

**STRATEGI TRANSFORMASI PENDEKATAN DARI FILANTROPI  
TRADISIONAL KE FILANTROPI MODERN  
(STUDI PADA BAZNAS KOTA KENDARI DAN DOMPET DHUFAFA  
SULAWESI TENGGARA)**

**TESIS**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Islam  
Indonesia untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar  
Magister Ekonomi (ME)



**OLEH:**

**AZZAHRAH INSAWAN PUTRI  
23918018**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU EKONOMI  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

**2026**

## PERNYATAAN PLAGIARISME

Saya menyatakan dengan sepenuh hati bahwa tesis ini saya susun secara independen dan tidak berisi karya yang pernah saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik diperguruan tinggi manapun. Berdasarkan pengetahuan saya, karya ini tidak mengandung ide atau pendapat orang lain, baik yang belum dipublikasikan maupu yang sudah dipublikasikan, kecuali yang telah saya kutip secara tertulis dan saya cantumkan dalam daftar pustaka. Jika dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak akurat, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 09 Februari 2026



Azzahrah Insawan Putri

## **BERITA ACARA UJIAN TESIS**

Pada hari Selasa tanggal 3 Maret 2026 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**AZZAHRAH INSAWAN PUTRI**

No. Mhs. : 23918018

Konsentrasi : Ekonomi dan Keuangan Syariah

Dengan Judul:

**STRATEGI TRANSFORMASI PENDEKATAN FILANTROPI TRADISIONAL  
KE FILANTROPI MODERN (STUDI PADA BAZNAS KOTA KENDARI DAN  
DOMPET DHUAFA SULAWESI TENGGARA)**

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



Penguji I

Priyonggo Suseno, SE., M.Sc., Ph.D.

Penguji II

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.

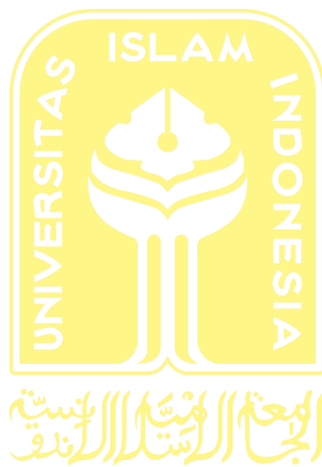
Mengetahui

Ketua Program Studi,



  
Prof. Drs. Agus Widarjono, M.A., Ph.D.

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 31 Maret 2026  
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :  
Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'P' followed by a horizontal line that ends in a small hook.

Priyonggo Suseno, SE., M.Sc., Ph.D.

## **PERSEMBAHAN**

*Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur kepada Allah swt, karya ini dipersembahkan untuk:*

*Kedua orang tuaku tercinta,*

*Yang selalu mendoakan, mendukung, memberikan kasih sayang, dukungan moral, dan pengorbanan tanpa batas sepanjang perjalanan akademik penulis.*

*Keluarga besar,*

*Yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan kepercayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung .*

*Dosen pembimbing*

*Yang tiada hentinya selalu membimbing penulis agar pembimbing dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.*

*Teman-teman seperjuangan,*

*Yang telah menjadi tempat cerita, diskusi dan motivasi selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis.*

*Secara khusus, teruntuk sepupu yang baik hati*

*Dengan penuh kesabaran telah menemani, membantu, dan mendukung penulis sejak proses penelitian lapangan hingga penyusunan tesis ini selesai.*

*Diriku sendiri,*

*Yang telah bertahan dan tidak menyerah dalam menghadapi proses turun lapangan, mengerjakan tesis ini hingga selesai.*

*Semoga, karya ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademik maupun praktis, serta menjadi bagian kecil dan kontribusi penulis bagi pengembangan ilmu pengetahuan.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji dan syukur atas kehadiran Allah swt karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “*Strategi Transformasi Pendekatan Dari Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern (Studi Pada BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara)*”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Ekonomi pada Program studi Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis tesis ini tidak lepas dari dukungan, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, ST., M.,Sc., Ph.D. selaku rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Drs. Agus Widarjono, M.A., Ph.D. selaku ketua Ketua Program Studi Magister Ilmu Ekonomi.
4. Bapak Priyonggo Suseno, SE., M.SC., Ph.D selaku pembimbing penulis yang telah memberikan arahan, bimbingan serta motivasi dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Bapak Prof. Jaka Sriyana S.E., M.Si., Ph. D selaku penguji penulis yang telah memberikan arahan, masukan dan saran kepada penulis.
6. Orang tua tercinta Prof. Dr. Husain Insawan. M.Ag selaku bapak saya dan Satmawati S.Ak. M. Ap selaku ibu saya yang selalu memberikan dukungan, bimbingan dan motivasi dalam menyusun tesis ini.
7. Adik-adik saya Nabila Insawan Putri, Azzakiyah Insawan Putri dan Pangeran Hasan Insawan Putra yang selalu memberikan support kepada penulis.
8. Safira Arsi Safin, Rizki Ananda, Rahmah Rafifah Abu, Miftakhul Khoiriyah, Iyar Farsyah dan Nurfadhila Azzahra selaku sahabat saya yang tengah berjuang untuk menyelesaikan studinya di kampus masing-masing tetapi selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis dalam setiap proses

penyusunan tesis ini.

9. Wakil Ketua III BAZNAS Kota Kendari, Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari serta Desi selaku bidang keuangan BAZNAS Kota Kendari yang telah meluangkan waktunya dan informasi yang telah diberikan kepada peneliti.
10. Pak Jamil, Pak Usman, Pak Hasmin serta Ibu tika selaku informan saya di Dompet Dhuafa Sulawesi Tenggara yang telah meluangkan waktunya serta membantu peneliti memberikan informasi agar penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
11. Teman-teman seperjuangan Magister Ilmu Ekonomi angkatan 28 yang selalu memberikan semangat, saling mendukung dan berbagi pengalaman selama masa studi dan penulisan tesis ini.
12. Seluruh dosen dan staf Program studi Magister Ilmu Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama masa studi.
13. Kepala Perpustakaan Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas tersedianya fasilitas dan suasana yang nyaman sehingga mendukung kelancaran penulisan tesis ini.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan dalam bentuk apapun selama penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun guna perbaikan dimasa mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi semua pihak yang berkepentingan serta menjadi referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 05 Februari 2026

Azzahrah Insawan Putri

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN PLAGIARISME</b> .....	<b>ii</b>
<b>BERITA ACARA UJIAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISTILAH</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Fokus Penelitian .....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Konsep Filantropi .....	16
2.2.1. Definisi Filantropi .....	16
2.2.2. Filantropi Islam .....	18
2.3. Perbedaan Filantropi Tradisional dan Filantropi Modern.....	18
2.4. Jenis-Jenis Instrumen Filantropi Islam .....	29
2.5. Teori Transformasi Kelembagaan Filantropi Islam.....	29
2.5.1. Teori Kelembagaan Ekonomi .....	30
2.5.2. Bisnis Model Canvas (BMC) .....	32
2.5.3. Mengukur Transformasi Kelembagaan Ekonomi .....	33
2.6. Kerangka Teoritik Penelitian .....	36
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	39
3.2. Lokasi Penelitian .....	39
3.3. Objek Penelitian .....	41
3.4. Sumber Data.....	41
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.6. Instrumen Penelitian .....	46
3.7. Teknik Analisis Data .....	48
3.8. Uji Keabsahan Data .....	49

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	50
4.1.1. BAZNAS Kota Kendari.....	50
4.1.2. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara.....	53
4.2. Transformasi Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern.....	53
4.2.1. Bentuk Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern.....	53
4.2.2. Klasifikasi Transformasi Berdasarkan Teori Kelembagaan Ekonomi.....	75
4.3. Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara.....	91
4.3.1. Segmen Pelanggan ( <i>Customer Segment</i> ).....	92
4.3.2. Proposisi Nilai ( <i>Value Proposition</i> ).....	94
4.3.3. Saluran ( <i>Channel</i> ).....	97
4.3.4. Hubungan Pelanggan ( <i>Customer Relationship</i> ).....	100
4.3.5 Aliran Pendapatan ( <i>Revenue Stream</i> ).....	103
4.3.6. Sumber Daya Utama ( <i>Key Resources</i> ).....	106
4.3.7 Aktivitas Utama ( <i>Key Activities</i> ).....	109
4.3.8 Mitra Utama ( <i>Key Partnership</i> ).....	111
4.3.9 Struktur Biaya ( <i>Cost Structure</i> ).....	113
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	115
4.4.1. Bentuk Transformasi Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern.....	115
4.4.2. Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara.....	120
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>126</b>
5.1. Kesimpulan.....	126
5.2. Implikasi Kebijakan.....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>130</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian terdahulu yang relevan .....	9
Tabel 2.2. Perbedaan Filantropi Tradisional dan Filantropi Modern .....	24
Tabel 4.1. Pertumbuhan Muzakki di BAZNAS Kota Kendari.....	54
Tabel 4.2. Data Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DSKL (perbidang) .	59
Tabel 4.3. Pendapatan Mustahik Sebelum dan Sesudah Menerima Bantuan Zakat Tahun 2025 .....	61
Tabel 4.4. Penerimaan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara Tahun 2022--2024.....	69
Tabel 4.5. Penyaluran Program Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Empat Level Analisis Kelembagaan Ekonomi.....	34
Gambar 2. Kerangka Teoritik Penelitian .....	38
Gambar 3. Fundraising Digital BAZNAS Kota Kendari .....	56
Gambar 4. Fundraising Digital Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara .....	64
Gambar 5. Crowdfunding Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara.....	66
Gambar 6. Media Sosial Relawan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara .....	67

## DAFTAR ISTILAH

Notasi	Istilah dan Singkatan	Keterangan
	Filantropi	Kegiatan sosial untuk menolong sesama.
BAZNAS	Badan Amil Zakat Nasional	Lembaga resmi pemerintah yang bertugas mengelola ZIS secara nasional untuk meningkatkan kesejahteraan umat
	Dompot Dhuafa	Filantropi islam non-pemerintah yang menghimpun dan menyalurkan ZIS serta dana sosial lainnya untuk pemberdayaan masyarakat Dhuafa.
	Transformasi	Perubahan menjadi bentuk atau kondisi baru.
BMC	Bisnis Model Canvas	Kerangka visual yang digunakan untuk menggambarkan, merancang, dan menganalisis model bisnis secara ringkas dan terstruktur.
CAF	Charity Aids Foundation	Yayasan atau lembaga amal yang memberikan bantuan sosial dan kemanusiaan.
	Charity	Amal atau pemberian untuk membantu sesama.
LAZ	Lembaga Amil Zakat	Lembaga yang dibentuk masyarakat untuk menghimpun, mengelola dan menyalurkan ZIS sesuai ketentuan syariat dan peraturan yang berlaku.
LAZISMU	Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sedekah Muhammadiyah	Lembaga amil ZIS Muhammadiyah yang berfokus pada penghimpunan dan penyaluran ZIS untuk kegiatan sosial, pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan masyarakat.
QR Code	Quick Response Code	Kode dua dimensi berbentuk pola kotak yang dapat dipindai menggunakan kamera atau perangkat digital untuk menyimpan dan mengakses informasi dengan cepat.

SDM	Sumber Daya Manusia	Tenaga kerja manusia yang digunakan untuk menjalankan kegiatan dalam organisasi atau perusahaan.
ZISWAF	Zakat, Infaq, Sedekah dan Wakaf	Instrumen filantropi islam yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
ATM	Automated Teller Machine	Mesin perbankan elektronik yang memungkinkan nasabah melakukan transaksi keuangan secara mandiri.
	<i>E-Commerce</i>	Kegiatan jual beli barang yang dilakukan secara elektronik melalui internet atau platform digital.
NIE	New Institutional Economics	Pendekatan ekonomi yang menekankan peran lembaga, aturan, dan struktur sosial dalam mempengaruhi perilaku ekonomi dan efisiensi pasar.
OIE	Old Institutional Economics	Pendekatan ekonomi yang menekankan peran kebiasaan, norma, tradisi, dan institusi sosial-budaya dalam membentuk perilaku ekonomi, bukan sekedar mekanisme pasar.
	Joko	Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari
	Mustahik	Orang yang menerima zakat.
	Muzakki	Orang yang membayar zakat.
	Dana terikat	Dana yang hanya boleh digunakan sesuai ketentuan pemberi.
	Asnaf	Kategori penerima zakat.
	Literasi	Kemampuan membaca, menulis, dan memahami informasi.
SLR	Systematic Literature Review	Metode tinjauan pustaka yang dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan dapat direplikasi dalam penelitian ilmiah.
ASN	Aparatur Sipil Negara	Aparatur negara yang terdiri atas pegawai yang bekerja pada instansi pemerintahan

BAZDA	Badan Amil Zakat Daerah	Lembaga resmi di tingkat provinsi, kabupaten, atau kota yang bertugas menghimpun, mengelola, dan menyalurkan ZIS secara lokal sesuai syariat Islam dan peraturan perundang-undangan.
KK	Kartu Keluarga	Lembar kartu yang memuat data tentang tersusun dan identitas anggota keluarga.
KTP	Kartu Tanda Penduduk	Kartu pengenalan yang harus dimiliki setiap orang (warga negara) yang memuat nama, nomor, jenis kelamin, umur dan tempat lahir, pekerjaan, dan alamat yang jelas.
MPZ	Mitra Pengelola Zakat	Lembaga, yayasan, komunitas, atau masjid yang bekerja sama dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) nasional
SK	Surat Keputusan	Dokumen atau surat resmi yang berisi keputusan dari pejabat atau lembaga yang berwenang.
SKTM	Surat Keterangan Tidak Mampu	Surat keterangan yang diterbitkan oleh pemerintah setempat (desa/kelurahan) untuk menyatakan bahwa seseorang atau keluarga termasuk kurang mampu secara ekonomi.
SOP	Standard Operational Procedure	Urutan langkah kerja atau tata cara yang sudah ditetapkan sebagai acuan untuk melakukan suatu kegiatan secara teratur dan konsisten.
ATK	Alat Tulis Kantor	Perlengkapan seperti pulpen, kertas, stapler, map, dan sejenisnya yang digunakan untuk keperluan tulis-menulis dan administrasi di kantor atau sekolah.
MUI	Majelis Ulama Indonesia	Lembaga yang beranggotakan ulama dan tokoh Islam yang berfungsi memberi fatwa, pedoman, dan bimbingan keagamaan bagi umat Islam di Indonesia.

SIMBA	Sistem Informasi Manajemen Baznas	Sistem digital yang digunakan untuk mengelola data, ZISWAF secara terintegrasi di BAZNAS.
	WhatsApp	Aplikasi pesan instan berbasis internet yang memungkinkan pengguna untuk mengirim pesan teks, panggilan suara, video call, berbagi foto, dokumen, dan lokasi secara cepat dan aman.
WIFI	Wireless Fidelity	Jaringan internet tanpa kabel

## ABSTRAK

Praktik filantropi Islam di Kota Kendari mengalami pergeseran dari pendekatan tradisional menuju filantropi modern, namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala kelembagaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan bentuk transformasi filantropi tradisional ke filantropi modern; (2) menganalisis tantangan dan hambatan dalam transformasi filantropi tradisional ke filantropi modern. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk menggali secara mendalam transformasi praktik filantropi Islam di Kota Kendari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi filantropi Islam dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan empat level institusi menurut Oliver Williamson, yaitu: (a) *social embeddedness* yang berkaitan dengan nilai dan budaya masyarakat, (b) *institutional environment* yang mencakup aturan formal dan regulasi, (c) *governance structure* yang berkaitan dengan tata kelola kelembagaan, serta (d) *resource allocation* yang berfokus pada efektivitas dan efisiensi pengelolaan serta distribusi dana. Sehingga menunjukkan bahwa (1) BAZNAS Kota Kendari telah menunjukkan transformasi sudah mencapai level III (*Governance Structure*) dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibility, independency, dan fairness terinstitusionalisasi, sementara alokasi dana menuju pemberdayaan produktif masih terbatas oleh literasi dan fundraising digital. Sedangkan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara lebih kuat pada level I (nilai dan budaya) dan level IV (pengelolaan dana fleksibel), tetapi masih lemah pada level II dan III karena SOP dan tata kelola kelembagaan belum terstruktur. (2) tantangan utama pada BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara terutama rendahnya literasi zakat pada masyarakat, dominasi pendekatan charity, keterbatasan SDM, serta ketergantungan pada pola pendanaan yang belum fleksibel. Meskipun kedua lembaga w mengadopsi praktik tata kelola, digitalisasi, dan kemitraan strategis, implementasinya belum optimal dalam mendorong pemberdayaan berkelanjutan. Sehingga perlu adanya penguatan literasi publik, profesionalisme kelembagaan, diversifikasi pendanaan, serta penguatan kolaborasi dan sistem manajemen yang terintegrasi. Kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan kerangka analisis transformasi filantropi Islam berbasis level kelembagaan dalam konteks lokal, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan profesionalisasi lembaga, diversifikasi pendanaan, optimalisasi digitalisasi, dan pengembangan kolaborasi strategis guna mendorong filantropi Islam yang berorientasi pada pemberdayaan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Lembaga Filantropi Islam; Filantropi Tradisional; Filantropi Modern, Transformasi Pendekatan Filantropi; Ekonomi Kelembagaan.

## ABSTRACT

The practice of Islamic philanthropy in Kendari City has shifted from a traditional approach to modern philanthropy, but its implementation still faces various institutional obstacles. Therefore, this study aims to (1) identify and classify the forms of transformation from traditional to modern philanthropy; (2) analyze the challenges and obstacles in the transformation of traditional to modern philanthropy. This research method uses a qualitative approach with case studies to explore in depth the transformation of Islamic philanthropic practices in Kendari City. The results show that the transformation of Islamic philanthropy in this study is classified based on four institutional levels according to Oliver Williamson, namely: (a) social embeddedness related to community values and culture, (b) institutional environment which includes formal rules and regulations, (c) governance structure related to institutional governance, and (d) resource allocation which focuses on the effectiveness and efficiency of management and distribution of funds. Thus, it shows that (1) BAZNAS Kendari City has demonstrated that its transformation has reached level III (Governance Structure) with the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and institutionalized fairness, while the allocation of funds towards productive empowerment is still limited by digital literacy and fundraising. Meanwhile, Dompot Dhuafa Southeast Sulawesi is stronger at level I (values and culture) and level IV (flexible fund management), but is still weak at levels II and III because SOPs and institutional governance are not yet structured. (2) The main challenges for BAZNAS Kendari City and Dompot Dhuafa Southeast Sulawesi are mainly low zakat literacy in the community, the dominance of the charity approach, limited human resources, and dependence on inflexible funding patterns. Although both institutions have adopted governance practices, digitalization, and strategic partnerships, their implementation has not been optimal in encouraging sustainable empowerment. Therefore, there is a need for strengthening public literacy, institutional professionalization, funding diversification, and strengthening collaboration and an integrated management system. This research contributes to strengthening the analytical framework for the institutional-level transformation of Islamic philanthropy in a local context, while also providing practical recommendations for strengthening institutional professionalization, diversifying funding, optimizing digitalization, and developing strategic collaborations to promote Islamic philanthropy oriented toward sustainable empowerment.

**Keywords: Islamic Philanthropic Institutions; Traditional Philanthropy; Modern Philanthropy; Transformation of Philanthropic Approaches; Institutional Economics.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang**

Filantropi pada dasarnya didefinisikan sebagai aktivitas sukarela di mana individu memberikan waktu, usaha, atau harta benda untuk kepentingan bersama. Dalam era modern, filantropi mencerminkan "kasih sayang terhadap manusia" yang diwujudkan melalui berbagai inisiatif sosial, seperti sumbangan, zakat, atau tindakan kemanusiaan. Menurut data dari Indeks Pemberian Dunia Yayasan Amal (CAF) pada tahun 2023, Indonesia telah menempati posisi sebagai negara paling murah hati di dunia selama enam tahun berturut-turut, dengan persentase partisipasi sosial yang mencapai 68%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kebaikan yang mendalam telah melekat kuat dalam budaya masyarakat Indonesia, baik melalui organisasi resmi maupun kegiatan spontan di area publik (Masdar & Pahlevi, 2025).

Filantropi dalam Islam telah berkembang di berbagai daerah dan dipengaruhi oleh konteks budaya serta sejarah lokal yang khas. Di beberapa negara, lembaga zakat telah terstruktur dengan baik, berperan krusial dalam perkembangan sosial dan ekonomi. Sebagai contoh, di Indonesia, Badan Zakat Amil Nasional (BAZNAS) dan lembaga zakat amil lainnya mengelola serta membagikan zakat dengan cara yang profesional dan transparan (Bakar Abu, 2024).

Seiring berjalannya waktu, praktik filantropi dalam Islam telah mengalami perkembangan, baik dalam hal pelaksanaannya maupun cara pengelolaannya. Pada masa kini, aktivitas filantropi Islam tidak lagi terfokus hanya pada usaha pribadi, melainkan sering kali didukung oleh lembaga resmi yang bertugas mengatur dan memberikan dana filantropi (Munandar & Fachrurozi, 2024).

Walaupun kemungkinan filantropi Islam di Indonesia begitu luas, masih ada perbedaan yang cukup besar antara apa yang bisa dicapai dan apa yang benar-benar terkumpul dari dana zakat. Karena itu, perlu ada peningkatan dalam cara mengurus dana zakat dan infak supaya bisa memberikan manfaat maksimal untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Organisasi filantropi seperti

BAZNAS dan LAZISMU memegang posisi penting dalam mengumpulkan, menangani, dan memberikan dana filantropi dengan cara yang profesional, sambil juga membantu mustahik menjadi mandiri lewat berbagai program pengembangan. Di samping itu, organisasi ini turut ambil bagian dalam memberikan layanan sosial, termasuk kesehatan, pendidikan melalui beasiswa, latihan kemampuan, dan memperkuat perekonomian masyarakat (Faruq dkk, 2024).

Meskipun begitu, masih ada berbagai hambatan yang perlu diatasi, khususnya dalam menangani masalah mendasar seperti kemiskinan dan ketidakmampuan masyarakat untuk mandiri. Bahkan, beberapa lembaga zakat terkadang terpengaruh oleh urusan politik atau belum sepenuhnya berhasil mengoptimalkan fungsinya dalam memberdayakan ekonomi para mustahik (Faruq et al., 2024). Selain itu, pada tingkat praktis, filantropi Islam masih banyak didominasi oleh kegiatan amal yang bersifat konsumtif, yaitu pemberian langsung dari orang-orang kaya kepada kelompok miskin. Menurut pandangan kelompok modern, model kedermawanan tradisional seperti ini malah bisa memperburuk kesenjangan sosial karena menimbulkan ketergantungan, hubungan patronase, dan kurang produktif bagi mereka yang menerima bantuan (Hazami & Azca, 2024).

Meski demikian, berkat semangat berbagi yang kuat dari umat Islam dan usaha untuk menghidupkan kembali pandangan filantropi Islam, terdapat peluang besar untuk menyelesaikan hambatan tersebut serta memperbesar manfaat positif filantropi Islam di tengah masyarakat Indonesia. Karena itu, kerja sama yang erat di antara organisasi filantropi, pemerintah, dan masyarakat sangatlah penting supaya inisiatif pemberdayaan ekonomi bisa berjalan lancar dan memberikan hasil nyata untuk meningkatkan kesejahteraan sosial. Oleh sebab itu, solusi untuk mengatasi masalah ini memerlukan inovasi serta pengembangan organisasi filantropi Islam yang mampu menutup kesenjangan sosial melalui program dan aktivitas jangka panjang, sehingga kelompok miskin bisa benar-benar diberdayakan (Fachrezi, 2021).

