pembiayaan melalui website yang akan dihubungkan dengan *google form* untuk pengisian data. Hal ini merupakan pernyataan dari manager BMT At-Ta'awun yang menyatakan bahwa:

“Pemanfaatan di BMT ini kita ada website yang disitu isinya lengkap ada sejarah kita terus struktur organisasi juga ada, keuntungan menjadi anggota, produk yang ada apa saja, jenis tabungan atau simpanan ada jenis pembiayaan ada, bahkan syarat-syarat pengajuannya bagaimana juga ada dan diwebsite juga langsung bisa pendaftaran anggota baru dan mengajukan pembiayaan yang nanti terhubung ke google form di isi dan dilengkapi nanti tinggal ke kantor bawa syarat yang ditentukan dan bisa akad, jadi bisa ngajukan dimana saja tapi kalau untuk pencairan dan kelengkapan berkas masih harus kekantor”.

Optimalisasi sosial media dengan memastikan mengupload konten minimal satu kali setiap minggu dengan konten yang informatif dan menarik. Konten lain yang bersifat hari raya keagamaan, nasional maupun momen special yang dikaitkan dengan produk, layanan atau *brand image*. Website dan sosial media dapat menjadi interaksi dua arah dengan berbagai pihak, terutama generasi milenial yang prospektif menjadi anggota maupun mitra. Hal ini merupakan pernyataan dari manager BMT At-Ta’awun, yakni Rizal Nasrullah yang menyatakan bahwa:

“Di media sosial kita akan optimalkan, saat ini kayanya masih upload seminggu satu kali, di sosial media kita cukup aktif dan akan ditingkatkan yang di upload itu isinya tentang edukasi di keuangan lalu ada investasi atau kegiatan yang kita lakukan yang setiap upload itu ditaruh apa namanya tagline ciri khas dari produk kita apa misalnya produk tabungan ada aman, sesuai Syariah dan menguntungkan yang tabungan Pendidikan kalo tidak salah ada mudah dan bersahabat”.

### **5.3.6 Microfoundation Reconfiguration**

Setelah mengetahui peluang yang dapat diraih maka BMT At-Ta’awun melakukan perubahan berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Beberapa perubahan antara lain dengan melakukan perbaikan pada produk yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada anggota. Peningkatan pelayanan dapat melalui standarisasi proses,

peningkatan kompetensi SDM dan penerapan teknologi digital. Penerapan teknologi digital dengan adanya aplikasi yang dapat digunakan yang mudah digunakan serta otomatisasi dengan teknologi digital. Tujuannya untuk mendukung BMT At-Ta'awun agar lebih efektif dan efisien. Hal ini merupakan pernyataan dari Rizal Nasrullah yakni:

“Kedepannya dengan produk yang ada anggota kita bertambah dan kita bisa meningkatkan pelayanan ke anggota, SOP sudah ada tinggal kita tingkatkan lagi untuk kedepannya bersama dengan pengurus. Pemanfaatan teknologi kita sedang rencana ada buat aplikasi kedepannya yang nantinya bisa mempermudah anggota juga kita sebagai pengurus, nanti disitu ada berbagai macam pilihan bisa di pilih dan digunakan, karna kan adaya teknologi bisa membantu kita lebih efisien dari segi waktu dan tenaga”.

Optimalisasi konten sosial media dengan variasi apa yang diunggah mulai dari produk/jasa BMT At-Ta'awun, tips dan strategi bisnis, kisah sukses anggota, program BMT At-Ta'awun, tips mengelola bisnis, *event* atau kegiatan *offline* seperti bazar, hingga kegiatan CSR. Selain itu membangun relasi secara emosional dengan anggota binaan melalui kegiatan seperti majelis, bazar sembako, dan kegiatan lain. Membantu sebagai penghubung kerja sama antar sesama anggota BMT At-Ta'awun maupun ke mitra bisnis potensial. BMT At-Ta'awun dapat secara rutin memberikan informasi pasar dan peluang-peluang bisnis baru yang dapat dimanfaatkan oleh para anggotanya. Ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Rizal Nasrullah yang menyatakan bahwa:

“Disosial media lebih bervariasi saja nanti yang kita unggah bisa lebih banyak edukasi untuk strategi bisnis atau mengelola bisnis itu bagaimana, desan harmoni juga kita adakan lagi sebagai salah satu kegiatan kita dan kita sedang ini bagaimana caranya agar anggota kita ini bisa saling mendukung satu sama lain dan kita informasikan peluang-peluang yang bisa diambil oleh anggota”.