Menurut Ascara & Diana (2018), terdapat tiga alasan utama mengapa pengumpulan zakat di Indonesia belum mencapai tingkat optimal. Pertama, tingkat kesadaran para muzakki yang masih rendah, disertai dengan kurangnya kepercayaan mereka terhadap lembaga pengelola zakat. Kedua, sumber zakat hanya

terfokus pada jenis-jenis tertentu, seperti zakat fitrah dan zakat profesi. Ketiga, inovasi untuk meningkatkan penggalan zakat secara lebih efektif masih belum cukup berkembang (Hidayat & Mukhlisin, 2020).

Di dalam perkembangan filantropi Islam, teridentifikasi dua jenis utama, yakni filantropi tradisional dan filantropi modern. Filantropi tradisional lebih menitikberatkan pada aktivitas keagamaan serta didasarkan pada amal (*charity*), yang berbentuk bantuan pokok untuk kelompok miskin, dan biasanya dilakukan secara individu. Pengelolaannya sering kali berfokus di masjid dan pesantren sebagai pelopor dalam menangani zakat, infak, dan sedekah (ZIS) (Rahmawati, 2019). Sebaliknya, filantropi modern lebih menekankan transformasi struktural dan menyeluruh lewat pengorganisasian komunitas, advokasi, serta edukasi publik, yang sejalan dengan gerakan sosial dari masyarakat sipil (Jusuf, 2007). Kemajuan teknologi digital kemudian menciptakan filantropi digital, yaitu kombinasi antara filantropi modern dengan alat digital, di mana jejaring sosial dan platform online berperan sebagai sarana utama pengumpulan dana, meskipun praktik tradisional tetap berlangsung. Beragam lembaga filantropi besar baik yang bersifat keagamaan maupun sosial, kini memanfaatkan jejaring sosial sebagai taktik untuk menggalang sumbangan (Sahabi & Ajuna, 2022).

Secara keseluruhan, perubahan yang dialami oleh para mustahiq penerima zakat produktif sebagai modal untuk berwirausaha meliputi: (1) peningkatan penghasilan, (2) pembentukan karakteristik seperti ketekunan, kejujuran, konsistensi, kemampuan berkolaborasi, disiplin, integritas tinggi, serta ketekunan dalam beribadah, dan (3) motivasi untuk memperluas usaha yang berfungsi sebagai pendorong dalam menjalankan kegiatan bisnis mandiri secara berkelanjutan. Masalah-masalah yang umumnya dihadapi oleh para mustahiq antara lain: (1) kesulitan akses permodalan akibat penyalahgunaan dana, (2) ketidakmampuan mempertahankan pola pikir, keyakinan, dan komitmen untuk tetap terfokus pada tujuan bisnis, dan (3) sepertinya kurangnya program pendidikan yang efektif dari LAZ untuk mentransformasi mustahiq (Hadi Ryandono & Surya Nanda, 2020).

Perubahan dalam praktik filantropi telah memicu munculnya ide-ide inovatif, khususnya dengan memanfaatkan jejaring sosial untuk menjangkau para muzakki yang kian selektif dan mengharapkan sistem filantropi Islam yang lebih

terpadu. Kesadaran para muzakki ini membuat aspek-aspek utama filantropi seperti penggalangan dana, administrasi, pembagian, penilaian, dan kesinambungan menjadi lebih terbuka dan bertanggung jawab. Kesuksesan organisasi filantropi bergantung pada kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sosial, termasuk melalui reposisi yang mengalihkan fokus dari amal murni ke arah penguatan masyarakat. Tanda-tanda keberhasilan reposisi tersebut meliputi peningkatan keterlibatan umat Islam dalam kegiatan filantropi serta pertumbuhan kemampuan lembaga filantropi, baik dalam hal jumlah maupun mutu pengelolaan ZIS. Langkah-langkah ini direalisasikan lewat pembentukan konsorsium dan diskusi antar lembaga untuk menyelaraskan kerangka filantropi Islam di tingkat nasional, perbaikan tata kelola, serta penggunaan teknologi dalam proses pengumpulan, penyebaran informasi, dan alokasi dana (Rakhmawati, 2019).

Situasi filantropi di Kota Kendari telah mengalami perkembangan yang cukup besar. Organisasi filantropi Islam di daerah ini sekarang lebih aktif terlibat dalam upaya memberdayakan masyarakat serta mengurangi tingkat kemiskinan. Cara kerja yang dulunya bersifat konvensional kini beralih ke metode yang lebih up-to-date, di mana dukungan tidak hanya berbentuk infak atau sedekah untuk kebutuhan sehari-hari, tetapi juga sebagai dana awal untuk bisnis guna mendorong kemampuan mustahik mandiri secara ekonomi. Perubahan ini didukung oleh pendekatan pengawasan dan bimbingan, walaupun pelaksanaannya belum sepenuhnya maksimal karena kurangnya tenaga ahli, sehingga hasilnya terhadap kesejahteraan jangka panjang masih belum memuaskan. Di samping itu, organisasi filantropi mulai mengadopsi alat teknologi modern, seperti transfer melalui bank, kode QR, aplikasi sumbangan daring, dan sistem pengelolaan data untuk memastikan pembagian yang lebih akurat. Meski begitu, tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang cukup, cita-cita besar perubahan filantropi di Kendari belum sepenuhnya terwujud, dan tingkat kesejahteraan para mustahik tetap relatif rendah.

Dengan mempertimbangkan konteks di atas, maka studi ini dirasa krusial untuk dilaksanakan karena terjadi perubahan besar dalam cara kerja filantropi Islam di Kota Kendari, yang beralih dari model lama ke pendekatan baru yang lebih inovatif, dengan penekanan utama pada penguatan ekonomi para mustahik lewat

penyediaan dana untuk usaha. Walaupun perkembangan ini menandai langkah maju dalam usaha menanggulangi kemiskinan dan meningkatkan taraf hidup, pelaksanaannya masih dihadang oleh sejumlah rintangan, khususnya dalam hal pengawasan dan penilaian yang belum sepenuhnya optimal karena kurangnya tenaga profesional di organisasi filantropi. Kondisi ini mempengaruhi keefektifan inisiatif serta kelangsungan kesejahteraan para penerima manfaat. Pada saat yang sama, penggunaan alat digital oleh lembaga filantropi menunjukkan prospek yang menjanjikan untuk mempercepat, menyederhanakan, dan memperluas cakupan filantropi modern, meskipun belum didukung oleh kemampuan organisasi yang cukup. Karena itu, diperlukan kajian mendalam mengenai bagaimana peralihan dari praktik filantropi konvensional ke yang modern berlangsung, serta apa saja tantangan yang harus dihadapi oleh lembaga filantropi Islam di Kendari dalam proses transformasi tersebut.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk transformasi pendekatan filantropi islam dari pendekatan tradisional menuju pendekatan modern di Kota Kendari?
2. Apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga filantropi islam dalam transformasi dari filantropi tradisional ke filantropi modern?

## **1.3. Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini berfokus pada strategi transformasi pendekatan dari filantropi tradisional ke filantropi modern dengan studi pada BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Dalam hal ini peneliti ingin melihat bagaimana transformasi pendekatan dari filantropi tradisional ke filantropi modern pada lembaga filantropi islam di Kota Kendari yaitu BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara.

#### **1.4.Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Mengidentifikasi dan mengklasifikasikan bentuk transformasi praktik filantropi islam dari pendekatan tradisional menuju pendekatan modern di kota kendari

Menganalisis tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga filantropi islam dalam transformasi dari filantropi tradisional ke filantropi modern.

#### **1.5.Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi dua kategori utama, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Dari sisi teoritis, penelitian ini diharapkan bisa menjadi fondasi bagi kajian-kajian mendatang yang berkaitan dengan strategi perubahan filantropi dari model lama ke yang lebih modern. Temuan penelitian ini juga memberikan sumbangan berupa ide dan konsep baru untuk proses transformasi filantropi Islam di Kota Kendari, mulai dari pendekatan tradisional menuju yang kontemporer. Lebih lanjut, penelitian ini turut memperluas khazanah literatur dalam bidang ekonomi Islam, khususnya pada topik filantropi Islam. Adapun manfaat praktisnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi filantropi di Kota Kendari untuk merancang langkah-langkah dalam mengubah praktik dari filantropi tradisional ke modern. Selain itu, hasil penelitian ini bisa dijadikan panduan oleh pihak-pihak terkait atau mahasiswa jurusan ekonomi Islam untuk mendalami studi dan riset di bidang filantropi Islam.

#### **1.6.Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penulis untuk menganalisis penelitian ini, maka penulis akan menjelaskan sistematika penulisan dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab, setiap bab memiliki sub bab pembahasan yang memiliki batasan masing-masing yang saling berkaitan sehingga pembaca dapat mudah dalam membaca hasil penelitian. Adapun sistematika penulisannya sebagai berikut:

Bab I terdapat pendahuluan. Dalam bab ini, penulis menguraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II ini memuat kajian penelitian terdahulu serta dasar-dasar teori yang menjadi pijakan dalam penelitian. Pembahasan dalam bab ini meliputi: konsep filantropi Islam, bentuk-bentuk filantropi Islam, perbedaan antara filantropi tradisional dan modern, konsep kelembagaan dan pengukuran transformasi kelembagaan filantropi melalui teori kelembagaan, dan juga Bisnis Model Canvas (BMC).

Bab III terdapat metode penelitian. Dalam bab ini, menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, instrumen penelitian, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data, pengujian keabsahan data dan metode analisis data.

Bab IV terdapat hasil penelitian dan pembahasan menguraikan tentang gambaran umum lembaga filantropi yang akan diteliti. Uraian dalam bab iv merupakan inti atau hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V terdapat penutup yaitu kesimpulan dari hasil penelitian tersebut dan saran-saran.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Setiap kajian ilmiah pasti memiliki arah tujuan dan keuntungan yang jelas. Pada dasarnya, ada tiga tujuan pokok yang mendasari pelaksanaan sebuah penelitian, yakni eksplorasi, verifikasi, dan perluasan. Eksplorasi dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa data yang diperoleh merupakan hal baru dan belum pernah disinggung atau ditemukan dalam studi sebelumnya. Verifikasi digunakan untuk menantang keraguan terhadap suatu fakta atau hasil temuan. Sementara itu, perluasan dilakukan untuk menggali lebih dalam suatu pengetahuan atau temuan yang sudah ada (Sugiyono, 2007). Tinjauan literatur diperlukan untuk memperkuat serta memastikan penelitian tetap berada di jalurnya yang benar, sehingga menghindari pengulangan.

Tinjauan literatur dianggap krusial sebagai fondasi bagi suatu kajian karena bisa mencegah terjadinya pengulangan dalam penelitian. Tinjauan ini disiapkan supaya bisa melakukan analisis, sintesis, penyusunan ringkasan, serta perbandingan terhadap temuan-temuan dari studi sebelumnya (Ridwan dkk, 2021). Setidaknya, ini merupakan langkah yang bisa diambil oleh para peneliti untuk menghindari duplikasi sekaligus memperluas cakupan penelitian.

Studi sebelumnya disiapkan sebagai panduan untuk memperluas kajian. Kajian terhadap penelitian terdahulu dilakukan guna menghindari kemiripan agar keaslian penelitian tetap terjaga. Tinjauan literatur mencakup penelitian sebelumnya yang serupa atau berkaitan dengan upaya mengoptimalkan filantropi tradisional ke filantropi modern dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik. Tinjauan ini bertujuan untuk menguatkan temuan analisis yang dilakukan dalam penelitian ini. Dibawah ini disajikan tabel penelitian relevan:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Keterangan				
	Judul	Peneliti/Tahun	Metode analisis	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan
1.	Transformasi Filantropi Islam Sebagai Model Pemberdayaan Zakat, Infak, Sedekah dan Wakaf (ZISWAF)	Luqmanul Hakiem Ajuna & Ansar Sahabi (2022)	Deskriptif kualitatif	Hasil menunjukkan bahwa filantropi merupakan hal penting dalam islam. Filantropi berasal dari keinginan untuk memanfaatkan dan memperkuat kemandirian komunitas. Sepanjang sejarahnya, filantropi telah berkembang menjadi dua bentuk: filantropi tradisional dan filantropi keadilan sosial. Diera digital filantropi memasuki era baru. Perpaduan dunia digital dan filantropi modern bisa menjadi filantropi digital. Sehingga gerakan filantropi bisa dilakukan di berbagai media sosial.	Persamaan penelitian menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dan juga membahas transformasi filantropi islam dari tradisional ke modern. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian ini mengukur transformasi menggunakan teori kelembagaan filantropi.

2.	The Transformation of Philanthropy in Public Spaces: From the Tradition of Street Charity to an Islamic Economy Movement	Rita Masdar & Rizal Fahlefi (2025)	Systematic Literature Review (SLR)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) filantropi jalanan berfungsi sebagai modal sosial yang memperkuat solidaritas masyarakat dan nilai-nilai keagamaan; (2) sedekah spontan dapat diubah menjadi filantropi produktif melalui instrumen seperti Zakat atau Wakaf (wakaf), yang mendorong kemandirian ekonomi penerima; (3) integrasi dengan lembaga ekonomi sosial Islam, seperti masjid dan koperasi, meningkatkan akuntabilitas dan keberlanjutan; dan (4) digitalisasi memperluas partisipasi generasi muda dan meningkatkan efisiensi distribusi dana.</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas transformasi filantropi dari pendekatan tradisional ke arah yang lebih modern dan berkelanjutan. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada fenomena perubahan praktik filantropi, sedangkan penelitian saya secara khusus menganalisis strategi transformasi pendekatan yang dilakukan dalam proses peralihan tersebut.</p>
----	--	------------------------------------	------------------------------------	--	---

2.	Peran Strategis Filantropi Islam dalam Memabangun Perubahan Sosial di Indonesia	Arika Sari, Erlinda Putri, Nabila Mustafiidzoh. Ghifari Alifian Fikri (2025)	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kontribusi signifikan filantropi Islami mencakup empat area: pengentasan kemiskinan melalui pemberdayaan ekonomi mikro, peningkatan akses pendidikan dan kesehatan bagi masyarakat marginal, penguatan ketahanan menghadapi bencana, dan pengembangan kapasitas masyarakat sipil. Tantangan utama meliputi tata kelola, profesionalisme SDM, integrasi dengan program pemerintah, dan literasi filantropi. Untuk memaksimalkan dampak transformatif, diperlukan penguatan regulasi, peningkatan kapasitas kelembagaan, kolaborasi multipihak, dan inovasi berbasis teknologi.	Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas transformasi filantropi dari pendekatan tradisional ke arah yang lebih modern dan berkelanjutan. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian, di mana penelitian terdahulu lebih menekankan pada fenomena perubahan praktik filantropi, sedangkan penelitian saya secara khusus menganalisis strategi transformasi pendekatan yang dilakukan dalam proses peralihan tersebut.
----	---	--	---------------------	--	--

3.	Transformasi Filantropi Islam Sebagai Model Pemberdayaan Zakat, Infaq, Sedekah dan Wakaf (ZISWAF)	Luqmanul Hakiem Ajuna & Ansar Sahabi (2022)	Analisis Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa filantropi penting dalam Islam. Filantropi berakar dari keinginan untuk memanfaatkan dan memperkuat kemandirian masyarakat.	Persamaannya terletak pada fokus transformasi filantropi dari bentuk tradisional ke modern, orientasi pada pemberdayaan masyarakat, serta pengakuan terhadap peran digitalisasi dalam perkembangan filantropi. Sedangkan perbedaan terletak pada fokus penelitian. Penelitian terdahulu bersifat konseptual dan berfokus pada filantropi Islam serta model pemberdayaan ZISWAF, sedangkan penelitian saya menekankan strategi transformasi pendekatan filantropi dari tradisional ke
----	---	---	---------------------	--	--

					modern.
4.	Media Sosial dan Filantropi: Konstruksi Wacana dan Transformasi Pemaknaan Filantropi Pada Media Sosial di Indonesia	Riza Anggara Putra (2022)	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa filantropinya di media sosial sehingga menimbulkan wacana serta transformasi baru terhadap pemaknaan filantropi dilihat dari arus media sosial dan dilihat dari wacana filantropi di Indonesia itu sendiri kemudian transformasi komunikasi pemaknaan Filantropi serta realitas Filantropi di Media Sosial.	Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian terdahulu karena sama-sama membahas transformasi filantropi menuju bentuk modern, serta melihat perubahan sosial dan orientasi pemberdayaan masyarakat. Perbedaannya terletak pada fokus dan tujuan penelitian. Penelitian terdahulu menitikberatkan pada perubahan pemaknaan filantropi di media sosial dan wacana publik dengan pendekatan teoritis

					Giddens, sedangkan penelitian ini fokus pada strategi transformasi pendekatan filantropi dari tradisional ke modern, dengan orientasi pada perumusan kerangka strategis dan panduan praktis bagi lembaga filantropi.
5.	The Evolution Of Islamic Philanthropy In Kampar Regency, Indonesia: A Historical Analysis From Traditional To Modern Practices	Abu Bakar (2024)	Kualitatif dengan Studi Kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor termasuk globalisasi, peningkatan literasi keagamaan, dan kemajuan teknologi.	Persamaannya terletak pada fokus transformasi filantropi dan orientasi pada pemberdayaan masyarakat, serta pengakuan terhadap peran teknologi. Perbedaannya, penelitian terdahulu bersifat historis dan lokal pada filantropi Islam, sedangkan penelitian saya fokus

					pada strategi transformasi pendekatan filantropi secara konseptual untuk praktik modern.
6.	Institutional Transformation Of Traditional Muslim Philanthropy in Ponorogo	Unun Roudotul Jannah, Dede Nurohman, Agus Eko Sujianto & Yutisa Tri Cahyani (2025)	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan filantropi dipengaruhi oleh perubahan imanen dalam nilai-nilai keagamaan dan kontak eksternal dengan lembaga-lembaga modern.	Persamaannya terletak pada fokus transformasi filantropi dan orientasi pada pemberdayaan masyarakat. Perbedaannya, penelitian NU menekankan inovasi kelembagaan dan adaptasi nilai keagamaan pada komunitas lokal, sementara penelitian saya fokus pada strategi transformasi pendekatan filantropi secara konseptual untuk praktik modern.

7.	Digital Charity: Transformasi Zakat dan Sedekah di Era Teknologi Finansial Syariah	Syamsul Bahri & Dwi Noviani (2025)	Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi finansial syariah tidak hanya meningkatkan kemudahan pembayaran zakat dan sedekah, tetapi juga memperluas jangkauan penerima manfaat, meningkatkan akuntabilitas lembaga pengelola, dan mendorong literasi filantropi Islam di kalangan generasi milenial dan Gen Z. Namun, tantangan terkait regulasi, keamanan siber, dan kepercayaan masyarakat masih perlu diatasi untuk mengoptimalkan potensi digital charity dalam pembangunan ekonomi umat.	Kedua studi sama-sama menyoroti peran digitalisasi dalam memperkuat filantropi Islam, meningkatkan partisipasi publik, aksesibilitas, dan transparansi lembaga pengelola. Perbedaannya terletak pada fokus: media menekankan narasi, kesadaran, dan kolaborasi sosial, sedangkan fintech syariah menitikberatkan pada efisiensi transaksi, akuntabilitas, dan literasi finansial. Masing-masing juga menghadapi tantangan berbeda, yakni salah representasi prinsip di media versus regulasi,
----	--	------------------------------------	------------	--	---

					keamanan siber, dan kepercayaan masyarakat dalam fintech
--	--	--	--	--	--

## **2.2.Konsep Filantropi**

### **2.2.1. Definisi Filantropi**

Istilah filantropi (*philanthropy*) berasal dari bahasa Yunani, yaitu *philos* (cinta) dan *anthropos* (manusia). Secara literal, filantropi merujuk pada praktik pemberian (*giving*), pelayanan (*service*), dan keterkaitan (*association*) yang dilakukan secara sukarela untuk membantu mereka yang memerlukan, sebagai bentuk ungkapan kasih sayang. Dalam istilah, filantropi bermakna rasa cinta terhadap sesama manusia. Manifestasinya terlihat dalam bentuk kemurahan hati dan pembentukan hubungan sosial yang baik antara golongan kaya dan miskin (T. Rahmawati & Fauzi, 2020). Perkembangannya saat ini semakin luas, tidak hanya berupa pemberian benda, tetapi juga menciptakan transformasi bersama di tengah masyarakat (Syaifullah et al., 2024). Menurut James O. Midgley, filantropi adalah satu dari tiga pendekatan utama untuk meningkatkan kesejahteraan, termasuk upaya menghilangkan kemiskinan, yaitu bersama dengan pendekatan layanan sosial (*social administration*), pekerjaan sosial, dan filantropi itu sendiri (Junia Farma dan Khairil Umuri, 2021). Aktivitas pemberian dalam konteks filantropi tidak hanya terbatas pada aspek materi, melainkan juga meliputi penyediaan waktu, ilmu pengetahuan, kesadaran, bantuan, komitmen, dedikasi, serta partisipasi aktif masyarakat dalam mengatasi masalah sosial, terutama kemiskinan (Syaifullah et al., 2024).

Dengan demikian filantropi adalah sikap praktek cinta kasih terhadap sesama manusia yang diwujudkan dengan tindakan secara sukarela, baik berupa materi maupun non materi untuk kepentingan publik dan kesejahteraan sosial.

### **2.2.2. Filantropi Islam**

Secara terminologi, filantropi tidak dikenal di awal islam sekalipun belakangan para akademisi memberikan terminologi padanannya seperti *al-ata' ijtima'i* (pemberian sosial), *al-takaful al-insani* (solidaritas kemanusiaan), *atakhairy* (pemberian untuk kebaikan), *al-birr* (perbuatan baik) dan *shadaqah* (sedekah). Pada prinsipnya filantropi islam adalah setiap kebaikan merupakan perbuatan *shadaqah* (Makhrus, 2018).

Secara keseluruhan, filantropi dalam Islam bisa dipahami sebagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau kelompok dengan tujuan utama meningkatkan taraf hidup masyarakat, salah satunya melalui praktik pemberian. Dari segi spiritual, filantropi Islam yang direalisasikan lewat pembayaran zakat, infak, sedekah, dan wakaf juga bertujuan membersihkan kekayaan dan mensucikan jiwa. Kekayaan perlu dibersihkan karena di dalamnya ada hak orang lain, serta menghindari sifat serakah, pelit, dan terlalu mencintai harta. Filantropi Islam juga harus memiliki dua sasaran sekaligus, yaitu perubahan pribadi atau perubahan bersama. Pertama, menjadikan manusia yang peduli, lebih dari sekadar memberikan, dan kedua, mengubah struktur sosial atau kolektif untuk membangun budaya tanggung jawab sosial dan kesejahteraan bersama (Junia Farma dan Khairil Umuri, 2021).