Internal BMT At-Ta'awun dapat menerapkan beberapa cara untuk penyesuaian baik secara internal organisasi maupun eksternal dengan lingkungan sekitar. Beberapa penyesuaian yang dapat dilakukan seperti penyesuaian visi, misi dan nilai-nilai BMT At-Ta'awun dengan kebutuhan serta harapan masyarakat sebagai anggota dan penerima manfaatnya. Penyesuaian struktur organisasi, manajemen SDM, dan sistem operasional agar efisien dan selaras dengan rencana pengembangan usahanya. Penerapan teknologi di BMT At-Ta'awun disesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini yang disesuaikan dengan kebutuhan anggota. Terakhir, penyesuaian BMT At-Ta'awun dengan seluruh anggota untuk mempererat hubungan harmonis demi tercapainya tujuan.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

##### **6.1.1 LAZISMU DIY**

Pada tahap *sensing*, LAZISMU DIY mengandalkan SDM dan mitra yang kompeten untuk menjamin program tepat sasaran. Pendanaan bersumber dari ZIS yang dialokasikan untuk pemberdayaan produktif dengan pelayanan digital. Dilakukan inovasi program pemberdayaan, perencanaan program, serta evaluasi dampak untuk penyempurnaan dan kemandirian mustahik. Pada tahap *seizing*, LAZISMU DIY melakukan pemberdayaan mustahik melalui komunikasi dan evaluasi bulanan. Integrasi pengetahuan dengan digitalisasi untuk memperluas jangkauan dan efisiensi. Memanfaatkan media sosial dan kegiatan offline untuk pengenalan kepada muzaki dan mustahik. Menjaga kepercayaan donatur dengan laporan penggunaan dana dan penghargaan. Pengembangan teknologi meliputi aplikasi digital dan sistem terintegrasi untuk optimalisasi operasional dan layanan mustahik.

Pada tahap *reconfiguration*, LAZISMU DIY akan mengevaluasi program dan meluncurkan program baru hasil riset untuk perbaikan. Pemasaran digital ditingkatkan dengan inovasi fundraising di media sosial. Perluasan mitra kerja seperti institusi pendidikan. Penyelarasan internal dengan identifikasi SDM, penyesuaian struktur organisasi dan otonomi cabang. Peningkatan sinergi SDM melalui kegiatan rekreatif bersama. Pengembangan

sistem terintegrasi serta aplikasi mobile untuk memudahkan operasional dan layanan muzaki/mustahik.

### **6.1.2 LAZIS Unisia**

*Sensing* LAZIS Unisia dengan melakukan R&D, pengembangan SDM dan penghimpunan dana ZIS. Mengalokasikan dana untuk program pemberdayaan pendidikan dan ekonomi masyarakat. Perencanaan program melalui kajian regulasi dan analisis kelayakan. Pemberdayaan berorientasi keberlanjutan dengan pendampingan, monitoring, evaluasi dan inovasi program. *Seizing* LAZIS Unisia dengan mendistribusikan ZIS secara konsumtif dan produktif. Evaluasi rutin dengan umpan balik untuk perbaikan. Digitalisasi untuk efisiensi administrasi dan perluasan layanan. Memanfaatkan media sosial untuk promosi dan interaksi. Transparansi laporan keuangan untuk kepercayaan donatur dan penerima manfaat. Pemanfaatan teknologi digital untuk kemudahan dan jangkauan luas. *Reconfiguration* pada LAZIS Unisia dilakukan dengan pengembangan kompetensi karyawan, perombakan prosedur, struktur, proses kerja dan sistem. Pemanfaatan teknologi pembayaran digital. Pengembangan SIM zakat untuk kemudahan pelaporan dan transparansi dan enyelarasan dengan mitra dan penerima manfaat melalui kolaborasi program serta studi banding untuk inovasi perbaikan.

### **6.1.3 BMT At-Ta'awun**

*Sensing* di BMT At-Ta'awun dilakukan dengan penelitian internal untuk pengembangan produk sesuai kebutuhan pasar. Sumber dana dari modal, tabungan, dan pihak ketiga, dialokasikan untuk simpanan, pembiayaan,

cadangan, dan ZIS. Analisis risiko dan kelayakan sebelum produk baru. Memberikan pendampingan intensif dan berkelanjutan kepada anggota terutama usaha mikro melalui pelatihan, literasi, manajemen keuangan, dan pengembangan jejaring mitra. *Seizing* pada BMT At-Ta'awun adalah komunikasi dengan anggota melalui majelis taklim. Sosialisasi, edukasi produk, dan menjadi narasumber seminar. Pemanfaatan teknologi digital untuk marketing dan menjangkau calon anggota. Website sebagai sarana informasi produk dan optimalisasi konten media sosial untuk interaksi.

*Reconfiguration* BMT At-Ta'awun dengan adanya perbaikan produk dan peningkatan kualitas layanan anggota. Penerapan teknologi digital untuk efisiensi dan efektivitas. Optimalisasi konten media sosial dan membangun relasi anggota. Memberikan informasi pasar dan peluang bisnis kepada anggota. Penyelarasan eksternal dengan visi, misi, nilai sesuai kebutuhan anggota dan masyarakat. Penyelarasan internal dengan struktur organisasi, sistem operasional, dan hubungan harmonis dengan anggota. Penerapan teknologi terkini disesuaikan kebutuhan.

## **6.2 Saran**

Terdapat keterbatasan dalam penelitian yang telah dilakukan sehingga ada berbagai ketidaksempurnaan. Keterbatasan yang dimiliki adalah keterbatasan sampel penelitian pada 3 organisasi yang ada di Yogyakarta dan keterbatasan metode penelitian yang digunakan. Selain itu juga kurangnya variasi subjek penelitian karena kurangnya waktu dan kurangnya penemuan baru karena organisasi yang hampir sejenis. Apabila rekan peneliti lain yang ingin mengembangkan lebih jauh

penelitian mengenai Microfoundation DC yang ada di SE, penelitian ini dapat menjadi pembuka wawasan, inspirasi dan referensi untuk penelitian sejenis dimasa mendatang. Saran lainnya bagi penelitian dimasa mendatang agar menambah jumlah sampel penelitian dan memperluas wilayah atau variasi subjek penelitian. Selanjutnya penggunaan metode penelitian yang lain untuk menemukan fakta baru dan mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai microfoundation di SE.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arndt, F., Galvin, P., Jansen, R. J. ., Lucas, G. J. M., & Peiran, S. (2022). Dynamic Capabilities: New ideas, Microfoundations, and Criticism. *Journal of Management & Organization*, 28, 423–427. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.57>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Austin, J., Wei-skillem, J., & Stevenson, H. (2012). Social And Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory and Praticce Journal*, 47, 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bhardwaj, R., & Srivastava, S. (2021). Dynamic Capabilities of Social Enterprises : A Qualitative Meta-Synthesis and Future Agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 0(0), 1–29. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1972030>
- Bhardwaj, R., Srivastava, S., & Taggar, R. (2022). Exploring Micro-Foundations of Dynamic Capabilities For Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 18(3), 451–469. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2021-0071>
- Bruder, I. (2021). A Social Mission is Not Enough : Reflecting the Normative Foundations of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 487–505. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04602-5>
- Collis, D. J. (1994). Research Note : How Valuable Are Organizational Capabilities ? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Emzir. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Rajawali Pers.
- Faridian, P. H., & Neubaum, D. O. (2020). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation*, November 2018, 102125. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125>
- Germak, A. J., & Singh, K. K. (2010). Social Entrepreneurship : Changing the Way Social Workers Do Business. *Administration in Social Work, Routledge*,

34(1), 79–95. <https://doi.org/10.1080/03643100903432974>

- Haugh, H., Robson, P., Hagedoorn, J., & Sugar, K. (2022). The Nascent Ecology of Social Enterprise. *Small Bus Econ*, 1223–1242.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial Cognitive Capabilities And The Microfoundations of Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Islam, S. M. (2020). Unintended Consequences of Scaling Social Impact Through Ecosystem Growth Strategy In Social Enterprise And Social Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(October 2019), e00159. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00159>
- Kachlami, H., Yazdanfar, D., & Ohman, P. (2017). Regional Demand and Supply Factors of Social Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-09-2016-0292>
- Ko, S. (2012). Viability of Social Enterprises : The Spillover Effect. *Social Enterprise Journal*, 08(Iss 3), 251–263. <https://doi.org/10.1108/17508611211280782>
- Murphy, P. J., Kornetsky, A., & Nixon, J. T. (2021). Delineating Novel Aspects of Social Enterprise Theory. *Social Enterprise Journal*, November. <https://doi.org/10.1108/SEJ-04-2021-0036>
- Nascimento, L. da S., & Salazar, V. S. (2020). Overcoming The Theoretical Duality on Social Enterprise Formation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2019-0187>
- Noronha, M. E. S., Ferraro, D. M. J., & Silva, R. D. S. V. (2022). Bibliometric Analysis On The Orchestration Of Dynamic Capabilities. *International Journal of Innovation (IJI)*, 10(4), 610–637.
- Palesangi, M. (2012). *Pemuda Indonesia dan Kewirausahaan Sosial*. 94.
- Pirson, M., Vázquez-maguirre, M., Corus, C., Steckler, E., & Wicks, A. (2019). Dignity and the Process of Social Innovation : Lessons from Social Entrepreneurship and Transformative Services for Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 4, 125–153. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00071-9>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2018). Social Entrepreneurship Research : Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, XX(1), 1–26. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). The Distinctiveness of Entrepreneurship in Transition Economies. *Small Business Economics*, Kluwer Academic