Semangat berfilantropi dalam Islam dapat ditemukan dalam beberapa ayat Al-qur'an dan Hadits Nabi yang menganjurkan umat muslim untuk berderma. Salah satunya dalam surat Al-Baqarah ayat 215, disebutkan :

يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلَّهِ الدِّينُ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۗ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

*Artinya: “Mereka bertanya kepadamu (Nabi Muhammad) tentang apa yang harus mereka infakkan. Katakanlah, “Harta apa saja yang kamu infakkan, hendaknya diperuntukkan bagi kedua orang tua, kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin, dan orang yang dalam perjalanan (dan membutuhkan pertolongan).” Kebaikan apa saja yang kamu kerjakan, sesungguhnya Allah Maha Mengetahuinya. (Q.S. Albaqarah: 215) (Qur'an Kemenag RI, <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/2?from=213&to=286>)*

Ayat lain juga disebutkan:

مَثَلُ الَّذِي يَنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سَنَابِلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ ۗ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

*Artinya: “Perumpamaan orang-orang yang menginfakkan hartanya di jalan Allah adalah seperti (orang-orang yang menabur) sebutir biji (benih) yang menumbuhkan tujuh tangkai, pada setiap tangkai ada seratus biji. Allah melipatgandakan (pahala) bagi siapa yang Dia kehendaki. Allah Maha Luas lagi Maha Mengetahui” (Q.S Al-Baqarah: 261) (Qur'an Kemenag RI).*

Berdasarkan ayat-ayat Al-Qur'an yang disebutkan sebelumnya, filantropi dalam Islam dianggap sebagai praktik ibadah sosial yang menyoroti tanggung jawab moral umat Muslim untuk memberikan kekayaan dan kebaikan kepada

mereka yang memerlukan, seperti orang tua, keluarga dekat, anak yatim, golongan miskin, dan para musafir. Ayat-ayat itu menunjukkan bahwa segala jenis infak dan kemurahan hati memiliki makna rohani yang mendalam serta akan mendapat pahala berlipat dari Allah SWT. Oleh karena itu, filantropi dalam Islam bukan sekadar fokus pada bantuan fisik, melainkan juga pada pembinaan sikap tulus, empati terhadap sesama, dan komitmen bersama untuk mencapai kemakmuran umat.

### **2.3.Perbedaan Filantropi Tradisional dan Filantropi Modern**

Kemajuan filantropi di Indonesia selama dua dekade belakangan ini cukup mengesankan, ditandai oleh tiga perkembangan kunci: meningkatnya minat masyarakat yang terlihat dari munculnya organisasi dan tokoh baru dalam filantropi Islam; peningkatan kualitas dan kemampuan lembaga filantropi dalam hal penggalangan, pengelolaan, serta distribusi dana; dan adanya revitalisasi pandangan filantropi dari bentuk tradisional ke model modern yang lebih kreatif dan *up-to-date*. Dari perspektif kasih sayang, filantropi dapat dibagi menjadi dua kategori. Kategori-kategori filantropi yang membedakan adalah filantropi tradisional dan filantropi modern (Ahmad Jamali, 2024).

#### **1. Filantropi Tradisional**

Filantropi tradisional adalah jenis filantropi yang bersifat konsumtif. Dalam bidang pelayanan sosial, filantropi tradisional digunakan untuk menyediakan bantuan dan kontribusi dengan maksud membantu serta memperbaiki situasi sosial bagi kelompok masyarakat yang kurang mampu. Misalnya, pemberian langsung dari orang kaya kepada golongan miskin untuk memenuhi keperluan harian seperti makan, pakaian, dan hunian. Filantropi tradisional biasanya memiliki fokus yang individual, di mana orang atau keluarga yang berkecukupan secara pribadi memberikan dukungan atau sumbangan untuk kegiatan kebaikan atau sosial yang mereka tentukan. Secara umum, belum ada usaha pengelolaan organisasi dalam filantropi tradisional. Menurut pandangan ini, filantropi tradisional hanya menangani gejala "penyakit sosial"(Jannah, 2023).

Dalam proses pengorganisasian filantropi tradisional memiliki aspek fundamental, yaitu fundraising (penghimpunan) pengelolaan dan

pendistribusian (Jannah, 2023):

a. Fundraising

- 1) Fundraising langsung (*Direct Fundraising*) yaitu merupakan cara yang memanfaatkan teknik-teknik yang melibatkan keterlibatan muzakki secara langsung. Ini meliputi jenis-jenis penggalangan dana di mana proses interaksi dan kemampuan merespons respons muzakki bisa dilakukan secara seketika. Dengan pendekatan ini, jika muzakki merasa ingin berdonasi setelah mendapat promosi dari fundraiser lembaga, maka mereka bisa langsung melakukannya dengan mudah, dan semua detail informasi yang dibutuhkan untuk donasi sudah tersedia. Contoh-contoh dari metode ini termasuk: surat langsung, iklan langsung, telefundraising, dan presentasi tatap muka.
- 2) Fundraising Tidak Langsung (*Indirect Fundraising*) yaitu metode ini memanfaatkan teknik-teknik atau pendekatan yang tidak melibatkan partisipasi muzakki secara langsung. Ini mencakup jenis-jenis penggalangan dana di mana tidak dilakukan dengan memberikan kemampuan untuk merespons respons muzakki secara seketika. Pendekatan ini, misalnya, dilakukan melalui promosi yang bertujuan membangun citra lembaga yang solid, tanpa langsung mengarahkan ke transaksi donasi saat itu. Sebagai contoh dari metode ini adalah *advertorial*, *image campaign* dan penyelenggaraan event, melalui perantara, menjalin relasi, melalui referensi, dan mediasi para tokoh, dan lain sebagainya.

b. Pengelolaan Dana

Filantropi tradisional banyak dilakukan sebelum munculnya lembaga atau badan pengelola zakat di Indonesia. Masyarakat lebih memilih menjalankan kewajiban dengan memberikan langsung kepada yang berhak menerimanya (*charity*) (Junia Farma dan Khairil Umuri, 2021). Penyaluran dana yang bersifat konsumtif, di mana dalam prosesnya harus memenuhi kriteria penerima. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa bentuk penyaluran berupa *charity* ini bisa berjalan

secara optimal (Solihin, 2022). Melihat dari bentuk penyaluran dana tersebut, bentuk filantropi seperti ini juga rawan adanya manipulasi dana berbentuk pengayaan individual, egosentrisme di mata publik. Di samping kelemahan-kelemahan lainnya, yakni tidak bisa mengembangkan taraf kehidupan masyarakat miskin atau dalam istilah sehari-hari hanya memberi ikan tapi tidak memberi pancing (Kholis, 2013: 65).

c. Pendistribusian Filantropi Tradisional

Pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah yang dilakukan oleh Baznas dilihat dari sisi pemanfaatannya dapat digolongkan dalam dua model yaitu:

- 1) Model distribusi konsumtif tradisional, zakat yang diberikan langsung kepada orang yang berhak menerima (mustahik) yang akan dimanfaatkan secara langsung seperti zakat yang diberikan kepada korban bencana (M. Rahmawati & Yazid, 2025). Pola ini merupakan program jangka pendek dalam mengatasi permasalahan umat (Rahmatika, 2024).
- 2) Model distribusi konsumtif kreatif, zakat yang diwujudkan dalam bentuk lain dari barang sebelumnya yang digunakan membantu orang miskin dalam mengatasi ekonomi sosial yang dihadapinya. Seperti bantuan beasiswa, alat-alat tulis sekolah, bantuan sarana ibadah, bantuan gerobak usaha, bantuan alat pertanian, dan bantuan barang kontribusi lainnya (Fawaid, 2022).

Di Indonesia, sesuai dengan konstitusi, fakir miskin dan anak-anak terlantar adalah tanggung jawab negara. Ketika kegiatan filantropi tradisional mengambil alih layanan untuk fakir miskin, mereka seolah membiarkan negara (Pemerintah) mengabaikan tugas tanggung jawabnya. Martin Luther pernah mengkritik praktik filantropi tradisional dengan kata-kata yang cukup halus, *“Philanthropy is commendable but it must not cause the philanthropy to overlook the circumstances of economic injustice that make philanthropy necessary.”* Filantropi Tradisional itu perbuatan mulia, tetapi kemuliaan tersebut tidak boleh membuat seseorang

Filantropis mengabaikan ketimpangan ekonomi yang membuat filantropi perlu dilakukan. Boleh saja kita peduli dengan sesama yang fakir miskin dan memberinya santunan tetapi kita harus lebih peduli terhadap struktur sosial yang menjadikan mereka miskin dan berbuat sesuatu untuk mengubahnya (Haz, 2021).

## 2. Filantropi modern

Filantropi modern adalah jenis filantropi yang bertujuan menyempitkan jurang antara golongan kaya dan golongan kurang mampu. Filantropi ini berusaha mengatasi ketidakadilan struktural yang menyebabkan kemiskinan dengan menggerakkan sumber daya yang tersedia. Dalam konsep filantropi modern, ada penekanan pada pemberdayaan masyarakat supaya lebih produktif dan maju. Pemberdayaan serta pemanfaatan sumber daya adalah langkah untuk meningkatkan kemampuan masyarakat di berbagai aspek, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya sosial (Ahmad Jamali, 2024).

Dalam filantropi modern dalam aspek pengumpulan dana (*fundraising*), . pengelolaan dana, dan pendistribusian dana yaitu sebagai berikut:

### a. Pengumpulan dana (*fundraising*)

Menurut Suriardi dan Iqbal Setyarso, *fundraising* adalah inovasi yang memanfaatkan teknologi digital dan aplikasi daring untuk memudahkan pengumpulan dana amal (*fundraising*) secara luas di tengah masyarakat. Keunggulan utama dari penggalangan dana digital adalah kemampuannya untuk menjangkau audiens yang lebih besar dengan cepat dan efisien, serta menyederhanakan proses donasi bagi para donatur. Jenis-jenis platform yang bisa digunakan oleh organisasi pengelola zakat untuk mentransformasikan programnya guna mengoptimalkan pengumpulan dana zakat adalah sebagai berikut (Febriandi, 2025):

- 1) *Website* adalah sebuah platform di internet yang digunakan untuk menyampaikan informasi. Manfaat dari penggunaan website ini adalah memudahkan calon donatur untuk mengakses informasi

yang dipublikasikan di dalamnya.

- 2) *Search Engine Optimization* (SEO) adalah rangkaian proses terstruktur untuk meningkatkan jumlah dan kualitas pengunjung ke situs web melalui mesin pencari. Tujuan SEO untuk memastikan bahwa situs web selalu muncul di halaman utama dengan posisi di atas di mesin pencari.
- 3) *E-Commerce* yaitu istilah yang menggambarkan kegiatan membeli, menjual, dan menjual barang, jasa, atau melalui informasi internet atau jaringan komputer. Dengan memanfaatkan *e-commerce*, proses penggalangan dana menjadi lebih mudah, cepat dan lebih mudah dijangkau oleh orang-orang. Contohnya, platform *e-commerce* seperti Shopee, Blibli, dan lain sebagainya, yang telah bekerjasama dengan organisasi untuk memfasilitasi penggalangan dana secara online.
- 4) *Social Media Marketing* dimana para pemasar lebih, media sosial merupakan menjadi kesempatan besar sebagai alat komunikasi pemasaran. Menurut Kaplan dan Haenlein dalam Delia Mila Vernia, terdapat beberapa jenis media sosial yaitu:
  - a) Proyek kolaborasi, yaitu website yang memungkinkan pengguna mengubah dan menambah atau menghapus konten di dalamnya,
  - b) Blog dan Mikroblog, yaitu platform yang memungkinkan pengguna mengekspresikan pikiran mereka, seperti berbagi cerita pribadi atau mengkritik kebijakan tertentu. Contohnya adalah Twitter.
  - c) Konten, yaitu platform yang memungkinkan pengguna berbagi berbagai jenis konten seperti video, gambar, dan audio. Contohnya adalah YouTube, Tiktok, dan lain-lain.
  - d) Situs Jejaring Sosial, yaitu aplikasi yang memungkinkan pengguna terhubung dengan orang lain, berbagi informasi pribadi yang dapat dilihat oleh orang lain. Contohnya adalah Facebook, Instagram, LinkedIn, dan lain-lain.

e) Transfer Bank merupakan perangkat dan sarana yang digunakan dalam transfer bank yaitu *mobile banking*, SMS banking dan ATM.

b. Pengelolaan Dana

Pengelolaan dana dalam filantropi modern perlu didukung oleh peran lembaga filantropi yang profesional agar dampak sosial ekonomi bisa benar-benar dirasakan oleh masyarakat. Pengelolaan dana secara produktif merupakan langkah untuk mengalokasikan ke program-program ekonomi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan mustahik lewat pemberdayaan ekonomi (Augustin, 2024). Menurut Hilaman Latief (2013), perubahan pengelolaan filantropi modern umumnya dilakukan melalui organisasi atau kelompok. Organisasi dan kelompok yang dimaksud adalah perusahaan dan badan usaha tertentu, atau kelompok organisasi fungsional dan yayasan (Ilyas et al., 2025). Pendistribusian Filantropi Modern sebagai berikut:

- 1) Model distribusi produktif tradisional, zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produktif, yang mana barang-barang dapat menciptakan suatu usaha yang membuka lapangan kerja bagi para mustahik (Fawaid, 2022). zakat yang dibagikan dengan cara memberikan barang-barang produktif, seperti mesin jahit, kambing, sapi, dan lain-lain (Zainal dkk., 2024).
- 2) Model distribusi produktif kreatif, zakat yang diwujudkan dalam bentuk pemberian sumbangan untuk peningkatan dana usaha bagi orang yang berhak menerimanya (Fawaid, 2022). Selain itu juga pemanfaatan dana zakat diwujudkan dalam bentuk modal usaha yang bisa dipergunakan untuk membangun usaha dan menambah modal usaha. Instrumen filantropi modern (Zainal dkk., 2024).

Agar zakat bisa lebih efektif sebagai alat pemberdayaan umat, meningkatkan kualitas hidup dan ekonomi masyarakat, maka pola distribusi zakat yang hanya bersifat konsumtif sementara perlu diganti dengan prioritas pada pembagian zakat untuk keperluan produktif. Pendekatan distribusi zakat produktif dianggap memberikan keuntungan yang lebih signifikan. Pendekatan ini diharapkan mampu mengubah posisi mustahiq menjadi muzakki atau mengurangi disparitas kesejahteraan antar kelompok masyarakat yang kurang dan yang berlebih. Model-model kreatif dan inovatif dalam distribusi zakat di masa kini meliputi (Fauzi, 2010):

- 1) Model dengan sistem *in kind*, yakni dana zakat yang diberikan dalam bentuk alat-alat produksi yang dibutuhkan oleh mustahiq/kaum ekonomi lemah yang memproduksi, baik mereka yang baru mulai usahanya maupun telah berusaha untuk pengembangan usaha yang telah ada.
- 2) Model dengan sistem *qard al-hasan*, yaitu satu bentuk pinjaman yang menetapkan tidak adanya tingkat pengembalian tertentu/bagi hasil-return dari pokok pinjaman. Pokok pinjaman atau modal memang dikembalikan oleh mustahik kepada lembaga amil zakat, namun tidak berarti bahwa modal itu sudah tidak lagi menjadi hak si mustahik tersebut. Ini artinya bisa saja dana itu diproduktifkan kembali kepada mustahiq lagi untuk penambahan modal usahanya lebih lanjut. Atau jika tidak, akumulasi dana-dana pengembalian modal akan didistribusikan ke mustahiq lain yang juga berhak (dana bergulir). Dengan cara ini diharapkan lembaga amil zakat bisa menjadi partner bagi para mustahiq untuk pengembangan usahanya sampai terlepas dari batas kemustahilannya. Model seperti ini bisa juga disebut sebagai sistem *Revolving Fund*.
- 3) Model sistem *mudharabah* yang dimana sistem ini sama dengan sistem *al-qardh al-hasan*. Berdanya terletak pada pembagian bagi hasil dari usaha antara mustahiq dan amil.

Meski demikian, keberadaan filantropi untuk keadilan sosial tidak berarti menyebabkan filantropi tradisional tidak lagi diperlukan, karena pemenuhan kebutuhan pokok yang mendesak juga krusial. Oleh karena itu, kedua jenis filantropi ini harus dilihat sebagai saling mendukung, bukan saling bertentangan (Junia Farma dan Khairil Umuri, 2021).

Perkembangan filantropi menggambarkan tiga bentuk utama. Pertama, filantropi tradisional yang didasarkan pada nilai-nilai agama dan tradisi setempat, di mana pelaku filantropi terdorong oleh hasrat mendapatkan pahala. Kedua, filantropi yang dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil sebagai tanggapan terhadap krisis ekonomi dan politik serta kegagalan negara dalam menyediakan layanan sosial. Organisasi ini tidak hanya melakukan kegiatan bantuan, tetapi juga advokasi, pemberdayaan, dan penguatan hak-hak masyarakat. Bentuk yang ketiga adalah organisasi sumber daya masyarakat sipil, yaitu organisasi nirlaba non pemerintah yang mengumpulkan dan menyalurkan dana untuk berbagai program sosial. Selain itu, perkembangan filantropi di Indonesia juga meliputi ekspansi program untuk menggerakkan dukungan dari masyarakat. Perbedaan fundamental antara filantropi tradisional dan modern terletak pada orientasi sistematis filantropi modern yang fokus pada transformasi struktural dan institusional, sejalan dengan gerakan organisasi masyarakat sipil (Aiz, 2020).

Filantropi tradisional beroperasi dalam bidang amal, tidak berkelanjutan, dan cenderung memahami filantropi secara intrinsik. Sementara itu, modern mengeksplorasi secara filosofis bahwa asal-usul nilai-nilai filantropi ini sebenarnya adalah menjawab masalah publik yang ada di tengah masyarakat dengan karakteristik program yang berkelanjutan, bergerak di skala makro, menyelesaikan masalah di tingkat struktur, dan mengubah sistem (Jannah, 2016).

Menurut (Bamualim & Irfan, 2005: 4) perbedaan antara kedua jenis filantropi ini pun terletak pada konsep advokasi versus pelayanan. Untuk lebih jelasnya kedua perbedaan ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Perbedaan Filantropi Tradisional dan Filantropi Modern

No	Keterangan	Filantropi tradisional	Filantropi modern
1	Tujuan	Memenuhi kebutuhan mendesak, amal	Tujuannya filantropi ini mengusahakan untuk mengatasi ketidakadilan struktural
2	Fundraising		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber Dana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dana ZISWAF yang masih bersifat konsumtif tradisional (Bahjatullah, 2016).</li> <li>• Masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melalui crowdfunding seperti GoFundMe, Kickstarter, dan Indiegogo</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai perusahaan BUMN (Wulansari et al., 2018).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Sembiring, 2024)</li> <li>- Sumber dana bisa juga melalui CSR (Farid, 2024)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundraising langsung: <i>direct mail, direct advertising, telefundraising</i>, dan presentasi langsung (Hasanah, 2016).</li> <li>- Fundraising indirect: advertorial, image campaign, penyelenggaraan event melalui perantara, menjalin relasi, melalui referensi dan mediasi para tokoh (Hasanah, 2016).</li> </ul>	Metode fundraising modern yaitu: website, SEO, E-Commerce (shopee, Blibli, dll) , social media marketing, transfer bank (mobile banking, SMS Banking, dan ATM) (Febriandi, 2025).

3	Pendistribusian Dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model distribusi konsumtif tradisional contohnya bantuan yang diberikan kepada korban bencana.</li> <li>- Model distribusi konsumtif kreatif contohnya bantuan beasiswa, alat-alat tulis sekolah, bantuan sarana ibadah, bantuan alat pertanian, dan bantuan kontribusi lainnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model distribusi produktif tradisional contohnya mesin jahit, kambing, sapi, dan lain-lain.</li> <li>- Model distribusi produktif kreatif contohnya pemberian sumbangan untuk peningkatan usaha bagi yang menerima.</li> </ul>
4	Penyaluran dana	Konsumtif (langsung kepada mustahik)	Produktif (melalui program pemberdayaan ekonomi seperti pelatihan, pendampingan, dan pinjaman modal)
5	Jangka waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
6	Sifatnya	Individual	Berorientasi pada keadilan sosial
7	Dampak	Tidak bisa mengembangkan taraf kehidupan (Kholis et al., 2013).	Lebih mandiri, dan sejahtera
8	Struktur dan organisasi	Tidak melalui lembaga resmi, lebih ke masjid, pesantren dan tokoh masyarakat (Piliyanti, 2021).	Diatur dengan regulasi negara (UU No. 23/2011 tentang zakat, UU wakaf) (Piliyanti, 2021).

9	Pendayagunaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesehatan,</li> <li>- Pendidikan social (emergency fund, bencana alam, dll) (Aprilia et al., 2025).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan dan pemberdayaan UMKM</li> <li>- Pemberdayaan komunitas</li> </ul>
---	---------------	---	--

Menurut Abidin dan Kurniawati (2004: 17), konsep filantropi meliputi dua aspek utama: pertama, sebagai bentuk sukarela yang tidak mengharuskan pembeli untuk menuntut balasan apa pun, dan kedua, sebagai narasi tentang hak untuk mentransfer sumber daya dari kelompok yang lebih mampu ke yang kurang beruntung, seperti yang dijelaskan oleh Farma dan Umuri (2021). Dalam praktiknya, kedua pendekatan ini tidak harus saling bertentangan, sebab keduanya bisa saling mendukung. Bahkan, aktivitas amal tetap penting asalkan terjalin erat dengan upaya transformasi sosial yang lebih luas. Meski begitu, kita tidak boleh terjebak dalam filantropi tradisional sambil mengabaikan penyebab mendasar dari ketimpangan. Pada akhirnya, masyarakat dan lingkungan sekitar benar-benar memerlukan kombinasi antara filantropi tradisional dan filantropi yang mendorong perubahan sosial.

#### **2.4. Jenis-Jenis Instrumen Filantropi Islam**

Filantropi berbasis Islam di Indonesia, yang diwujudkan melalui ziswaf seperti zakat, infaq, sedekah, dan wakaf, menunjukkan potensi luar biasa (Fahrurrozi et al., 2015). Di Indonesia, filantropi Islam memainkan peran krusial di bidang ekonomi, karena berfungsi sebagai mekanisme untuk memindahkan pendapatan dari kalangan kaya ke yang kurang mampu lewat zakat, infak, dan sedekah. Tak hanya itu, zakat tidak sekadar meningkatkan taraf hidup secara fisik, tapi juga memberikan manfaat positif bagi pertumbuhan spiritual penerima zakat. Ide kedermawanan dalam Islam, yang mencakup ZISWAF, dapat dijadikan alternatif untuk mengatasi berbagai tantangan di sektor ekonomi dan sosial (Purwatiningsih & Yahya, 2019).

##### **1. Zakat**

Zakat ialah berderma sejumlah harta tertentu yang (sifatnya) wajib bagi setiap muslim sesuai dengan persyaratan tertentu untuk diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya berdasarkan persyaratan tertentu. Zakat merupakan bagian dari instrumen distribusi pendapatan.

Berdasarkan pasal 1 ayat 2 UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dijelaskan : Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam (Febriani et al., 2022). Zakat memiliki tujuan untuk membangun kebersamaan, dengan tidak menjadikan segala perbedaan yang ada dalam masyarakat mengarah kepada kesenjangan sosial. Target maksimal dari realisasi zakat adalah dengan meningkatkan standar kehidupan golongan fakir miskin sehingga dapat mencapai tingkat kehidupan yang berkecukupan (Ahmad, 2022).

## 2. Infaq

Infaq adalah kegiatan derma yang dilakukan tanpa adanya patokan jumlah tertentu. Allah memberikan kebebasan kepada individu untuk menentukan jenis harta, jumlah nominal serta waktu suatu kekayaan didermakan. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat (Bab I Pasal 1), infaq adalah harta yang dikeluarkan oleh seseorang atau badan usaha diluar zakat dengan tujuan untuk kemaslahatan umum (Febriani et al., 2022). Infaq berbeda dengan zakat, infaq tidak mengenal nisab atau jumlah harta yang ditentukan secara hukum, infaq tidak harus diberikan kepada mustahik tertentu, melainkan kepada siapapun misalnya orang tua, kerabat, anak yatim, orang miskin, atau orang yang sedang dalam perjalanan (Muslikhah & Kurniawan, 2023).

## 3. Sedekah

Sedekah adalah segala bentuk nilai kebajikan yang tidak terikat oleh jumlah, waktu dan juga tidak terbatas pada materi tetapi dapat berupa non materi (misalnya, menolong orang dijalan, memberi senyuman dan lain-lain) sehingga sedekah memiliki makna yang lebih luas dan sifatnya paling fleksibel. Menurut Peraturan BAZNAS Nomor 2 Tahun 2016, sedekah adalah harta atau non harta yang dikeluarkan oleh seseorang atau badan

usaha diluar zakat untuk kemaslahatan umum. Instrumen ini sasarannya memang tidak per individu, akan tetapi kelompok masyarakat yang nantinya akan berguna untuk kesejahteraan mereka. Sebagai contoh uang sedekah digunakan untuk pembangunan masjid, sekolah maupun pondok pesantren (Murti, 2017).

d. Wakaf

Wakaf berasal dari kata dasar arab *waqafa-yaqifu* yang berarti menahan atau berhenti. Secara istilah, menurut kamus besar Bahasa Indonesia, wakaf berarti benda bergerak atau tidak bergerak yang disediakan untuk kepentingan umum (islam) sebagai pemberian yang ikhlas (Kusuma et al., 2024). Wakaf memiliki manfaat yang besar untuk kemanusiaan, sehingga kegunaannya dapat dirasakan oleh masyarakat banyak tanpa mengurangi nilai dari harta tersebut (Zainudin, 2024). Wakaf memiliki sifat yang berkesinambungan dan berorientasi jangka panjang, wakaf tidak secara langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan penerima tetapi melalui pengelolaan secara produktif untuk menghasilkan manfaat untuk disalurkan kepada penerima yang bersifat pelengkap (Tahsiniyah) (Ridwan, 2022).

Menurut analisis Helmut K. Anheier dan Diana Leat, aktivisme filantropi saat ini bisa didekati melalui empat cara berbeda. Yang pertama adalah pendekatan karitas, yang lebih menekankan pada layanan sosial seperti yang dilakukan pada era abad ke-19 dan masih dianggap berguna hingga abad ke-20. Namun, metode ini cenderung hanya menangani tanda-tanda masalah daripada akarnya, sehingga pengaruhnya terhadap masyarakat tidak terlalu signifikan. Kedua, ada filantropi ilmiah yang bertujuan untuk mengatasi atau bahkan menghapuskan sumber kemiskinan dengan menggali penyebabnya secara mendalam. Oleh karena itu, fokusnya lebih pada bidang pendidikan dan riset ketimbang memberikan bantuan langsung. Ketiga, neo filantropi ilmiah, yang lebih menitikberatkan pada mekanisme kerja daripada fungsi spesifik, sehingga kurang memperhatikan aspek-aspek unik dalam konteks demokrasi. Keempat, pendekatan kreatif yang mampu menghubungkan dan mengembangkan elemen dari tiga metode sebelumnya untuk menciptakan dampak yang lebih luas, baik di

tingkat lembaga maupun komunitas. Dalam praktiknya, proses pengelolaan dana sosial oleh organisasi filantropi sebaiknya dioptimalkan melalui upaya pemberdayaan, walaupun masih ada yang mengandalkan cara konvensional seperti amal biasa (Rakhmadi, 2021).

## **2.5. Teori Transformasi Kelembagaan Filantropi**

Teori tentang perubahan struktur ekonomi membahas proses dan alasan di balik evolusi institusi ekonomi, serta bagaimana hal itu mempengaruhi produktivitas dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Perubahan ini bisa mendorong peningkatan efisiensi di pasar, menguatkan jaminan atas hak kepemilikan, dan membentuk lingkungan yang mendukung pembangunan ekonomi yang lestari. Adapun jenis perubahan tersebut bisa berlangsung secara bertahap dalam waktu lama, yang disebut evolusioner atau terjadi dengan cepat dan drastis akibat tekanan kuat seperti krisis ekonomi atau perubahan politik. Di dalam konteks ini, institusi ekonomi tidak sekadar mencerminkan situasi ekonomi yang ada, melainkan berperan sebagai faktor kunci yang menentukan apakah pembangunan ekonomi akan berhasil atau gagal (Acemoglu & Robinson, 2012).

### **2.5.1. Teori Kelembagaan Ekonomi**

Pendekatan ekonomi kelembagaan menekankan bahwa keputusan ekonomi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi seperti harga, inflasi, kebijakan moneter dan fiskal serta utilitas, tetapi juga oleh lembaga-lembaga yang ada dalam suatu masyarakat. Lembaga-lembaga ini membentuk aturan-aturan formal dan norma-norma informal yang mengarahkan perilaku ekonomi (Nainggolan Ekana et al., 2024).

Ekonomi kelembagaan merupakan sebuah perspektif dalam bidang ilmu ekonomi yang menekankan pentingnya peran serta dampak institusi terhadap pola tindak individu, kelompok, dan masyarakat dalam kegiatan ekonomi. Di sini, institusi mencakup berbagai komponen yang turut mempengaruhi dinamika interaksi ekonomi, seperti peraturan, norma sosial, nilai-nilai budaya, kerangka hukum, entitas sosial, serta sistem pengelolaan. Aspek krusial dalam ekonomi kelembagaan dipengaruhi oleh elemen-elemen yang mengelola transaksi

ekonomi, termasuk penyusunan perjanjian, perlindungan hak kepemilikan, dan penanganan perselisihan. Oleh sebab itu, pendekatan ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana institusi-institusi tersebut membentuk, memodifikasi, dan berhubungan dengan aktivitas ekonomi, serta bagaimana evolusi di dalamnya bisa mengubah capaian ekonomi secara menyeluruh (Nainggolan Ekana et al., 2024).

Ekonomi kelembagaan dalam konteks islam mengacu pada prinsip-prinsip ekonomi yang diambil dari ajaran islam yang mencakup prinsip-prinsip keadilan, kebersamaan, dan keberlanjutan. Dalam islam, sistem ekonomi berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang melarang riba (bunga), gharar (ketidakpastian), dan maysir (perjudian). Ekonomi islam juga mendorong distribusi yang adil dari kekayaan dan menghormati hak kepemilikan individu serta menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan masyarakat (Nainggolan Ekana et al., 2024).

Ronald Coase dikenal sebagai tokoh utama yang mendirikan New Institutional Economics (NIE), di mana ia menciptakan konsep tentang struktur organisasi dalam bidang ekonomi untuk menandingi pandangan intelektual terkait kebijakan persaingan dan pengaturan industri di Amerika Serikat selama era 1960-an. Pandangan tersebut meyakini bahwa segala hal itu dapat terwujud melalui kebebasan ekonomi dan semangat kewirausahaan. Meski demikian, NIE ternyata juga menarik perhatian bagi sejumlah pemikir dari kalangan kiri, yang melihatnya sebagai fondasi teoritis untuk menantang hegemoni aliran neoklasik atau ekonomi pasar liberal (Yustika, 2006).

Dengan begitu NIE menempatkan diri sebagai pembangunan teori kelembagaan non pasar (*non market institution*) dengan pondasi teori ekonomi neo klasik. Seperti yang North ungkapkan, NIE masih memakai dan menerima asumsi dasar dari neoklasik mengenai ‘kelangkaan’ dan ‘kompetisi’, tetapi menanggalkan asumsi rasionalitas instrumental (*instrumental rationality*); di mana asumsi tersebut membuat ekonomi neoklasik menjadi ‘teori bebas/nir-kelembagaan’ (*institution-free theory*). Oleh karena itu, sebagai langkah untuk menjalankan hal itu, NIE mengeksplorasi gagasan kelembagaan non-pasar (hak kepemilikan, kontrak, partai revolusioner, dan lain-lain) sebagai jalan untuk mengkompensasi kegagalan pasar (*market failure*). Dalam pendekatan NIE,

kehadiran informasi yang tidak sempurna, eksternalitas produksi (production externalities), dan barang-barang publik (public goods) diidentifikasi sebagai sumber terpenting terjadinya kegagalan pasar, sehingga meniscayakan perlunya kehadiran kelembagaan non-pasar (Yustika, 2006).

Menurut Williamson, istilah NIE diciptakan untuk membedakannya dari OIE (old institutional economics), yang dikembangkan oleh Commons dan Veblen. Aliran OIE menyatakan bahwa institusi adalah elemen utama yang menjelaskan serta mempengaruhi aktivitas ekonomi, tetapi pendapatannya kurang mendalam, tanpa dasar teoritis yang kokoh. Metode ini sepenuhnya berada di luar ekonomi neoklasik dan tidak menggunakan analisis kuantitatif, yang biasanya digunakan untuk membuat generalisasi atau menentukan pilihan kebijakan yang tepat. Sebaliknya, ekonomi neoklasik sama sekali tidak mempertimbangkan peran institusi; ia berasumsi bahwa para pelaku ekonomi beroperasi di lingkungan yang netral nilai (vacuum). Karena itu, NIE berusaha menekankan pentingnya institusi, sambil tetap menyatakan bahwa pendekatan ini dapat diterapkan dalam kerangka ekonomi neoklasik. Dengan kata lain, dalam NIE, beberapa asumsi neoklasik yang tidak realistis—seperti informasi yang sempurna, biaya transaksi nol, dan rasionalitas penuh—ditinggalkan, namun asumsi tentang individu yang selalu mencari keuntungan pribadi untuk mencapai kepuasan maksimal tetap dipertahankan. Selanjutnya, institusi diperkenalkan sebagai hambatan tambahan dalam struktur kerja NIE (Yustika, 2006).

Perbedaan Old Institutional Economic (OIE) dan New Institutional Economic (NIE) terdapat pada beberapa pendekatan yaitu *pertama*, sangat memfokuskan kajiannya mengenai kebiasaan (habit), bagi para ahli OIE, kebiasaan/perilaku dianggap sebagai faktor krusial yang akan menentukan formasi dan sustenance kelembagaan. Sebaliknya, di ujung spektrum lain yang berseberangan, NIE lebih memberikan perhatian kepada kendala yang menghalangi proses. Sehingga pada akhirnya NIE (dan ekonomi biaya transaksi) membangun gagasan bahwa kelembagaan dan organisasi berupaya mencapai efisiensi, meminimalisasikan biaya menyeluruh (bukan hanya ongkos penciptaan/pengkondisian kelembagaan, dan utamanya memfokuskan kepada pentingnya kelembagaan sebagai kerangka interaksi antarindividu (Yustika,

2006).

Menurut Coase (1934), keberadaan perusahaan penting karena kemampuannya dalam mengatur sumber daya secara efektif, sehingga saat menghasilkan produk dan layanan, perusahaan bisa menjalankan operasi dengan biaya yang paling minimal. Kondisi efisien ini terjadi ketika produksi mencapai puncaknya dengan biaya rata-rata per unit berada di level terendah. Sementara itu, perspektif ekonomi kelembagaan modern meyakini bahwa institusi perusahaan hadir untuk menekan biaya transaksi, terutama guna meraih keuntungan maksimal (Syofyan, 2019).

### **2.5.2. Bisnis Model Canvas (BMC)**

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas adalah sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar sebagai berikut (Setiawan, 2023):

a. Customer Segment

Customer Segment terdiri dari sekelompok pelanggan yang membayar dengan kebutuhan dan atribut serupa. (Menurut Osterwalder dan Pigneur, 2009) penentuan segmen pelanggan dilakukan berdasarkan pemahaman yang tinggi tentang kebutuhan segmen pelanggan yang telah dilakukan (Rinawati & Khusnudin, 2025).

b. Value Proposition

Menurut (Verrue, 2014) value proposition adalah inti dari setiap model bisnis, nilai adalah apa yang saat ini ditawarkan perusahaan kepada pelanggan (Rinawati & Khusnudin, 2025).

c. Channel

Channel adalah bagian yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Fungsi saluran distribusi adalah memberikan edukasi kepada pelanggan tentang perusahaan, produk dan layanan, membantu pelanggan untuk mengevaluasi proposisi nilai

perusahaan (Rinawati & Khusnudin, 2025).

e. Customer Relationship

Menurut (Carter, 2020) tidak ada metode konsisten atau terstandarisasi yang digunakan oleh seniman untuk menjaga hubungan baik dengan klien mereka. Seniman biasanya membangun komunikasi yang baik dengan audiens baru melalui pameran, jaringan pribadi, dan kolaborasi dengan seniman lain mempertahankan klien yang sudah ada melibatkan metode komunikasi tradisional seperti email, telepon, dan pertemuan tatap muka (Rinawati & Khusnudin, 2025).

f. Revenue Stream

Revenue Stream adalah penghasilan yang diterima oleh lembaga dari pelanggan. Menurut Osterwalder & Pigneur (2012) aliran pendapatan memiliki dua bentuk yaitu pendapatan berulang dan pendapatan yang diperoleh satu transaksi saja (Najah & Fahrullah, 2023).

g. Key Activities

Key activities adalah aktivitas utama yang dilakukan terkait hal-hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi agar model bisnis dapat berjalan (Najah & Fahrullah, 2023).

h. Key Resources

Key resources adalah semua bentuk aset, baik berupa sumber daya maupun aset lain yang dibutuhkan oleh lembaga dalam menjalankan model bisnisnya (Najah & Fahrullah, 2023).

i. Key Partnership

Key partnership adalah mitra utama yang dimiliki oleh lembaga untuk menjalankan model bisnis. Dalam hal ini, lembaga-lembaga tersebut bekerja sama dengan tujuan mengoptimalkan model bisnis, mengurangi resiko, atau memperoleh sumber daya mereka (Najah & Fahrullah, 2023).

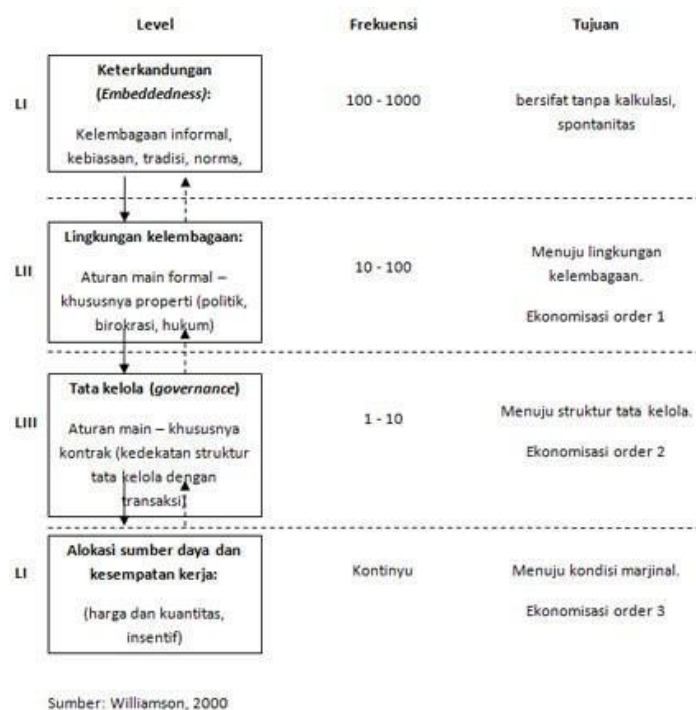
j. Cost Structure

Cost structure adalah setiap biaya penting muncul saat

menjalankan bisnis (Najah & Fahrullah, 2023).

### 2.5.3. Mengukur Transformasi Kelembagaan Filantropi

Mengukur lembaga ekonomi menurut Williamson pada tahun 2000 memperkenalkan evolusi teori NIE melalui empat level analisis sosial. Garis panah menunjukkan hubungan antara yang lebih tinggi dan yang lebih rendah dimana level yang paling tinggi menentukan kendala pada level dibawahnya. Garis putus-putus menunjukkan hubungan berkebalikan yang menghubungkan level lebih rendah dan level yang lebih tinggi (UGM, 2012).



Gambar 1: Transformasi Kelembagaan Filantropi

Williamson (2000) menjelaskan level kelembagaan paling awal adalah level I yaitu teori sosial (*social theory*) adalah aturan informal yang melekat dalam masyarakat, seperti tradisi, agama, norma, adat, dan konvensi keterkandungan atau *mindset (embeddedness)*. Analisis level I ini dipengaruhi oleh sejarah dan ilmu pengetahuan sosial lainnya. Periode pada level ini membutuhkan waktu yang paling lama pada hitungan abad dan sampai milenium.

Menurut Williamson menjelaskan level II kelembagaan yaitu lingkungan

kelembagaan (*Institutional Environment*), pada level ini menjelaskan bahwa ekonomi kepemilikan yang terdiri dari aturan hukum, politik birokrasi yang meliputi fungsi eksekutif, legislatif, hukum, maupun fungsi birokrasi pemerintahan. Definisi hak milik (*property rights*) dan hukum kontrak (*contract law*) merupakan gambaran penting. Pada level ini biasanya disebut ‘level aturan main hak dan kewajiban’ atau ‘level menuju lingkungan kelembagaan ekonomisasi order pertama.

Level III menekankan struktur tata kelola yang menekankan kontrak dan biaya transaksi. Meskipun hak milik tetap penting, ungsi sistem hukum mendefinisikan hukum kontrak dan perlindungan kontrak tidak bisa diabaikan. Pada level ini, biasanya disebut level bagaimana aturan main hak dan kewajiban dimainkan atau ‘level menuju struktur tata kelola ekonomisasi order kedua.

Pada level IV menekankan efisiensi sumber daya dan struktur insentif yang merupakan kerangka kerja neoklasik. Analisis marjinal dikembangkan di mana digambarkan sebagai fungsi produksi. Penyesuaian harga dan output bersifat lebih atau kurang kontinu. Pada level ini, biasanya disebut ‘level menuju kondisi marjinal ekonomisasi order ketiga’.

Sedangkan menurut Ronald Coase untuk mengukur efisiensi kelembagaan yaitu menggunakan biaya transaksi. Teori biaya transaksi menggunakan transaksi sebagai basis unit analisis, sedangkan teori neoklasik memakai produk sebagai dasar unit analisis. Berikutnya, teori ekonomi kelembagaan juga diformulasikan oleh teori Coase (Coase Theorem) yang mengklarifikasi tentang biaya transaksi dalam teori ekonomi neoklasik. Coase mendemonstrasikan bahwa inefisiensi dalam ekonomi neoklasik bisa terjadi bukan cuma akibat adanya struktur pasar yang tidak sempurna atau penjelasan standar lainnya, melainkan karena adanya kehadiran secara implisit biaya transaksi. Dalam kasus monopoli, misalnya, inefisiensi bukan hanya terjadi akibat struktur pasar yang terkonsentrasi, namun juga oleh sebab kesulitan pihak monopolis menentukan jumlah pembeli dan harus menegosiasikan di antara mereka. Sedangkan pada kasus eksternalitas, inefisiensi terjadi jika biaya sosial produksi melebihi biaya privat produksi (eksternalitas negatif) sehingga perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi bagi tambahan biaya tersebut (Yustika, 2006).

Menurut Williamson, transaksi terjadi bila barang dan jasa ditransfer melalui teknologi yang terpisah. Satu tahap aktivitas berhenti dan tahap yang lain dimulai. Selanjutnya, Coase menunjukkan bahwa 'jika pekerja pindah dari departemen (divisi) Y ke departemen (divisi) X, dia tidak pindah karena perubahan harga relatif, tetapi dia pindah karena diminta untuk melakukannya'. Akhirnya, Commons menyatakan bahwa 'unit terakhir dari sebuah aktivitas harus mengandung tiga prinsip, yaitu konflik (conflict), saling menguntungkan (mutually), dan ketertiban (order). Unit itu tidak lain adalah transaksi'. Sedangkan menurut Mburu, biaya transaksi adalah: (1) biaya pencarian dan informasi; (2) biaya negosiasi (bargaining) dan keputusan atau mengeksekusi kontrak; dan (3) biaya pengawasan (monitoring), pemaksaan, dan pemenuhan/pelaksanaan (compliance). Secara lebih detail, proses negosiasi sendiri bisa sangat panjang dan memakan banyak biaya. Seluruh pelaku pertukaran harus melakukan tawar-menawar antara satu dengan lainnya. Serikat pekerja dan pihak manajemen perusahaan, misalnya, setiap saat harus melakukan proses negosiasi baru secara periodik. Kemudian pengukuran juga dapat sangat mahal, karena menyangkut keinginan untuk mengetahui secara mendalam terhadap suatu barang dan jasa yang hendak diperjualbelikan. Pembeli mobil, misalnya, ia bukan sekadar ingin tahu mengenai harga, melainkan juga informasi lain tentang kondisi mesin, keiritan bahan bakar, kenyamanan mobil, kelengkapan interior, dan lain sebagainya. Akibat kekurangan informasi inilah yang menimbulkan tambahan biaya transaksi. Terakhir, penegakan pertukaran juga memunculkan biaya transaksi. Jika dalam sekali proses pertukaran seluruh kesepakatan bisa dilakukan dengan baik, maka biaya transaksi berikutnya bisa ditekan. Tetapi jika yang terjadi sebaliknya, dibutuhkan mekanisme pemaksaan yang menjamin proses pertukaran bisa berlangsung, yang tentu saja ini menimbulkan biaya transaksi (Yustika, 2006).

Williamson mengembangkan kerangka analisis kelembagaan dalam konteks ekonomi dan organisasi dikenal luas melalui pendekatan *New Institutional Economics*. Dalam rangka ini, Williamson membagi konstitusi menjadi empat hierarkis yang saling berkaitan, yaitu *embeddedness* (tingkat 1) *formal institutions* (tingkat 2), *governance structures* (tingkat 3) dan *resource*

allocation (tingkat 4). Masing-masing tingkat merepresentasikan aspek berbeda dari sistem kelembagaan dan mengalami perubahan dengan kecepatan yang berbeda. Kerangka ini sangat relevan digunakan untuk menganalisis perubahan praktik filantropi dari bentuk tradisional menuju bentuk modern karena mencakup perubahan nilai, sistem, struktur, dan perilaku (Yustika, 2006).

## **2.6. Kerangka Teoritik Penelitian**

Kerangka pikir penelitian ini berangkat dari fenomena pergeseran praktik filantropi islam di Kota Kendari dari pendekatan tradisional menuju filantropi modern. Meskipun transformasi tersebut mulai terlihat, implementasinya masih menghadapi tantangan kelembagaan.