*Publishers.*, 16, 249–262.

- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of ( Sustainable ) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1350(June), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(December). <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). A Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of The Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45, 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Volmar, E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Case Study Research : A State-of-the-Art Perspective. *Oxford Research Encyclopedia, Business And Management*, May, 1–20. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.206>
- Yin, R. K. (2012). *Application of Case Study Research 3 Edition* (3rd ed.). SAGE Publication, Inc.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publication, Inc.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal OfManagement Studies*, 43:3(June), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Panduan pertanyaan wawancara

#### Sensing

1. *Internal R&D, Resources and contacts, and planning funds.*
  - a. Bagaimana perkembangan organisasi dari tahun ke tahun?
  - b. *R&D internal*: bagaimana penelitian dilakukan di organisasi?
  - c. *Resources and contact*: bagaimana pengembangan SDM dan sumber daya lainnya (teknologi) dalam organisasi?
  - d. *Planning Funds*: bagaimana organisasi mendapatkan dana?  
Bagaimana dana untuk tiap program/alokasi dananya?
2. *Anticipation and pre-venture analysis*
  - a. Bagaimana cara organisasi untuk melihat peluang organisasi untuk bertahan?
  - b. Bagaimana cara menentukan program yang akan dijalankan?
  - c. Bagaimana organisasi melihat peluang dari sebuah program yang akan dijalankan?
  - d. Bagaimana cara organisasi agar programnya dapat dikenal atau diketahui oleh masyarakat?
  - e. Bagaimanakah cara organisasi menentukan target dari sebuah program?
3. *Sustainability for beneficiaries as a key driver of social innovation.*
  - a. Bagaimana cara organisasi mendapatkan mitra/pihak untuk bekerjasama?

- b. Bagaimana keberlanjutan/continue dari penerima program?

## **Seizing**

### *1. Communication and co-creation with beneficiaries*

- a. Bagaimana organisasi melibatkan target/mitra dalam programnya?
- b. Bagaimana cara organisasi untuk berkomunikasi dengan masyarakat/mitra mengenai kebutuhan/hambatan/permasalahan yang dihadapi?

### *2. Knowledge integration and transferring it to the workforce.*

- a. Bagaimana organisasi memproses informasi yang diterima?
- b. Bagaimana proses integrasi pengetahuan berjalan di organisasi?

### *3. Market introduction processes*

- a. Bagaimana tindakan organisasi untuk dikenal oleh masyarakat?
- b. Bagaimana tindakan organisasi untuk lebih mengenal target pasarnya?
- c. Bagaimana cara organisasi membuat program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat?

### *4. Signaling with suppliers for acquiring critical resources*

- a. Pihak mana sajakah yang akan diajak kerjasama dan bagaimana cara menentukan pihak yang terlibat?
- b. Bagaimana cara organisasi berkomunikasi dengan pihak-pihak yang akan diajak untuk bekerja sama?

### *5. development and use of technology in organizations*

- a. Bagaimana pengembangan teknologi di organisasi?

- b. Bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi yang saat ini berkembang?

### **Reconfiguration**

#### *1. Marketing knowledge accumulation and articulation.*

- a. Perubahan apa yang dilakukan organisasi dari informasi yang diperoleh untuk internal organisasi dan eksternal organisasi?
- b. Bagaimana cara organisasi untuk memperbaharui programnya?
- c. Bagaimana perubahan dari segi teknologi di organisasi?

#### *2. Realigning and decentralization of the workforce.*

- a. Bagaimana cara organisasi menyelaraskan seluruh komponen di internalnya?
- b. Bagaimana cara organisasi menyelaraskan diri dengan lingkungan eksternalnya?
- c. Bagaimana organisasi mengatur berbagai informasi kepada seluruh karyawan?

**Lampiran 2: Dokumentasi**