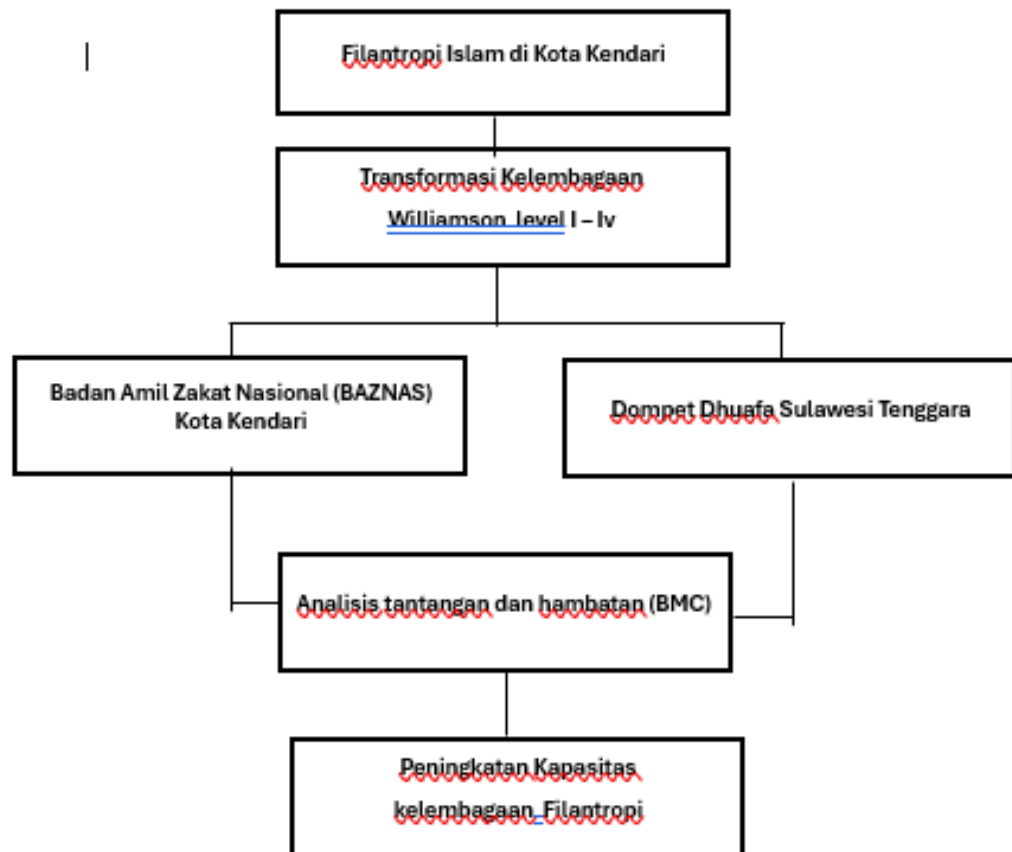
Untuk menganalisis fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan transformasi kelembagaan filantropi yang terdiri atas empat level, yaitu *embeddedness* (nilai dan budaya), *institutional environment* (lingkungan kelembagaan dan legitimasi), *governance structure* (tata kelola organisasi), dan *resource allocation* (pengelolaan serta distribusi sumber daya). Kerangka ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan tingkat transformasi filantropi islam pada lembaga yang diteliti.

Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan Business Model Canvas (BMC) sebagai alat analisis untuk mengkaji tantangan dan hambatan kelembagaan secara operasional. Melalui sembilan elemen BMC yaitu *customer segment*, *value proposition*, *channel*, *customer relationship*, *key activities*, *key resources*, *key partnership*, *revenue stream*, dan *cost structure*. Penelitian ini memetakan tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga filantropi dalam menjalankan transformasi menuju filantropi modern.

Objek penelitian ini adalah BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang dianalisis secara komparatif. Analisis transformasi kelembagaan digunakan untuk menilai tingkat kematangan institusional masing-masing lembaga, sementara BMC digunakan untuk mengidentifikasi hambatan struktural, sumber daya, dan pendanaan yang mempengaruhi efektivitas transformasi tersebut.

Melalui kerangka pikir ini, penelitian ini diharapkan mampu memberi gambaran utuh mengenai dinamika transformasi filantropi islam, mengungkap tantangan dan

hambatan kelembagaan yang dihadapi, serta merumuskan rekomendasi penguatan kelembagaan, peningkatan literasi publik, dan optimalisasi model filantropi islam yang berkelanjutan di tingkat lokal. Secara sederhana kerangka pikir pada penelitian ini dilihat dalam diagram berikut:



(Gambar 2. Kerangka Pikir)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Berdasarkan pandangan Walidin, Saifullah, dan Tabrani (2015: 77), pendekatan kualitatif merupakan cara untuk menggali pemahaman mendalam terhadap berbagai aspek kehidupan manusia atau masyarakat dengan menghasilkan deskripsi yang komprehensif dan berlapis, yang kemudian disampaikan melalui bahasa lisan atau tulisan. Metode ini juga melibatkan pelaporan wawasan detail yang dikumpulkan langsung dari narasumber, dan semuanya dilakukan dalam konteks lingkungan yang alami (Fadli, 2021).

Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif adalah untuk mempermudah mendeskripsikan hasil penelitian dalam bentuk alur cerita atau teks naratif sehingga lebih mudah untuk dipahami. Pendekatan ini menurut peneliti mampu menggali data dan informasi sebanyak-banyaknya dan sedalam-dalamnya untuk keperluan penelitian.

Jenis penelitian yang diterapkan adalah studi kasus, yang melibatkan pengkajian mendalam terhadap suatu peristiwa, kondisi, kejadian, atau yang dikenal sebagai fenomena sosial. Tujuannya adalah untuk mengungkap ciri khas atau keunikan yang ada dalam kasus yang sedang diselidiki. Studi kasus ini ditandai oleh pertanyaan riset yang biasanya dimulai dengan kata "bagaimana" atau "mengapa". Pertanyaan dalam penelitian studi kasus akan menyoroti berbagai peristiwa yang sedang dipelajari dan mengeksplorasi keterkaitannya. Secara lebih luas, penelitian studi kasus merupakan salah satu varian metode kualitatif yang berfokus pada peristiwa atau situasi yang berkaitan dengan pemahaman serta tindakan manusia, dengan dasar pada pandangan subjektif individu (Ilhami et al., 2024). Adapun tujuan utama studi kasus adalah mendapatkan gambaran lengkap dan detail tentang suatu objek tertentu. Melalui pendekatan ini, data yang dikumpulkan kemudian diolah untuk membangun teori baru (Naamy, 2022).

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini dilakukan di BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Pengambilan lokasi ini karena kedua lembaga filantropi tersebut merupakan lembaga filantropi yang mendominasi di Sulawesi Tenggara. Selain itu juga, BAZNAS Kota Kendari dipilih karena mempresentasikan lembaga negara di level lokal yang memiliki otoritas resmi dalam mengelola zakat, infaq, sedekah sehingga mencerminkan praktik filantropi islam berbasis regulasi pemerintah. Sementara itu, dompet dhuafa dipilih karena mewakili lembaga non-pemerintah yang dikenal modern dan inovatif dalam mengembangkan program pemberdayaan serta memanfaatkan pendekatan digital. Pemilihan kedua lembaga ini dianggap penting karena menghadirkan perspektif yang kontras namun saling melengkapi, sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi transformasi pendekatan filantropi tradisional menuju filantropi modern.

### **3.2.Objek Penelitian**

Objek penelitian merujuk pada kondisi atau situasi yang menggambarkan serta menjelaskan aspek dari subjek yang akan dikaji, guna memperoleh pemahaman yang jelas dalam suatu studi (Hamidah & Hakim, 2023). Berdasarkan pandangan Sugiyono (2019:55), objek penelitian adalah segala bentuk entitas yang dipilih oleh peneliti untuk dianalisis, sehingga informasi terkait dapat dikumpulkan dan disimpulkan (Jenita et al., 2023).

Studi ini dilakukan di BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, yang merupakan organisasi filantropi berbasis Islam di Kota Kendari sebagai fokus utama penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bentuk-bentuk perubahan yang terjadi pada lembaga filantropi tersebut, serta hambatan yang muncul selama proses transisi praktik filantropi Islam dari model tradisional menuju pendekatan modern. Kedua lembaga ini dipilih karena menawarkan sudut pandang yang berbeda namun saling mendukung, sehingga mampu memberikan wawasan menyeluruh tentang cara-cara mentransformasi filantropi tradisional ke arah yang lebih modern. Penelitian ini berlangsung pada bulan Oktober-November 2025.

### **3.3 Sumber Data**

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan sekunder sebagai berikut:

1. Data primer adalah sumber informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dalam proses penelitian. Data ini diperoleh dari sumber asli, yaitu responden atau informan yang terkait dengan variabel penelitian (Sulung, 2024). Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah Ketua BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, staf manajemen yang menjalankan praktik tradisional dan praktik modern, penerima manfaat, investor/donatur dan mitra dari pemerintah.
2. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Artinya, data ini tidak dikumpulkan langsung oleh peneliti melainkan dari sumber yang telah ada sebelumnya, seperti dokumen, literatur, atau data yang dikumpulkan oleh pihak lain. Contoh dari data sekunder meliputi buku, jurnal akademis, artikel, laporan keuangan, dan data sensus yang dikumpulkan oleh pemerintah (Sulung, 2024).

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti sebagai berikut

#### **1. Wawancara (Interview)**

Wawancara adalah bentuk komunikasi verbal berupa percakapan untuk memperoleh informasi atau sebagai teknik pengumpulan data melalui tanya jawab antara peneliti dan objek penelitian (Abdussamad, 2021). Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara terbuka baik secara langsung maupun melalui alat komunikasi seperti whatsapp atau telepon. Peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan yang disesuaikan dengan kebutuhan data penelitian, guna memastikan topik yang relevan dibahas selama wawancara (Ardiansyah et al., 2023). Pembuatan indikator pertanyaan bertujuan untuk merumuskan

pertanyaan yang relevan, spesifik, dan efektif agar diperoleh informasi mendalam terkait topik penelitian.

Wawancara ini dilakukan dengan berbagai pihak yang terlibat dalam kegiatan lembaga filantropi, yaitu kepala lembaga filantropi yaitu kepala BAZNAS Kota Kendari dan Kepala Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, staf pengelola yang menjalankan program baik dalam bentuk filantropi tradisional maupun filantropi modern, serta mitra yang bekerja sama dengan lembaga tersebut.

## 2. Observasi

Menurut (Wani dkk., 2024) observasi adalah metode pengumpulan data melalui pengumpulan data melalui pengamatan langsung, fenomena, atau perilaku di lapangan. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengamati dan mencatat apa yang mereka lihat dan dalam situasi sebenarnya, tanpa campur tangan atau perubahan dari pihak peneliti (Romdona dkk., 2025).

Proses observasi dilakukan dengan turun langsung ke lapangan penelitian yaitu dengan mengamati proses praktik tradisional dan praktik modern yang dilakukan oleh lembaga filantropi islam di Kota Kendari. Selain itu juga saya ingin mengobservasi perkembangan usaha mustahik yang telah menerima bantuan dari lembaga filantropi. Hal ini dilakukan agar memperoleh gambaran langsung mengenai dinamika dan aktivitas yang dilakukan dengan program Lembaga filantropi Islam di Kota Kendari.

## 3. Dokumentasi

G.J. Renier, sejarawan dari University College London, (1997; 104) menjelaskan istilah dokumen dalam tiga pengertian. Pertama dalam arti luas, yaitu yang meliputi semua sumber, baik sumber tertulis maupun sumber lisan. Kedua dalam arti sempit, yaitu yang meliputi semua sumber tertulis saja. Ketiga dalam arti spesifik, yaitu hanya yang meliputi surat-surat resmi dan surat surat negara, seperti surat perjanjian, undang-undang, konsesi, hibah dan sebagainya (Nilamsari, 2014).

Adapun dokumentasi dokumen ini bisa berbentuk tulisan,

gambar, atau karya monumental lainnya yang berkaitan dengan program di lembaga filantropi di kota kendari. Dokumentasi yang diperlukan yaitu dokumen mustahik yang menerima bantuan baik secara tradisional maupun modern, dokumentasi terkait bantuan jumlah bantuan yang diberikan lembaga ke mustahik, dan dokumen yang relevan dengan penelitian ini.

### **3.5 Instrumen Penelitian**

Pada prinsipnya melakukan penelitian dengan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Instrumen penelitian dalam kualitatif meliputi panduan wawancara, daftar periksa observasi, dan pedoman studi kasus yang digunakan untuk memandu pengumpulan data (Ardiansyah dkk, 2023).

Dalam penelitian ini penelitian menggunakan instrumen penelitian yaitu teori kelembagaan ekonomi dimana teori ini digunakan sebagai alat ukur transformasi suatu lembaga. Menurut (Williamson, 2000), Struktur kelembagaan dalam ekonomi dapat dianalisis melalui empat level sebagai berikut.

## 1. Level I – *Embeddedness*

Pada level ini mencakup norma sosial, nilai budaya, tradisi, dan agama.

### a. Nilai sosial

Menurut Clyde Kluckhohn nilai sosial adalah konsep yang abstrak tentang hal-hal yang dipandang baik dan diinginkan oleh masyarakat. Nilai sosial terbentuk melalui proses sosialisasi dan diwariskan dari generasi ke generasi, yang mencerminkan identitas dan karakter suatu kelompok sosial (Aisy dkk, 2025). Nilai sosial dalam filantropi yaitu nilai kebaikan,, kepedulian, solidaritas, yang menjadi perekat sosial dalam masyarakat (Sari, 2025).

### b. Budaya

Transformasi budaya merupakan proses perubahan menyeluruh terhadap nilai-nilai, norma, pola pikir, serta perilaku yang telah tertanam dalam suatu organisasi, dengan tujuan menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan yang dinamis dan kompleks (Marlina dkk, 2025). Perubahan budaya melibatkan transformasi nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut oleh masyarakat (Raidifil & Emiyati, 2024). Perubahan budaya yang dimaksud adalah perubahan mindset masyarakat, perubahan perilaku sosial masyarakat dalam membayar zakat.

### c. Tradisi

Tradisi dalam organisasi merujuk pada kebiasaan, nilai, norma, dan cara-cara yang sudah mapan dalam suatu organisasi atau masyarakat yang diwariskan turun-temurun, dan digunakan untuk mengelola berbagai aspek dalam organisasi (Lazuardi, 2024). Tradisi filantropi juga terbagi dua aliran pokok yakni (Karisma 2025):

1. Tradisi konsumtif yaitu yang menitikberatkan pada tindakan kasih sayang berupa sumbangan langsung yang ditujukan untuk meringankan penderitaan kelompok rentan;

2. Tradisi produktif yaitu yang memfokuskan pada kegiatan filantropi pada upaya kemanusiaan yang bertujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat secara lebih menyeluruh.

## 2. Lingkungan Institusional

Lingkungan institusional adalah lingkungan yang terdiri dari berbagai aturan/persyaratan sosial dan budaya dimana organisasi harus mentaatinya dan sebagai imbalannya organisasi akan menerima legitimasi dan kelangsungan hidup (Efferin, 2008). Lingkungan institusional yang mencakup aturan formal seperti:

### 1) Hukum

Hukum menurut J.C.T Simorangkir dan Woerjono Sastropranoto adalah peraturan-peraturan bersifat memaksa yang dibuat oleh badan-badan resmi yang berwajib, yang menentukan tingkah laku manusia dalam lingkungan masyarakat, pelanggaran terhadap peraturan-peraturan tadi berakibatnya diambil hukuman (Lubis & Fahmi, 2021). Transformasi regulasi hukum mencakup prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, (Sultoni dkk, 2025).

## 3. Level III

Fokusnya adalah bagaimana kontrak dijalankan dan disesuaikan dalam praktik, termasuk penyelesaian konflik dan efisiensi biaya hukum. Transformasi pada tata Kelola lembaga filantropi menggunakan prinsip Good Corporate Governance (Ramadan & Marlina (2025):

### a. Transparansi

Menurut Haryatmoko (2011:112) yang pemahamannya terhadap konsep transparansi bahwa, organisasi pemerintah bisa mempertanggungjawabkan apa yang telah dilakukan dengan memberikan informasi yang relevan atau laporan yang terbuka terhadap pihak luar atau organisasi mandiri (legislator, auditor, publik) dan dipublikasikan (Pasuhuk dkk, 2018).

### b. Akuntabilitas

Menurut Kusumastuti (2014:2) akuntabilitas merupakan sebuah bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan, serta pertanggungjawaban terhadap hasil kinerjanya (Haikal & Mauliana, 2022).

**c. Responsibilitas**

Responsibility (responsibility) merupakan ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana proses penyelenggaraan pelayanan publik telah dilakukan sesuai dengan asas-asas atau ketentuan administrasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah/organisasi (Utami, 2023).

**d. Independency**

Independensi menurut Mulyadi (2010 : 26-27) dalam Rosalina (2014) dapat diartikan sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, tidak tergantung pada orang lain (Saad, 2021).

**e. Fairness**

Fairness adalah suatu kesetaraan dan kewajaran dalam perlakuan adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undang yang berlaku (Raza & Fauziah, 2018).

**4. Level IV**

Analisis ekonomi neoklasik yang mencakup mekanisme harga, output, dan alokasi sumber daya. Alokasi sumber daya mencakup fundraising, distribus (pelaksanaan program), efisiensi dan insentif.

**a. Fundraising**

(Hanifudin, 2006). Selain itu Fundraising merupakan sebuah proses kegiatan menggalang dana zakat, infaq, sedekah (Hamidi & Ridwan, 2023). Kemudahan akses melalui e-wallet, QRIS, atau aplikasi mobile memungkinkan berbagai kelompok masyarakat, termasuk generasi muda dan pekerja dengan mobilitas tinggi, menunaikan zakat kapan saja dan di mana saja (Alfatika dkk, 2025).

**b. Distribusi**

Digitalisasi zakat bukan hanya mempercepat proses pengumpulan dan distribusi, tetapi juga membuka peluang untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam pengelolaan dana zakat (Alfatika dkk, 2025). Transformasi digitalisasi distribusi zakat yaitu: (1) efisiensi dan aksesibilitas: mempermudah muzakki menunaikan kewajiban tanpa terikat waktu dan tempat, yang sangat krusial di era mobilitas tinggi. (2) transparansi dan akuntabilitas: Penggunaan sistem digital dan teknologi finansial (fintech) memungkinkan pengelolaan dana zakat yang lebih terstruktur, mudah dilacak, dan transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan public. (3) pemerataan ekonomi; Dengan proses penghimpunan yang cepat dan efisien, distribusi zakat dapat menjangkau mustahik lebih luas dan tepat waktu, mendukung peran zakat sebagai instrumen distribusi pendapatan dan pengentasan kemiskinan (Oktariyani dkk, 2025).

**c. Insentif**

Menurut Hasibuan (2013:117) menyatakan Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Indikator insentif terdiri dari kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan dan evaluasi jabatan. (Ayu & Sinaulan, 2018).

### 3.6 Teknik Analisis Data

Noeng Muhadjir (1998: 104) mengemukakan pengertian analisis data sebagai “upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Sedangkan untuk meningkatkan pemahaman tersebut analisis perlu dilanjutkan dengan berupaya mencari makna.” (Rijali, 2019).

Analisis data dalam penelitian kualitatif kebanyakan menggunakan teknik yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman yang terkenal dengan metode analisis data interaktif. Sedangkan analisis data kualitatif yang harus dilakukan ada tiga tahapan yaitu tahapan reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

#### 1. Reduksi data

Reduksi data merupakan menyatukan, menyeleksi data yang sangat urgen dan data yang paling pokok dan membuang data-data yang tidak diperlukan. Reduksi data termasuk kegiatan penyeleksian, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari catatan yang tertulis di lokasi (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang diperoleh akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya (Sirajuddin Saleh, 2017).

#### 2. Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan lain sebagainya. Penyajian data pada penelitian kualitatif sering menggunakan bentuk teks naratif, yang kadang dilengkapi dengan grafik, matrik, bagan (chart) atau sejenisnya (Hamdan, 2022).

Menurut Miles dan Huberman (2014), yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan adanya penyajian data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut (Sirajuddin Saleh, 2017).

### 3. Penarikan Kesimpulan (*verifikasi*)

Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi Langkah ketiga dalam analisis data dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (2014) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sirajuddin Saleh, 2017).

### 3.7 Uji Keabsahan Data

Menguji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi merupakan kegiatan pengecekan data melalui berbagai sumber, teknik, dan waktu (Mekarisce, 2020) (Nurfajriani et al., 2024).

- a. Triangulasi sumber merupakan *cross check* data dengan membandingkan fakta dari satu sumber dengan sumber yang lain. Melalui teknik sumber, periset berusaha membandingkan data hasil dari wawancara yang diperoleh dari setiap sumber dan informan sebagai bentuk perbandingan untuk mencari dan menggali kebenaran informasi yang telah didapatkan.
- b. Triangulasi teknik digunakan untuk menguji daya dapat dipercaya sebuah data yang dilakukan dengan cara mencari tahu dan mencari kebenaran data terhadap sumber yang sama melalui teknik yang berbeda. Maksudnya periset menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Dalam hal ini, periset dapat

menyilangkan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang kemudian digabungkan menjadi satu untuk mendapatkan sebuah kesimpulan. Triangulasi teknik, berarti menggunakan pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Periset menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak.

- c. Triangulasi waktu bahwa seringkali waktu turut mempengaruhi daya dapat dipercaya data. Misalnya, data yang dikumpulkan di pagi hari dengan teknik wawancara dimana saat itu narasumber masih segar dan belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Maka dari itu, dalam hal pengujian daya dapat dipercaya data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan melakukan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan mengenai transformasi filantropi Islam pada BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Analisis dalam bab ini menggunakan pendekatan kelembagaan berdasarkan kerangka empat level institusi yang dikemukakan oleh Oliver Williamson, yang meliputi *social embeddedness*, *institutional environment*, *governance structure*, dan *resource allocation*. Kerangka ini digunakan untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan posisi transformasi masing-masing lembaga secara komprehensif pada setiap level institusi.

Selain itu, penelitian ini juga mengkaji tantangan dan hambatan dalam proses transformasi kelembagaan dengan menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC), yang meliputi sembilan elemen utama seperti *value proposition*, *key activities*, *key resources*, *key partnerships*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *cost structure*, dan *revenue streams*. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi lembaga dalam menjalankan fungsi dan mencapai transformasi yang optimal.

Penyajian dalam bab ini diawali dengan pemaparan hasil penelitian pada masing-masing lembaga, kemudian dilanjutkan dengan analisis dan pembahasan yang mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teori yang digunakan. Dengan demikian, bab ini tidak hanya menggambarkan kondisi empiris, tetapi juga memberikan analisis mengenai tingkat transformasi serta faktor-faktor yang menjadi tantangan dalam pengembangan lembaga filantropi Islam.

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1. Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari**

###### **a. Sejarah Umum dan Profil Baznas Kota Kendari**

Pembentukan Badan Amil Zakat Kota Kendari berawal dari diterbitkannya Peraturan Daerah Kota Kendari Nomor 01 Tahun 2008 tentang Pengelolaan Zakat yang menjadi dasar hukum pengelolaan zakat di daerah tersebut. Berdasarkan

peraturan ini, dibentuk Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kota Kendari periode 2008–2013 yang kemudian diperkuat dengan Peraturan Walikota Nomor 10 Tahun 2010 sebagai petunjuk pelaksanaan. Pada periode berikutnya, kepengurusan BAZDA diperbarui melalui Keputusan Wali Kota Kendari Nomor 595 Tahun 2013. Seiring dengan penyesuaian terhadap regulasi nasional pengelolaan zakat, kelembagaan BAZDA kemudian berubah menjadi BAZNAS melalui Keputusan Wali Kota Kendari Nomor 244 Tahun 2015. Selanjutnya, pimpinan BAZNAS Kota Kendari ditetapkan melalui Keputusan Walikota Nomor 73 Tahun 2017 untuk periode 2016–2021, yang kemudian diperpanjang sementara hingga terbentuk kepengurusan baru. Pada akhirnya, pimpinan BAZNAS Kota Kendari periode 2022–2027 resmi ditetapkan melalui Keputusan Walikota Kendari Nomor 571 Tahun 2022.

**b. Program Kerja Pengelolaan dan Penyaluran Zakat Infak dan Sedekah (ZIS) BAZNAS Kota Kendari**

Program pengelolaan dan penyaluran Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) di BAZNAS Kota Kendari dilaksanakan melalui beberapa program utama yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pertama, Program Kendari Bertaqwa yang berfokus pada kegiatan dakwah dan peningkatan keimanan masyarakat melalui kerja sama dengan ulama dan mubaligh, pelatihan dai bagi santri dhuafa berprestasi, serta dukungan terhadap kegiatan syiar Islam. Kedua, Program Kendari Berkah yang diarahkan pada pemberdayaan ekonomi masyarakat dhuafa melalui bantuan modal usaha dan pelatihan keterampilan bekerja sama dengan lembaga pelatihan pemerintah maupun swasta. Ketiga, Program Kendari Sehat yang bertujuan membantu masyarakat kurang mampu dalam bidang kesehatan melalui layanan klinik gratis, bantuan biaya pengobatan, serta bantuan pelunasan BPJS. Keempat, Program Kendari Cerdas yang berfokus pada peningkatan akses pendidikan bagi masyarakat kurang mampu melalui bantuan biaya pendidikan dan berbagai program beasiswa. Kelima, Program Kendari Peduli yang ditujukan untuk membantu masyarakat yang mengalami kesulitan ekonomi maupun bencana melalui bantuan sembako, bantuan kepada kelompok mustahik, serta program tanggap bencana.

#### **4.1.2 Dompet Dhuafa Sulawesi Tenggara**

##### **a. Sejarah dan Profil Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara**

Dompot Dhuafa merupakan lembaga filantropi Islam dan kemanusiaan yang bergerak dalam pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, wakaf (ZISWAF), serta dana sosial lainnya secara modern dan amanah. Lembaga ini didirikan pada tahun 1993 oleh para jurnalis Harian Umum Republika melalui kolom donasi Dompot Dhuafa yang kemudian menjadi cikal bakal gerakan filantropi tersebut, dan secara resmi memperoleh akta pendirian yayasan pada 14 September 1994. Dalam menjalankan kegiatannya, Dompot Dhuafa mengembangkan lima pilar program utama, yaitu kesehatan, pendidikan, ekonomi, sosial, serta dakwah dan budaya, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hingga saat ini, Dompot Dhuafa telah menyalurkan manfaat kepada lebih dari 31 juta penerima manfaat serta memperluas jaringan layanan melalui berbagai kantor cabang di dalam dan luar negeri serta kerja sama dengan berbagai mitra strategis di tingkat global.

#### **4.2. Transformasi Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern**

##### **4.2.1. Bentuk Transformasi Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern**

Bentuk transformasi ini untuk menjawab tujuan penelitian pertama yaitu mengidentifikasi transformasi lembaga filantropi islam dari tradisional ke modern. Bentuk transformasi pada lembaga filantropi islam sebagai berikut:

###### **4.2.1.1. Transformasi nilai sosial dan budaya masyarakat pada filantropi**

Perubahan praktik sosial pada masyarakat Kota Kendari terdapat perubahan pada filantropi, meskipun perubahan tersebut masih berlangsung dan belum sepenuhnya meninggalkan pola tradisional.

Berdasarkan hasil observasi, nilai sosial masyarakat Kota Kendari yang berupa kepedulian dan solidaritas sosial telah lama mengakar dalam kehidupan sehari-hari. Kepedulian tersebut terlihat dari berbagai aktivitas berbagi yang dilakukan masyarakat, seperti kegiatan Jum'at Berkah, pemberian bantuan kepada masyarakat

yang membutuhkan, serta kunjungan ke panti asuhan. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa budaya berbagi telah menjadi bagian dari kehidupan sosial masyarakat. Namun demikian, aktivitas filantropi masyarakat masih sangat dipengaruhi oleh momentum religius, khususnya pada bulan Ramadhan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu pelaksana BAZNAS Kota Kendari yang menyatakan bahwa:

*“Kesadaran masyarakat Kota Kendari membayar zakat umumnya muncul pada bulan Ramadhan”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa praktik filantropi masyarakat pada awalnya lebih bersifat ritual dan musiman, dimana aktivitas berbagi meningkat secara signifikan pada waktu-waktu yang memiliki nilai keagamaan tinggi. Kondisi ini juga berkaitan dengan tradisi filantropi masyarakat yang sebelumnya dilakukan secara personal dan berbasis pada hubungan sosial di lingkungan sekitar. Penyaluran bantuan umumnya diberikan secara langsung kepada mustahik atau melalui tokoh agama, pengurus masjid, maupun perangkat lingkungan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh salah satu pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“Dulu distribusi bantuan masyarakat biasanya melalui tokoh agama, pengurus masjid, atau RT/Kelurahan, dan sebagian masyarakat juga menyalurkannya langsung kepada mustahik”*

Seiring dengan berkembangnya lembaga filantropi Islam, sebagian masyarakat mulai menyalurkan bantuan melalui lembaga pengelola zakat seperti BAZNAS dan Dompot Dhuafa. Meskipun demikian, perubahan ini tidak sepenuhnya mengubah praktik filantropi masyarakat, melainkan hanya menambah alternatif saluran dalam menyalurkan bantuan. Hal ini dilihat dari pertumbuhan muzakki pada BAZNAS Kota Kendari.

**Tabel 4.1. Pertumbuhan Muzakki di BAZNAS Kota Kendari**

Tahun	Kinerja Pelayanan Muzakki (orang)		Pertumbuhan (%)	
	Muzaki Individu	Muzakki Badan	Muzakki Individu	Muzakki Badan
2020	848	0	190,7%	0,0
2021	2,465	0		

2022	31,497	0	1,77,8	0,0
2023	44,261	0	69,7	0,0
2024	75,116	0		

(Sumber: *Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat Nasional*)

Data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah muzakki individu yang menyalurkan zakat melalui BAZNAS mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, yaitu dari 848 muzakki pada tahun 2020 menjadi 75.116 muzakki pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa sebagian masyarakat Kota Kendari mulai mempercayakan penyaluran zakatnya kepada lembaga pengelola zakat.

Peningkatan jumlah muzakki pada lembaga tidak langsung menunjukkan bahwa seluruh masyarakat telah beralih menyalurkan zakat melalui lembaga filantropi. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian masyarakat yang menyalurkan zakat dan bantuan sosial melalui saluran tradisional, seperti melalui masjid, tokoh agama, atau secara langsung kepada mustahik di lingkungan sekitar.

Dengan demikian, praktik filantropi masyarakat Kota Kendari menunjukkan adanya perubahan pada saluran penyaluran bantuan, dimana selain melalui masjid dan tokoh agama, sebagian masyarakat mulai menyalurkan zakat melalui lembaga filantropi. Namun perubahan ini tidak sepenuhnya menggantikan pola tradisional, melainkan berjalan secara berdampingan dengan praktik filantropi yang telah ada sebelumnya.

#### 1. BAZNAS Kota Kendari

##### a. Transformasi Pengumpulan Dana (Fundraising)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fundraising yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Kendari dilakukan dengan dua cara yaitu baik secara tradisional dan modern. Fundraising yang dilakukan secara tradisional dilakukan melalui penyampaian langsung di masjid dan bergantung pada kesadaran masyarakat untuk membayar zakat. Tetapi ini dilakukan ketika bulan Ramadhan dan pemahaman masyarakat mereka hanya mengetahui zakat fitrah saja sedangkan zakat lainnya

masih sangat minim. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“fundraising yang kami lakukan dulu atau secara tradisional masih sama yaitu melalui penyampaian langsung dari masjid dan bergantung pada kesadaran masyarakat tetapi masyarakat melaksanakannya ketika bulan Ramadhan saja sehingga ini yang menjadi keterbatasan kami dalam pelaksanaan fundraising”*

Seiring perkembangan teknologi, BAZNAS Kota Kendari juga telah mengembangkan mekanisme fundraising secara modern melalui pemanfaatan platform digital. Pengumpulan dana kini dapat dilakukan melalui transfer bank, QRIS, maupun website resmi BAZNAS Kota Kendari, sehingga memberikan kemudahan bagi muzakki dalam menunaikan kewajiban zakat tanpa harus datang langsung ke kantor lembaga. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“fundraising sejak adanya digitalisasi dapat lebih mudah, efektif. Dan kami melakukan fundraising yaitu menggunakan transfer, qris, dan website langsung”*



(Gambar 3. Fundraising digital

BAZNAS Kota Kendari)

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem fundraising pada BAZNAS Kota Kendari telah mengalami adaptasi kelembagaan menuju pengelolaan zakat yang lebih modern dan efisien. Digitalisasi menjadi instrumen penting dalam memperluas jangkauan penghimpunan dana serta meningkatkan kemudahan akses bagi muzakki. Meskipun demikian, optimalisasi sistem

fundraising modern masih perlu memerlukan peningkatan literasi zakat dan sosialisasi yang luas kepada masyarakat.

b. Transformasi Distribusi Dana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa distribusi dana yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Kendari sudah lebih modern yang dimana mereka mendistribusikan atau menyalurkan dana itu lebih pemberdayaan mustahik agar lebih produktif dan bisa menjadi mandiri.

Pendistribusian zakat pada masa sebelumnya, dilakukan secara sederhana melalui pengurusan masjid atau lembaga lokal di tingkat kecamatan dan kelurahan. Dalam praktik tersebut, distribusi zakat belum didukung oleh sistem pengawasan dan prosedur operasional yang jelas sehingga berpotensi menimbulkan ketidakteraturan dalam proses penyaluran dana zakat. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Pengelola BAZNAS Kota Kendari:

*“Pendistribusian yang dulu dilakukan itu tidak terdistribusi dengan baik seperti tidak adanya SOP, tidak adanya aturan yang menjelaskan tentang pendistribusian yang dimana dulu itu hanya di lingkup kecamatan, kelurahan, dan pada pengurus masjid”*

Seiring dengan adanya digitalisasi seluruh proses pendistribusian yang dilakukan BAZNAS Kota Kendari kini tercatat secara sistematis seperti SOP serta penetapan kriteria mustahik yang menerima bantuan. Setiap mustahik yang menerima bantuan diwajibkan melengkapi persyaratan administrasi sebagai bentuk verifikasi dan akuntabilitas lembaga. Sebagaimana disampaikan oleh kepala pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“Proses pendistribusian bantuan telah dilaksanakan secara terstruktur melalui penerapan SOP, kriteria mustahik yang jelas, serta persyaratan administrasi seperti KTP, KK, SKTM, dan dokumen pendukung lainnya sesuai jenis bantuan”*

Distribusi dana yang diterapkan berpedoman hanya 8 asnaf. Namun, dari total dana yang tersedia, sebesar 50% dialokasikan untuk program pemberdayaan melalui modal usaha, sedangkan 50% lainnya didistribusikan 8 asnaf dalam bentuk bantuan konsumtif yang bersifat habis.

c. Transformasi Tata Kelola

Transformasi tata kelola pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari menunjukkan adanya perubahan yang signifikan dari pola pengelolaan zakat yang sebelumnya bersifat tradisional menuju sistem pengelolaan yang lebih terstruktur, transparan, dan akuntabel. Perubahan ini terlihat dari penguatan sistem pencatatan, publikasi laporan keuangan, mekanisme monitoring bantuan, serta sistem pengambilan keputusan yang lebih terorganisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, tata kelola BAZNAS Kota Kendari telah menunjukkan tingkat keterbukaan yang cukup baik dalam pengelolaan dana zakat. Lembaga ini mempublikasikan laporan keuangan serta dokumentasi penyaluran dana zakat yang dapat diakses oleh masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam mengelola dana umat. Data keuangan lembaga dapat diakses secara terbuka melalui situs resmi BAZNAS pada laman <https://ppid.baznas.go.id/laporan/laporan-keuangan>. Selain itu, akses informasi kepada para muzakki juga diberikan apabila mereka menyertakan data pribadi seperti nomor telepon dan alamat surat elektronik (e-mail).

BAZNAS Kota Kendari menerapkan prinsip transparansi dengan mempublikasikan laporan keuangan dan dokumentasi penyaluran dana zakat yang dapat diakses masyarakat, sebagai bentuk akuntabilitas dan amanah pengelolaan dana umat.

Berdasarkan hasil wawancara, keterbukaan tersebut juga didukung oleh sistem pencatatan dan pelaporan yang terdokumentasi dengan baik. Hal ini seperti yang dikatakan Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“Tata kelola lembaga telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas melalui pencatatan serta publikasi data yang diaudit. Informasi mengenai data muzakki, penghimpunan, dan penyaluran bantuan dalam satu tahun terdokumentasi dan dapat dipertanggungjawabkan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan lembaga tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga didukung oleh mekanisme pencatatan yang terstruktur serta pelaksanaan audit sebagai bentuk

pertanggungjawaban kepada publik. Jika dibandingkan dengan kondisi sebelumnya, sebelum adanya digitalisasi sistem pengelolaan zakat, pencatatan data mustahik masih terbatas dan sulit diakses. Pada periode tersebut, proses penyaluran bantuan masih dilakukan secara manual sehingga akuntabilitas lembaga belum berjalan secara optimal.

Transformasi menuju sistem digital dan pelaksanaan audit formal menunjukkan adanya perubahan dalam struktur tata kelola lembaga dari pola pengelolaan tradisional menuju sistem yang lebih terinstitusionalisasi. Perubahan ini juga tercermin dalam data pendistribusian dana zakat yang telah terdokumentasi secara sistematis berdasarkan bidang penyaluran program.

**Tabel 4.2 Data Pendistribusian Dan Pendayagunaan ZIS-DKI (per-bidang)**

<b>Tahun</b>	<b>Kemanusiaan</b>	<b>Kesehatan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Ekonomi</b>	<b>Dakwah</b>	<b>Operasional Amil</b>
2020	254,580,00	15,500,00	30,000,00	174,000,000	20,000,000	177,276,600
2021	129,317,033	0	0	0	0	-
2022	65,500,000	54,800,000	7,300,000	281,500,000	25,900,000	129,317,033
2023	429,720,795	8,000,000	0	4,174,884	63,050,000	415,613,002
2024	323,816,000	141,925,000	54,585,000	273,794,902	589,804,669	408,750,368

Sumber: *(Laporan Tahunan Pengelolaan Zakat Nasional)*

Data pendistribusian dan pendayagunaan ZIS-DKI tahun 2020–2024 juga menunjukkan bahwa pengelolaan dana telah dilakukan secara sistematis berdasarkan bidang penyaluran seperti kemanusiaan, kesehatan, pendidikan, ekonomi, dakwah, dan operasional amil. Variasi jumlah dana setiap tahun mencerminkan adanya dinamika alokasi sumber daya sesuai kebutuhan masyarakat dan kebijakan lembaga.

Data tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan dana zakat telah dilakukan secara sistematis berdasarkan bidang program seperti kemanusiaan, kesehatan, pendidikan, ekonomi, dakwah, serta operasional amil. Variasi jumlah dana yang disalurkan setiap tahun menunjukkan adanya dinamika dalam alokasi sumber daya yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan kebijakan program lembaga. Keberadaan data distribusi yang terdokumentasi serta publikasi laporan secara daring menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Kendari telah membangun mekanisme kontrol dan pengawasan yang lebih jelas dalam pengelolaan dana zakat.

Selain penguatan sistem pelaporan dan pencatatan, perubahan tata kelola juga terlihat dari mekanisme pengelolaan program bantuan yang semakin berorientasi pada keberlanjutan. Berdasarkan hasil wawancara, lembaga tidak hanya menyalurkan bantuan kepada mustahik, tetapi juga melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penerima bantuan untuk memastikan bahwa program yang diberikan memberikan dampak yang nyata bagi peningkatan kesejahteraan mereka. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan penelitian yang menjelaskan bahwa:

*“bantuan yang kami berikan itu bantuan konsumtif dan bantuan produktif. kalau dulu bantuannya itu kami berikan saja bantuan setelah itu sudah tidak ada lagi. Sedangkan sekarang kami melakukan pemantauan dan evaluasi bagi yang menerima bantuan”*

Hal ini juga disetujui oleh Bapak Wakil Kepala III BAZNAS Kota Kendari:

*“mustahik yang memberikan bantuan juga diberikan pelatihan agar mereka bisa berkembang”*

Perubahan pendekatan program tersebut juga terlihat dari data peningkatan pendapatan mustahik setelah menerima bantuan zakat yang diberikan oleh BAZNAS Kota Kendari.

### **Tabel 4.3**

#### **Pendapatan Mustahik Sebelum dan Sesudah Menerima Bantuan Zakat 2025**

No	Nama	Pendapatan Sebelum Menerima Zakat	Pendapatan Setelah Menerima Zakat
1.	Juhari	1.500.000	3.500.000
2.	Elyanur	3.500.000	6.000.000
3.	Hildayanti	800.000	1.000.000
4.	Suryanti dg Pawata	500.000	1.000.000
5.	Suendah	1.500.000	1.500.000
6.	Risnawati	600.000	4.000.000
7.	Risnawati	800.000	1.000.000
8.	Zainuddin	2.000.000	3.500.000
9.	Warna	2.800.000	3.800.000
10.	Eti Efrianti	500.000	1.000.000
11.	Renita Sri Utami	1.500.000	1.000.000
12.	Nur Sophia	1.000.000	1.500.000
13.	Erni	1.000.000	2.000.000
14.	Haniati	2.600.000	4.500.000
15.	Kusyanti	2.000.000	3.000.000
16.	Murni Husein	700.000	1.500.000
17.	Hijratul Rabiatul	500.000	1.000.000
18.	Armah Niawati	2.000.000	3.000.000
19.	Murniati	450.000	1.500.000

Sumber: *Data diolah di lapangan*

Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar mustahik mengalami peningkatan pendapatan setelah menerima bantuan zakat. Hal ini menunjukkan bahwa program yang dijalankan tidak hanya bersifat bantuan konsumtif, tetapi juga diarahkan pada pemberdayaan ekonomi mustahik.

Selain perubahan dalam sistem pengelolaan program, transformasi tata kelola juga terlihat dalam mekanisme pengambilan keputusan dalam penentuan penerima bantuan. Berdasarkan hasil penelitian, penentuan

mustahik dilakukan melalui mekanisme rekomendasi dari amil yang kemudian dilanjutkan dengan proses survei lapangan untuk menilai kondisi calon penerima bantuan. Hasil survei tersebut selanjutnya dibahas dalam rapat lembaga untuk menentukan kelayakan penerima bantuan. Seperti yang dikatakan oleh kepala pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“BAZNAS Kota Kendari ini bukan kontrak namanya tetapi melalui keputusan rapat. Dimana hasil keputusan rapat tersebut hasil dari amil yang merekomendasikan nama mustahik setelah itu disurvei dan diputuskan di rapat keputusan”*

Jika dibandingkan dengan praktik sebelumnya, proses penyaluran bantuan pada masa lalu masih dilakukan secara tradisional tanpa adanya kontrak formal, pencatatan, maupun sistem pengawasan yang jelas. Seperti yang dikatakan oleh kepala pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“kontrak dan pengawas jelas tidak ada. Karena secara tradisional dulu itu bantuan secara langsung tanpa ada pencatatan dan pengawas yang melihat”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem tata kelola BAZNAS Kota Kendari telah mengalami perbaikan yang signifikan dibandingkan dengan praktik pengelolaan zakat sebelumnya yang bersifat informal.

Dalam aspek distribusi dana, lembaga juga menerapkan prinsip keadilan dengan menyalurkan zakat sesuai dengan ketentuan syariat Islam kepada delapan golongan penerima zakat (*asnaf*). Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Bapak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“untuk distribusi dana kita masih pakai 8 *asnaf*. Namun ada kebijakan baru lagi dimana dana yang disalurkan 50% untuk pemberdayaan umat dan 50% lainnya digunakan untuk yatim piatu dan lainnya yang dihabiskan”*

Selain itu, lembaga juga menjalankan ketentuan mengenai hak amil dalam pengelolaan dana zakat. Informan penelitian menjelaskan bahwa bagian amil diambil sebesar 12,5 persen dari dana zakat yang dihimpun sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

*“untuk insentif yang kami dapatkan pasti ada tergantung jumlah penerimaan dana zakat dan dipotong 12,5% yang sesuai dengan aturan undang-undang”*

Ketentuan tersebut sejalan dengan regulasi pemerintah yang mengatur pembiayaan operasional BAZNAS sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang pelaksanaan pengelolaan zakat. Regulasi ini mengatur bahwa biaya operasional BAZNAS dapat bersumber dari anggaran pemerintah serta dari hak amil yang diperoleh dari pengelolaan dana zakat.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa tata kelola BAZNAS Kota Kendari telah mengalami transformasi dari pola pengelolaan zakat yang sebelumnya bersifat tradisional menuju sistem pengelolaan yang lebih terstruktur, terdokumentasi, dan terintegrasi. Transformasi ini terlihat dari penerapan sistem pencatatan digital, publikasi laporan keuangan, mekanisme monitoring bantuan, serta sistem pengambilan keputusan yang lebih sistematis. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan zakat di BAZNAS Kota Kendari telah berkembang menuju tata kelola kelembagaan yang lebih profesional dan akuntabel dalam pengelolaan filantropi Islam.

## 2. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

### a. Transformasi Fundraising

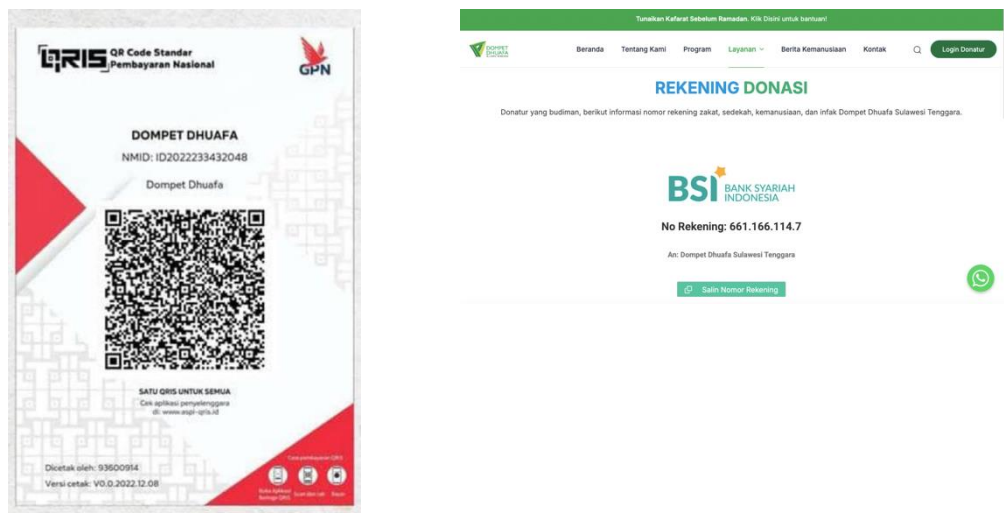
Berdasarkan hasil penelitian, mekanisme fundraising di Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah mengalami transformasi dengan memanfaatkan berbagai saluran penghimpunan dana, baik melalui pendekatan konvensional maupun digital. Penghimpunan dana dilakukan melalui beberapa segmen donatur, antara lain individu, perusahaan, komunitas, serta lembaga pemerintah dan swasta. Hal ini disampaikan oleh Pak Jamil selaku Fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“fundraising secara umum itu termasuk marketing dalam perzakatan. Sumber penghimpunan dana ini dari muzakki, perusahaan, komunitas. Perusahaan BUMN, negeri, yayasan. Bentuk dana tergantung kerjasama kesepakatannya antara donatur dan lembaga. Selain itu membuka kotak donasi melalui QRIS di warkop, hotel, rumah makan, masjid, pencucian mobil. Selain itu juga aktif melalui event kegiatan sambil membuka donasi”.*”

Hal ini juga sama yang disampaikan oleh Pak Hasmin selaku MPZ Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“fundraising ini sudah kita jalankan dari berbagai segmen dari digital dan konvensional. Konvensional sudah secara ritel dalam bentuk surat, brosur, dan bentuk lainnya ke tempat-tempat ke warung makan, ruang public, masjid, mall. Termasuk dengan corporate yang dimana kita mengirimkan proposal. Namun digital kami hanya menggunakan wa blast, menggunakan crowdfunding sultra berbagi dan Website penggalangan dana. Kolaborasi dengan influencer lokal dengan mempromosikan Lembaga dd dengan mencantumkan nomor rekening Lembaga dd sultra tersebut”*

Selain metode tersebut, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara memanfaatkan platform digital dan media sosial untuk memperluas jangkauan donasi.



(Gambar 4. Fundraising digital Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara)

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah memanfaatkan berbagai kanal penghimpunan dana dengan mengintegrasikan pendekatan konvensional dan digital. Diversifikasi saluran fundraising tersebut menunjukkan bahwa aktivitas penghimpunan dana diposisikan sebagai bagian dari

strategi marketing filantropi guna meningkatkan partisipasi donatur dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah.

b. Transformasi Pengelolaan Dana

Pengelolaan dana Dompot dhuafa Sulawesi Tenggara melakukan pengelolaan dana ada yang dana yang sifatnya umum dan ada juga yang sifatnya terikat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan dengan Pak Jamil selaku fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“fundraising menghimpun dana yang sifatnya terikat. Muzakki berdonasi ke lembaga, namun fundraising bekerja sama dengan program. Muzakki meminta data calon mustahik dan yang melakukan itu adalah pihak program. Jika program sudah menerima data maka diberikan kepada fundraising untuk kemudian dijadwalkan penyalurannya”*

Selain itu, pengelolaan dana juga dilakukan dengan mekanisme pemisahan antara hak amil dan dana yang akan disalurkan kepada mustahik. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Pak Hasmin selaku MPZ Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“kalau dana masuk kami mengambil hak 12,5% untuk amil dan sisanya disalurkan kepada 8 asnaf. Sedangkan infak dan sedekah kami mengambil hak 20%. Selain itu ada juga dana terikat dimana donatur merequest bantuan kepada siapa akan disalurkan. Jika dana diterima langsung dari donatur maka dilakukan pencatatan melalui kwitansi dan langsung dimutasi ke rekening lembaga”*

Selain transaksi langsung, pengelolaan dana juga dilakukan melalui platform crowdfunding Sultra Berbagi, dimana dana yang terkumpul akan dicairkan melalui sistem pengajuan pencairan sebelum disalurkan kepada penerima manfaat.



Gambar 5. Crowdfunding digital Dompot Dhuafa Sultra

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menerapkan prinsip profesionalisme dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana ZIS. Proses penerimaan dana, pencatatan, pemisahan hak amil, serta penyaluran dana dilakukan secara sistematis baik melalui transaksi langsung maupun melalui platform digital.

c. Transformasi Distribusi Dana

Distribusi dana yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara tidak hanya berfokus pada bantuan karitatif (charity), tetapi juga diarahkan pada program pemberdayaan yang bertujuan meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Pak Hasmin:

*“pendistribusian bisa dalam bentuk barang, uang, atau jasa seperti pelatihan. Namun program ekonomi yang ada saat ini masih bersifat charity seperti bantuan modal dengan mendorong dagangan UMKM”*

Namun berbeda yang disampaikan oleh Pak Jamil selaku bidang fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“pendistribusian yang kita berikan sekarang ini lebih banyak ke bantuan produktif dibanding konsumtif. Contohnya program rumah jamur yang dikelola oleh mustahik dimana hasil penjualannya dibagi antara mustahik dan lembaga”*

Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat dinamika dalam implementasi program distribusi dana di Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Di satu sisi, sebagian program masih bersifat karitatif, namun di sisi lain telah mulai dikembangkan program produktif berbasis pemberdayaan ekonomi.

Selain itu, proses distribusi juga didukung oleh keterlibatan relawan yang direkrut dari berbagai perguruan tinggi di Kota Kendari melalui mekanisme open recruitment yang diumumkan melalui media sosial.



ddv\_sultra [Ikuti](#) [Kirim pesan](#) [...](#)

891 kiriman 1.766 pengikut 427 diikuti

**Dompot Dhuafa Volunteer Sultra** ❤️  
Komunitas  
#1HariKebaikan  
CHAPTER 🗨️  
@ddv\_chaptermunakepulauan  
@ddvchapterkolakaraya  
... selengkapnya  
[linktr.ee/ddvsultra](https://linktr.ee/ddvsultra)

(Gambar 6. Media sosial volunteer Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara)

Relawan tersebut tidak hanya berasal dari Kota Kendari, tetapi juga dari beberapa kabupaten di Sulawesi Tenggara seperti Muna, Kolaka, dan Konawe Selatan. Keterlibatan relawan ini berfungsi untuk memperluas jangkauan distribusi bantuan, khususnya di wilayah yang sulit dijangkau oleh tim amil utama.

d. Transformasi Tata Kelola

Transformasi tata kelola pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa proses penguatan kelembagaan masih berlangsung dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi secara formal. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, salah satu aspek yang menunjukkan bahwa tata kelola lembaga belum sepenuhnya paripurna adalah belum tersedianya Standard Operating Procedure (SOP) yang formal dan tertulis sebagai pedoman operasional lembaga. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dari informan. Hal ini seperti yang disampaikan Pak Hasmin:

*“SOP belum ada. Tetapi kita memahami saja nilai-nilai kelembagaan, memegang teguh prinsip teguh etos kerja yang baik. Dan biasanya kita melakukan evaluasi itu melalui briefing dan evaluasi harian/mingguan”.*

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Usman selaku bidang Program Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang menyampaikan bahwa hingga saat ini lembaga belum memiliki SOP operasional secara formal. Ia menjelaskan bahwa:

*“untuk SOP saja kami belum ada. Dan pembahasan SOP ini baru akan dibahas di pusat pada tahun 2026”.*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa mekanisme pengendalian internal lembaga belum sepenuhnya diformalkan dalam bentuk prosedur operasional yang baku. Sebagai pengganti kontrol formal, operasional lembaga dijalankan berdasarkan nilai-nilai kelembagaan serta pengawasan non-formal melalui briefing dan evaluasi rutin.

Transparansi dan Akuntabilitas dalam Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yaitu walaupun Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara tidak memiliki SOP, tetapi lembaga sudah menjalankan program dengan transparansi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Hasmin yaitu:

*“Transparansi pengelolaan dana dilakukan melalui aplikasi, laporan keuangan, dan media sosial yang dapat diakses oleh masyarakat. Efektivitas dan efisiensi penyaluran dana dapat dinilai secara publik, dengan prinsip bahwa dana yang dihimpun harus tersalurkan dalam satu tahun”*

Hal ini sejalan yang disampaikan oleh Pak Jamil selaku bidang fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“kepercayaan masyarakat itu meningkat dilihat dari banyaknya jumlah mustahik, dari sisi jumlah donatur zakat, infaq, dan sedekah. Itu sebabnya karena kita terbuka dengan apa yang kita lakukan. Baik secara keuangan, kelembagaan”*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa transparansi Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang diwujudkan melalui laporan keuangan yang dapat diakses serta keterbukaan operasional lembaga berfungsi sebagai strategi akuntabilitas yang efektif dalam membangun modal sosial berupa kepercayaan masyarakat.

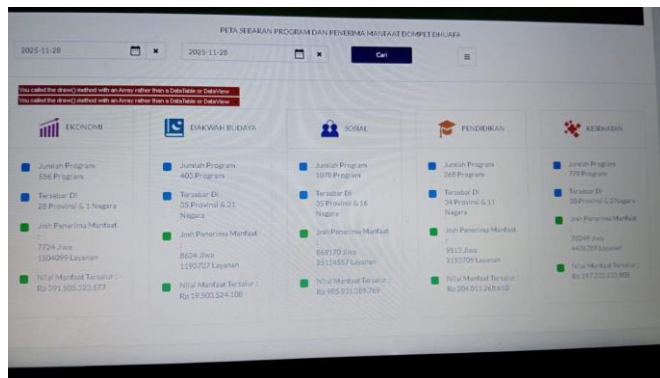
Selain transparansi kepada publik, mekanisme akuntabilitas lembaga juga dijalankan melalui sistem pelaporan kepada lembaga pengawas. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Pak Usman:

*“Laporan pertanggung jawaban kami akan dikirimkan ke BAZNAS provinsi dan dikirimkan ke kemenag RI”*

Hal ini sejalan juga yang disampaikan oleh Ibu Tika selaku bidang keuangan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

“pelaporan dan pelaksanaan ini kami update melalui aplikasi benefit yang dimana program yang kami jalankan bisa dilihat secara nasional”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menjalankan mekanisme akuntabilitas ganda yang terstruktur dan terintegrasi. Secara formal, laporan pertanggungjawaban dana disampaikan secara hierarkis kepada Badan Amil Zakat Nasional tingkat provinsi dan selanjutnya diteruskan kepada Kementerian Agama Republik Indonesia. Selain itu, lembaga juga memastikan transparansi operasional melalui pembaruan data program dan pelaporan dana secara berkala melalui aplikasi Benefit yang dapat dipantau secara nasional.



(Gambar 7. Aplikasi Benefit Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara)

**Tabel 4.4 Penerimaan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara Tahun 2022-2024**

2022		2023	2024	2025
Jenis Dana	Jumlah	Jumlah	Jumlah	Jumlah
Zakat	586.872.001	72.977.371	69.465.293	56.732.697
Zakat Fitrah	0	0	5.481.000	6.072.734
Infak Bebas	91.243.243	37.905.401	7.025.227	8.883.746
Infaq terikat	445.531.544	134.652.207	141.473.533	2.310.000
Kemanusiaan	14.066.473	271.009.301	0	131.934.500
Wakaf	0	0	0	31.372.991
Kurban	3.429.824.519	3.624.210.745	1.404.550.000	723.000.000

(Sumber: Data Diolah Penulis)

**Table 4.5 Penyaluran Program Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara 2024**

<b>Jenis Program</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2025</b>
Layanan Mustahik	0	0	6.017.000
Pendidikan	110.591.625	52.154.534	
Kesehatan	50.114.000	48.282.912	32.500.000
Social	231.951.494	237.450.482	106.104.406
Ekonomi	117.692.492	86.348.208	62.500.000
Dakwah dan Budaya	280.200.819	143.808.703	118.895.296
Kemanusiaan	15.969.924	23.930.713	2.113.009
Kurban	3.429.824.519	3.624.210.745	573.500.000

(Sumber: *Data Diolah Penulis*)

Data penerimaan dana Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara pada periode 2022–2025 menunjukkan adanya fluktuasi dalam penghimpunan dana filantropi. Penurunan penerimaan dana terlihat cukup signifikan terutama pada tahun 2024, di mana sebagian besar jenis dana mengalami penurunan. Kondisi ini turut berpengaruh terhadap pencatatan penyaluran program yang dalam laporan lembaga tidak terdokumentasi secara lengkap pada periode tersebut. Namun demikian, ketiadaan data tersebut tidak serta-merta menunjukkan bahwa tidak terdapat kegiatan penyaluran program, melainkan lebih disebabkan oleh keterbatasan dokumentasi yang dimiliki oleh lembaga pada periode tersebut.

Dalam pelaksanaan program filantropi, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga menunjukkan komitmen dalam menjalankan amanah pengelolaan dana sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh donatur. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Jamil yang menjelaskan bahwa lembaga menyalurkan dana sesuai dengan permintaan pemberi bantuan. Ia menyatakan bahwa:

*“bantuan yang kita berikan sesuai jenis bantuannya. Jika muzakki ingin membantu dalam bentuk charity maka kita bantu sesuai dengan permintaan mereka, ini namanya dana terikat”*

Hal ini seperti yang disampaikan Hasmin Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“teruntuk tata Kelola kita itu kurangnya adalah SOP belum ada. Kita hanya memahami saja nilai-nilai kelembagaan, memegang teguh prinsip teguh dan etos kerja yang baik. Dan kita hanya melakukan briefing dan evaluasi harian/mingguan”*

Hal ini juga disampaikan oleh Usman selaku bidang program Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“untuk SOP saja kami belum ada. Dan pembahasan SOP ini baru akan dibahas di pusat pada tahun 2026”.*

Selain itu, dalam pengelolaan dana zakat lembaga juga menerapkan prinsip distribusi yang sesuai dengan ketentuan syariah dan regulasi yang berlaku. Hal ini disampaikan oleh Pak Hasmin:

*““kalau dana masuk kami mengambil hak 12,5% sisa dari itulah yang akan disalurkan kepada 8 asnaf. Sedangkan infak dan sedekah kami mengambil hak itu sebanyak 20% sisanya juga disalurkan penerima manfaat”*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bahwa dana distribusikan sesuai dengan undang-undang yang dimana dibagikan kepada 8 asnaf dan amil juga mendapatkan haknya. Hal ini sesuai yang dijelaskan dalam Dijelaskan dalam peraturan pemerintah No. 14 Tahun 2014 pasal 69 BAB VIII tentang pembiayaan BAZNAS dan penggunaan hak amil.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam praktik operasional lembaga. Namun demikian, proses institusionalisasi tata kelola internal masih memerlukan penguatan lebih lanjut, khususnya melalui penyusunan prosedur operasional yang formal dan tertulis agar sistem pengelolaan lembaga dapat berjalan secara lebih terstruktur dan profesional.

e. Transformasi Regulasi

1) BAZNAS Kota Kendari

Secara nasional, pengelolaan zakat di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang tersebut menyebutkan bahwa pengelolaan zakat bertujuan untuk: (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; serta (2) meningkatkan manfaat zakat dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Regulasi ini memberikan dasar hukum yang kuat bagi Badan Amil Zakat Nasional dalam menjalankan fungsi pengelolaan zakat secara terorganisir dan profesional.

Keberadaan undang-undang tersebut juga memberikan mandat kelembagaan kepada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam mengelola zakat. Selain itu, regulasi ini turut memperkuat aspek akuntabilitas lembaga melalui kewajiban pelaporan serta mekanisme pemeriksaan keuangan oleh auditor internal, akuntan publik, dan Kementerian Agama Republik Indonesia. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua III BAZNAS Kota Kendari:

*“Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 memberikan kerangka regulasi dalam pengelolaan zakat serta memperkuat akuntabilitas lembaga melalui mekanisme audit oleh auditor, akuntan publik, dan Kementerian Agama”*

Namun demikian, seiring dengan perkembangan pengelolaan zakat yang semakin dinamis, beberapa aspek dalam regulasi tersebut masih memerlukan penguatan. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah terkait status dan kedudukan amil zakat yang dinilai masih perlu dijelaskan secara lebih rinci dalam regulasi agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“Undang-Undang zakat Nomor 23 Tahun 2011 ini mendukung. Namun, seiring perkembangan zaman yang perlu diperbaiki lagi adalah status amil yang lebih jelas.”*

Selain diatur melalui undang-undang nasional, keberadaan Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari juga didukung oleh regulasi di tingkat daerah. Pembentukan lembaga ini ditetapkan melalui Surat Keputusan

Walikota Kendari Nomor 505 Tahun 2013 tentang Pembentukan Kepengurusan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA) Kota Kendari Periode 2013–2015. Keputusan tersebut menjadi dasar legal dalam pembentukan struktur kepengurusan serta pelaksanaan tugas pengelolaan zakat di tingkat daerah.

Dalam surat keputusan tersebut dijelaskan bahwa pengurus BAZDA Kota Kendari memiliki beberapa tugas utama, antara lain: menyelenggarakan kegiatan administratif dan teknis dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; mengumpulkan serta mengolah data sebagai dasar penyusunan perencanaan pengelolaan zakat; melaksanakan kegiatan penelitian, pengembangan, komunikasi, informasi, serta edukasi terkait pengelolaan zakat; serta membentuk dan mengukuhkan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) sesuai dengan wilayah operasional.

Dengan demikian, keberadaan regulasi baik di tingkat nasional maupun daerah menunjukkan adanya dukungan kelembagaan yang kuat dalam pengelolaan zakat. Regulasi tersebut tidak hanya memberikan legitimasi hukum bagi lembaga, tetapi juga memperkuat sistem tata kelola dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran pemerintah memiliki kontribusi penting dalam memperkuat legitimasi serta tata kelola kelembagaan Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari dalam sistem filantropi Islam.

## 2) Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Regulasi formal juga menjadi dasar penting dalam mendukung aktivitas pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Secara umum, lembaga ini beroperasi berdasarkan kerangka regulasi nasional yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, yang memberikan dasar legal bagi lembaga amil zakat dalam menjalankan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat.

Berdasarkan hasil wawancara, keberadaan regulasi tersebut dinilai memberikan kemudahan bagi lembaga dalam melaksanakan program-program filantropi serta meningkatkan literasi zakat di masyarakat. Hal ini

sebagaimana disampaikan oleh Usman selaku bidang Program dan Pemberdayaan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 memberikan dasar legal bagi lembaga dalam mengelola zakat sehingga memudahkan pelaksanaan program serta meningkatkan literasi zakat kepada masyarakat”*

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Hasmin selaku MPZ (Mitra Pengelola Zakat) Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang menyatakan bahwa keberadaan regulasi tersebut memberikan kepastian hukum bagi lembaga dalam menjalankan kegiatan pengelolaan zakat, terutama karena lembaga ini berbadan hukum yayasan dan harus menjalankan aktivitasnya sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Ia menyampaikan bahwa:

*“Undang-undang yang mengatur adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Ini sangat membantu karena kita berbadan hukum berbentuk yayasan. Karena kita melaksanakan program harus sesuai dengan norma dan undang-undang yang berlaku.”*

Berdasarkan temuan tersebut dapat dipahami bahwa Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tidak hanya berfungsi sebagai regulasi yang mengatur pengelolaan zakat, tetapi juga berperan dalam memperkuat legitimasi kelembagaan amil zakat, memberikan kepastian hukum dalam pelaksanaan program, serta meningkatkan kepercayaan publik sebagai modal penting dalam meningkatkan literasi dan penghimpunan dana zakat.

Namun demikian, meskipun Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menjalankan aktivitas pengelolaan zakat sesuai dengan ketentuan regulasi eksternal, lembaga ini masih menghadapi tantangan dalam penegakan aturan internal kelembagaan. Salah satu hal yang ditemukan dalam penelitian adalah belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang secara formal mengatur pelaksanaan kegiatan operasional lembaga. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Hasmin:

*“SOP belum ada. Tetapi kita memahami saja nilai-nilai kelembagaan, memegang teguh prinsip etos kerja yang baik. Biasanya evaluasi dilakukan melalui briefing dan evaluasi harian atau mingguan”*

Hal serupa juga disampaikan oleh Usman yang menjelaskan bahwa penyusunan SOP masih dalam tahap perencanaan di tingkat pusat dan direncanakan akan dibahas lebih lanjut pada tahun 2026.

*“Untuk SOP saja kami belum ada. Dan pembahasan SOP ini baru akan dibahas di pusat pada tahun 2026”*

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepatuhan terhadap regulasi eksternal telah berjalan dengan baik, penguatan aturan internal kelembagaan masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dengan demikian, pada level *institutional environment*, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah memiliki dasar regulasi formal yang kuat melalui kebijakan nasional, namun penguatan sistem tata kelola internal masih menjadi salah satu aspek yang perlu dikembangkan untuk mendukung profesionalitas lembaga dalam pengelolaan filantropi Islam.

#### **4.2.2. Klasifikasi Transformasi Berdasarkan Teori Kelembagaan Ekonomi**

Menurut Partogi, dkk (2021) klasifikasi adalah suatu proses untuk menyatakan suatu objek data sebagai salah satu kategori (kelas). Maksud klasifikasi dalam penelitian ini adalah mengelompokkan bentuk-bentuk transformasi kelembagaan filantropi islam telah ditemukan dalam kategori tertentu berdasarkan kerangka teori kelembagaan ekonomi empat level dari Williamson (2000).

##### **1. Level I – *Embeddedness***

###### **a. Nilai Sosial**

Nilai sosial dalam praktik filantropi masyarakat Kota Kendari tercermin pada kuatnya kepedulian dan solidaritas sosial yang telah lama mengakar dalam kehidupan masyarakat. Aktivitas berbagi seperti kegiatan Jum'at Berkah, pemberian bantuan kepada masyarakat yang membutuhkan, serta kunjungan ke panti asuhan menunjukkan bahwa praktik filantropi tidak hanya dipahami sebagai kewajiban religius, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab sosial antar anggota masyarakat.

Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai sosial tersebut mengalami transformasi dalam bentuk ekspresi dan mekanisme penyalurannya. Jika sebelumnya nilai kepedulian sosial diwujudkan melalui

hubungan langsung antara pemberi dan penerima bantuan, saat ini sebagian masyarakat mulai menyalurkan zakat dan bantuan sosial melalui lembaga filantropi seperti Badan Amil Zakat Nasional dan Dompot Dhuafa.

Transformasi ini menunjukkan bahwa nilai solidaritas sosial tidak mengalami perubahan secara substansial, tetapi mengalami pergeseran bentuk praktik dari hubungan sosial langsung menuju hubungan yang dimediasi oleh lembaga. Dalam konteks ini, lembaga filantropi berperan sebagai institusi yang mengorganisasi nilai kepedulian sosial masyarakat agar dapat disalurkan secara lebih terstruktur dan menjangkau penerima manfaat yang lebih luas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Suhartono dkk. (2024), Masdar dan Fahlevi (2025), serta Hudaifah dkk. (2021) yang menegaskan bahwa nilai-nilai sosial dalam ZIS seperti keadilan, solidaritas, empati, dan kesejahteraan sosial berperan penting dalam memperkuat praktik filantropi Islam. Selain itu, Santi (2023) dan Oktaviani (2025) menunjukkan bahwa keterbatasan literasi zakat dan literasi digital masih menjadi hambatan dalam optimalisasi pengelolaan zakat.

Dengan demikian, transformasi nilai sosial filantropi di Kota Kendari dapat dipahami sebagai proses institusionalisasi nilai kepedulian sosial, dimana nilai yang sebelumnya diekspresikan secara personal mulai diintegrasikan ke dalam mekanisme kelembagaan filantropi modern.

#### b. Tradisi

Tradisi filantropi masyarakat Kota Kendari pada masa sebelumnya sangat dipengaruhi oleh praktik keagamaan yang bersifat ritual dan musiman. Aktivitas pembayaran zakat dan pemberian bantuan sosial cenderung meningkat pada momentum religius tertentu, khususnya pada bulan Ramadhan. Hal ini menunjukkan bahwa praktik filantropi tradisional lebih dipahami sebagai bagian dari ritual keagamaan yang dilakukan pada waktu-waktu tertentu.

Selain itu, tradisi penyaluran bantuan juga dilakukan melalui jaringan sosial lokal seperti tokoh agama, pengurus masjid, serta perangkat lingkungan seperti RT dan kelurahan. Pola ini menunjukkan bahwa filantropi tradisional bersifat informal dan sangat bergantung pada kepercayaan sosial dalam komunitas.

Seiring dengan berkembangnya lembaga pengelola zakat, tradisi tersebut mulai mengalami perubahan. Sebagian masyarakat mulai menyalurkan zakat melalui lembaga yang memiliki sistem penghimpunan dan distribusi yang lebih terstruktur. Data pertumbuhan muzakki pada BAZNAS Kota Kendari menunjukkan peningkatan signifikan dari tahun ke tahun, yang mengindikasikan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat.

Meskipun demikian, transformasi ini tidak sepenuhnya menggantikan tradisi filantropi yang telah ada sebelumnya. Praktik penyaluran bantuan secara langsung kepada mustahik masih tetap dilakukan oleh sebagian masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa tradisi filantropi di Kota Kendari mengalami proses adaptasi, dimana praktik tradisional tetap dipertahankan meskipun telah muncul mekanisme penyaluran yang lebih modern melalui lembaga filantropi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Ainul Yaqin (2022) dan Zainurrosyida dkk. (2023) yang menyatakan bahwa penyaluran zakat kepada mustahik umumnya masih bersifat konsumtif dalam bentuk uang tunai atau kebutuhan pokok, sehingga kurang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan.

Dengan demikian, tradisi filantropi masyarakat Kota Kendari saat ini berada dalam kondisi koeksistensi, yaitu keberadaan praktik filantropi tradisional yang berjalan berdampingan dengan praktik filantropi modern yang dikelola oleh lembaga.

#### c. Budaya

Budaya filantropi masyarakat Kota Kendari pada dasarnya dibentuk oleh nilai religiusitas dan solidaritas sosial yang kuat dalam kehidupan

komunitas. Budaya berbagi dalam masyarakat sebelumnya lebih banyak diwujudkan melalui interaksi sosial langsung antara pemberi dan penerima bantuan, yang mencerminkan karakteristik filantropi berbasis komunitas.

Namun perkembangan lembaga filantropi modern telah mendorong munculnya perubahan dalam budaya tersebut. Kehadiran lembaga pengelola zakat memperkenalkan pola baru dalam praktik filantropi, yaitu budaya berdonasi melalui institusi formal yang memiliki sistem pengelolaan yang lebih profesional dan akuntabel.

Perubahan ini tercermin dari meningkatnya jumlah muzakki yang menyalurkan zakat melalui lembaga filantropi. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa sebagian masyarakat mulai memandang lembaga filantropi sebagai sarana yang lebih efektif dan terpercaya dalam menyalurkan bantuan kepada mustahik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Syari dan Nasution (2025) serta Lubis dkk. (2025) yang menyatakan bahwa transparansi dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kepercayaan dan keputusan muzakki dalam menyalurkan zakat melalui lembaga. Selain itu, Zarkasi dan Sriyono (2024) menegaskan bahwa peningkatan komunikasi interpersonal juga berperan dalam meningkatkan kepercayaan muzakki.

Meskipun demikian, budaya filantropi masyarakat Kota Kendari tidak sepenuhnya bergeser menuju pola kelembagaan. Praktik berbagi secara langsung masih tetap dilakukan sebagai bagian dari budaya sosial yang telah lama berkembang dalam masyarakat. Oleh karena itu, budaya filantropi yang berkembang saat ini dapat dipahami sebagai budaya filantropi hibrida, yaitu perpaduan antara praktik berbagi berbasis komunitas dengan praktik filantropi modern yang dikelola oleh lembaga formal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada Level DI (*social embeddedness*), masyarakat Kota Kendari menunjukkan pola filantropi hibrida, yaitu perpaduan antara praktik filantropi tradisional berbasis komunitas dengan praktik filantropi modern berbasis kelembagaan. Transformasi ini menegaskan bahwa perubahan institusional dalam

praktik filantropi tidak terjadi secara radikal, tetapi berlangsung melalui proses adaptasi sosial yang memungkinkan nilai, tradisi, dan budaya filantropi tetap bertahan sekaligus menyesuaikan diri dengan perkembangan lembaga filantropi modern.

## 2. Level II – Environment Government (Aturan Formal)

### a. BAZNAS Kota Kendari

Berdasarkan temuan penelitian, pengelolaan zakat di Indonesia memiliki landasan regulasi yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang mengatur tujuan, kelembagaan, serta mekanisme pengelolaan zakat secara nasional. Dalam perspektif perubahan institusional yang dikemukakan oleh Oliver Williamson, keberadaan regulasi tersebut dapat dianalisis pada Level II (*institutional environment*), yaitu tingkat institusi formal yang mencakup aturan hukum, kebijakan publik, serta kerangka regulasi yang mengatur aktivitas organisasi dalam suatu sistem ekonomi dan sosial.

Pada level ini, regulasi berfungsi sebagai kerangka kelembagaan formal yang mengatur hak, kewajiban, serta kewenangan aktor dalam sistem pengelolaan zakat. Undang-undang tersebut memberikan legitimasi hukum kepada Badan Amil Zakat Nasional sebagai lembaga resmi yang memiliki otoritas dalam mengelola zakat secara nasional, termasuk pada tingkat daerah seperti BAZNAS Kota Kendari. Dengan adanya dasar hukum tersebut, pengelolaan zakat tidak lagi hanya dipraktekkan sebagai aktivitas sosial keagamaan yang bersifat informal, tetapi telah berkembang menjadi sistem pengelolaan filantropi yang terinstitusionalisasi.

Selain memberikan legitimasi kelembagaan, regulasi ini juga memperkuat aspek akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan zakat melalui kewajiban pelaporan keuangan serta mekanisme audit yang melibatkan auditor internal, akuntan publik, dan pengawasan dari Kementerian Agama Republik Indonesia. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa sistem pengelolaan zakat telah mengadopsi

prinsip-prinsip tata kelola kelembagaan modern (*good governance*), yang menekankan pada transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan dalam pengelolaan dana publik.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa dukungan regulasi tidak hanya berasal dari tingkat nasional, tetapi juga diperkuat oleh kebijakan pemerintah daerah melalui pembentukan struktur kelembagaan BAZNAS di tingkat kota. Penetapan BAZNAS Kota Kendari melalui keputusan kepala daerah menunjukkan adanya sinkronisasi antara regulasi nasional dan kebijakan daerah dalam mendukung pengelolaan zakat yang lebih terorganisasi. Dukungan regulasi daerah tersebut memungkinkan lembaga untuk menjalankan fungsi administratif, operasional, serta pengembangan program zakat secara lebih sistematis.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun regulasi telah memberikan kerangka kelembagaan yang jelas, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penguatan, khususnya terkait dengan kejelasan status dan kedudukan amil zakat. Dalam konteks ini, Ilmie dan Ansori (2020) menjelaskan bahwa negara memiliki peran strategis sebagai regulator sekaligus operator dalam pengelolaan zakat untuk mendukung kepentingan sosial-ekonomi sebagaimana amanat Pasal 34 ayat (1) UUD 1945.

Dalam perspektif institusional, kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun struktur regulasi telah terbentuk, proses penyempurnaan institusi formal masih terus berlangsung seiring dengan dinamika perkembangan pengelolaan zakat di Indonesia.

b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Pada level ini, regulasi berperan sebagai instrumen legitimasi kelembagaan yang memberikan kepastian hukum bagi organisasi filantropi dalam menjalankan aktivitasnya. Temuan penelitian

menunjukkan bahwa regulasi tersebut memberikan kemudahan bagi lembaga seperti Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dalam melaksanakan program-program filantropi, sekaligus memperkuat literasi zakat di masyarakat. Kejelasan dasar hukum ini menjadi penting karena lembaga filantropi, khususnya yang berbadan hukum yayasan, harus menjalankan aktivitasnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, regulasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengaturan, tetapi juga sebagai sumber legitimasi institusional yang meningkatkan kredibilitas lembaga di mata publik.

Selain itu, keberadaan regulasi tersebut juga berkontribusi dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat. Kepastian hukum dalam pengelolaan dana zakat menjadi salah satu faktor penting yang mendorong masyarakat untuk menyalurkan dana filantropinya melalui lembaga formal. Dalam konteks ini, regulasi berperan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan kepercayaan antara lembaga pengelola zakat dan masyarakat sebagai muzakki.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi eksternal dan penguatan tata kelola internal lembaga. Meskipun lembaga telah menjalankan aktivitasnya sesuai dengan kerangka regulasi nasional, penguatan sistem pengelolaan internal masih menghadapi tantangan, khususnya terkait dengan belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang secara formal mengatur pelaksanaan kegiatan operasional lembaga di tingkat daerah. Kondisi ini menunjukkan bahwa tata kelola lembaga masih banyak bergantung pada nilai-nilai organisasi, etos kerja, serta mekanisme koordinasi informal seperti briefing dan evaluasi rutin.

Temuan ini sejalan dengan Khaya dan Warsito (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan SOP dalam pengelolaan ZIS masih belum optimal serta Dewi dkk. (2022) yang menegaskan bahwa banyak lembaga masih mengandalkan kepercayaan publik dalam pengelolaan dana ZIS. Hambali dkk. (2024) juga menekankan bahwa penerapan sistem dan prosedur yang terstandarisasi merupakan prasyarat penting

untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga filantropi Islam.

Dalam perspektif institusional, kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses institusionalisasi organisasi pada lembaga filantropi belum sepenuhnya mencapai tahap formalisasi prosedural di tingkat operasional. Dengan kata lain, meskipun kerangka regulasi eksternal telah terbentuk secara kuat, internalisasi regulasi tersebut ke dalam sistem tata kelola organisasi masih berada dalam tahap penguatan. Hal ini juga dipengaruhi oleh struktur kelembagaan Dompot Dhuafa yang bersifat terpusat, dimana kebijakan operasional seperti penyusunan SOP masih berada dalam kewenangan tingkat pusat.

Dengan demikian, pada level *institutional environment* kedua lembaga menunjukkan karakteristik kelembagaan yang berbeda. Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, keberadaan regulasi nasional serta dukungan kebijakan pemerintah daerah menunjukkan adanya dukungan struktural yang kuat dalam memperkuat legitimasi dan tata kelola kelembagaan pengelolaan zakat di tingkat daerah. Sementara itu, pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, meskipun kepatuhan terhadap regulasi eksternal telah berjalan dengan baik, penguatan aturan internal kelembagaan seperti penyusunan *standard operating procedures* (SOP) masih dalam tahap pengembangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses penguatan tata kelola kelembagaan pada kedua lembaga berlangsung dengan dinamika yang berbeda sesuai dengan karakteristik kelembagaannya.

### 3. Level III – Governance Structure

#### a. Transparansi

Berdasarkan hasil penelitian, transparansi pada BAZNAS Kota Kendari telah terinstitusionalisasi melalui beberapa mekanisme

kelembagaan. Pertama, lembaga mempublikasikan laporan keuangan yang dapat diakses secara terbuka melalui situs resmi BAZNAS. Kedua, sistem pencatatan dana zakat telah dilakukan secara terintegrasi sehingga seluruh aktivitas penghimpunan dan penyaluran dana terdokumentasi dengan baik.

Transformasi transparansi juga terlihat dari perubahan sistem pengelolaan sebelumnya. Pada periode sebelumnya, pencatatan mustahik masih dilakukan secara manual dan tidak terdokumentasi secara sistematis sehingga akses informasi masih terbatas. Setelah adanya digitalisasi dan publikasi laporan keuangan, pengelolaan zakat menjadi lebih terbuka dan terukur.

Temuan ini sejalan dengan Syaifuddin dan Khalil (2024) yang menegaskan bahwa akuntabilitas lembaga zakat tercermin melalui evaluasi rutin, laporan pengelolaan ZIS, dan audit berkala. Satriani dan Nurjannah (2025) serta Fatmawati dan Nurmayanti (2025) juga menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas berperan penting dalam meningkatkan legitimasi lembaga dan kepercayaan muzakki.

Dengan demikian, transparansi pada BAZNAS Kota Kendari dapat diklasifikasikan sebagai transparansi institusional, yaitu keterbukaan informasi yang dilembagakan melalui sistem pelaporan keuangan, publikasi laporan daring, serta audit internal maupun eksternal.

Sedangkan transparansi pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga diwujudkan melalui keterbukaan informasi kepada publik, khususnya melalui laporan keuangan, media sosial, dan aplikasi pelaporan program. Berdasarkan hasil wawancara, lembaga mempublikasikan aktivitas penghimpunan dan penyaluran dana agar dapat dipantau oleh masyarakat.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa transparansi internal Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya terinstitusionalisasi secara formal karena lembaga belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur secara tertulis mekanisme operasional lembaga.

Dengan demikian, transparansi pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dapat diklasifikasikan sebagai transparansi berbasis praktik kelembagaan, yaitu keterbukaan informasi yang dijalankan melalui praktik operasional lembaga meskipun belum sepenuhnya diformalkan melalui sistem aturan internal yang baku.

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam pengelolaan lembaga filantropi berkaitan dengan kemampuan lembaga untuk mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas pengelolaan dana kepada pihak-pihak yang berkepentingan, baik kepada pemerintah, donatur, maupun masyarakat penerima manfaat.

Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, akuntabilitas tercermin dari adanya sistem pelaporan yang terstruktur serta kewajiban lembaga untuk menyampaikan laporan pengelolaan zakat kepada pemerintah daerah dan BAZNAS pusat. Sebagai lembaga resmi negara, BAZNAS memiliki mekanisme pengawasan yang lebih formal sehingga proses pengelolaan dana zakat harus mengikuti standar administrasi dan regulasi yang telah ditetapkan.

Di sisi lain, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara sebagai lembaga filantropi berbasis masyarakat juga menunjukkan penerapan prinsip akuntabilitas melalui pengelolaan dana yang didasarkan pada ketentuan syariat serta regulasi pengelolaan zakat yang berlaku. Lembaga ini berupaya memastikan bahwa dana yang dihimpun dari masyarakat disalurkan melalui berbagai program sosial dan pemberdayaan yang ditujukan kepada kelompok penerima manfaat.

Dengan demikian, baik BAZNAS Kota Kendari maupun Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam tata kelola organisasi, meskipun bentuk pengawasan dan mekanisme pelaporannya berbeda sesuai dengan struktur kelembagaan masing-masing.

c. Responsibilitas

Responsibilitas dalam tata kelola lembaga filantropi mengacu pada tanggung jawab lembaga dalam menjalankan program-program sosial yang sesuai dengan tujuan pengelolaan zakat, yaitu membantu masyarakat yang membutuhkan serta meningkatkan kesejahteraan sosial.

Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, tanggung jawab tersebut tercermin melalui pelaksanaan berbagai program distribusi dan pendayagunaan zakat yang diarahkan kepada kelompok masyarakat yang tergolong sebagai mustahik. Program-program tersebut tidak hanya bersifat bantuan konsumtif, tetapi juga mencakup kegiatan pemberdayaan ekonomi yang bertujuan meningkatkan kemandirian penerima manfaat.

Temuan ini sejalan dengan Siregar dkk. (2025) yang menegaskan bahwa pengelolaan zakat berbasis pemberdayaan lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan mustahik. Ryandono dan Wijayanti (2019) juga menekankan bahwa transformasi tata kelola lembaga zakat mendorong peran lembaga sebagai institusi kewirausahaan sosial.

Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga menunjukkan komitmen dalam menjalankan tanggung jawab sosial melalui pelaksanaan program-program pemberdayaan masyarakat. Lembaga ini berupaya mengembangkan berbagai kegiatan sosial yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, baik melalui bantuan langsung maupun melalui program pemberdayaan yang berorientasi pada peningkatan kapasitas ekonomi masyarakat.

Temuan ini didukung oleh Hakim dkk. (2020) serta Fitriani dan Hidayah (2023) yang menunjukkan bahwa preferensi muzakki sering memengaruhi pola penyaluran dana.

Hal ini menunjukkan bahwa kedua lembaga memiliki komitmen yang sama dalam menjalankan tanggung jawab sosial sebagai lembaga pengelola dana filantropi.

d. *Independency*

Prinsip *independency* dalam tata kelola lembaga filantropi mengacu pada kemampuan lembaga untuk menjalankan fungsi dan programnya secara profesional tanpa adanya intervensi dari pihak-pihak tertentu yang

dapat mempengaruhi objektivitas pengelolaan dana. Independensi menjadi aspek penting dalam memastikan bahwa proses pengambilan keputusan, pengelolaan dana, serta pelaksanaan program dilakukan secara netral dan berorientasi pada kepentingan masyarakat penerima manfaat.

Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Kendari, prinsip independensi tercermin melalui struktur kelembagaan yang telah diatur dalam regulasi nasional mengenai pengelolaan zakat. Sebagai lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah, BAZNAS memiliki kewenangan dalam mengelola dana zakat secara profesional dengan tetap mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Meskipun berada dalam kerangka kelembagaan negara, pengelolaan zakat oleh BAZNAS tetap dijalankan dengan mekanisme organisasi yang memungkinkan lembaga menjalankan program-programnya secara mandiri sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan kebijakan pengelolaan zakat.

Sementara itu, pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, prinsip independensi tercermin melalui posisi lembaga sebagai organisasi filantropi yang berbasis masyarakat dan berbadan hukum yayasan. Status tersebut memberikan keleluasaan bagi lembaga dalam merancang serta melaksanakan berbagai program sosial dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan visi dan misi organisasi. Independensi ini memungkinkan Dompot Dhuafa untuk lebih fleksibel dalam mengembangkan program-program inovatif dalam pengelolaan dana filantropi, dengan tetap mengacu pada regulasi pengelolaan zakat yang berlaku secara nasional.

Temuan ini sejalan dengan Hasibuan dan Nasution (2024) yang menegaskan pentingnya penerapan prinsip *good governance* dalam meningkatkan profesionalisme lembaga zakat. Ulfah dkk. (2025) serta Afifah dan Rochmiyatun (2021) juga menekankan bahwa independensi mensyaratkan pengambilan keputusan yang bebas dari konflik kepentingan dan tekanan eksternal.

Dengan demikian, penerapan prinsip *independency* pada kedua lembaga menunjukkan karakteristik kelembagaan yang berbeda. BAZNAS Kota Kendari memiliki independensi yang berada dalam

kerangka kelembagaan negara dengan dukungan regulasi pemerintah, sedangkan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan independensi yang lebih bersifat organisasi masyarakat yang relatif fleksibel dalam mengembangkan program-program filantropi. Meskipun demikian, kedua lembaga tetap berupaya menjaga profesionalitas dalam pengelolaan dana zakat agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat.

e. Fairness

Prinsip *fairness* dalam tata kelola lembaga filantropi merujuk pada keadilan dalam pengelolaan dan pendistribusian dana kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya. Prinsip ini menekankan pentingnya distribusi dana yang proporsional serta sesuai dengan ketentuan syariat dan regulasi yang berlaku.

Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, penerapan prinsip keadilan tercermin dalam mekanisme distribusi dana zakat yang mengikuti ketentuan delapan golongan penerima zakat (*asnaf*). Dana yang dihimpun oleh lembaga disalurkan kepada kelompok mustahik melalui berbagai program bantuan sosial dan pemberdayaan ekonomi yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Sementara itu, pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, prinsip *fairness* juga diterapkan melalui mekanisme pembagian dana yang mengikuti ketentuan syariah, termasuk pemisahan hak amil serta penyaluran dana kepada kelompok penerima manfaat yang berhak. Selain itu, lembaga juga mengalokasikan sebagian dana untuk mendukung operasional pengelolaan zakat sesuai dengan ketentuan regulasi yang berlaku.

Temuan ini sejalan dengan Susila dkk. (2023) yang menegaskan bahwa distribusi dana zakat harus dilakukan secara adil kepada delapan *asnaf*. Fatmawati dkk. (2023) juga menyatakan bahwa amil berhak menerima bagian maksimal  $\frac{1}{8}$  atau 12,5% dari total zakat yang dihimpun

Dengan demikian, penerapan prinsip *fairness* pada kedua lembaga menunjukkan adanya upaya untuk menjaga keseimbangan antara

kepentingan operasional lembaga dan hak-hak penerima manfaat. Meskipun mekanisme pengelolaannya memiliki karakteristik yang berbeda, kedua lembaga tetap berupaya memastikan bahwa distribusi dana filantropi dilakukan secara adil dan sesuai dengan prinsip syariah.

Berdasarkan empiris yang telah disajikan diatas, menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Kendari sudah mencapai transformasi level III yaitu mencapai struktur tata Kelola yang baik. Sedangkan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya mencapai level III kelembagaan, karena meskipun telah menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan fairness, tata Kelola lembaga belum ditopang oleh instrument formal seperti SOP dan dokumentasi yang konsisten. Dengan demikian, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara berada pada tahap transisi dari level II menuju level III kelembagaan.

#### 4. Level IV – Resource Allocation

##### a. Fundraising

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua lembaga telah mengalami transformasi dalam mekanisme penghimpunan dana dengan memanfaatkan kombinasi metode tradisional dan digital. Namun demikian, terdapat perbedaan karakteristik strategi fundraising yang digunakan oleh masing-masing lembaga.

Pada BAZNAS Kota Kendari, fundraising pada awalnya lebih banyak dilakukan melalui pendekatan tradisional yang berbasis pada aktivitas keagamaan di masjid dan bergantung pada kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat. Penghimpunan zakat pada periode tersebut cenderung bersifat musiman dan didominasi oleh pembayaran zakat fitrah pada bulan Ramadhan. Seiring dengan perkembangan teknologi, BAZNAS Kota Kendari mulai mengembangkan sistem fundraising digital melalui transfer bank, QRIS, serta website resmi lembaga. Digitalisasi tersebut bertujuan untuk mempermudah akses muzakki dalam menunaikan kewajiban zakat serta memperluas jangkauan penghimpunan dana.

Sementara itu, strategi fundraising pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan pendekatan yang lebih beragam dengan memanfaatkan berbagai segmen donatur. Penghimpunan dana tidak hanya berasal dari individu, tetapi juga dari perusahaan, komunitas, serta lembaga pemerintah dan swasta. Selain itu, lembaga ini juga memanfaatkan berbagai kanal penghimpunan dana seperti kotak donasi di ruang publik, kerjasama dengan perusahaan melalui proposal program, serta kampanye donasi melalui kegiatan sosial.

Dalam aspek digital, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga memanfaatkan berbagai platform seperti WhatsApp blast, crowdfunding Sultra Berbagi, website penggalangan dana, serta kolaborasi dengan influencer lokal untuk mempromosikan kegiatan donasi. Diversifikasi strategi fundraising ini menunjukkan bahwa aktivitas penghimpunan dana diposisikan sebagai bagian dari strategi marketing filantropi yang bertujuan untuk memperluas partisipasi masyarakat dalam kegiatan donasi.

Temuan ini sejalan dengan Jumaati dan Dahruji (2024) yang menyatakan bahwa digital fundraising berperan penting dalam meningkatkan penghimpunan dana zakat di era digital. Putri dkk. (2025) menambahkan bahwa penerapan sistem digital memerlukan penguatan aspek monitoring dan transparansi untuk menjaga akuntabilitas, sedangkan Fuad dkk. (2025) menegaskan bahwa digital fundraising dapat meningkatkan preferensi muzaki serta memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga zakat.

Dengan demikian, jika dibandingkan, transformasi fundraising pada BAZNAS Kota Kendari lebih menekankan pada digitalisasi sistem pembayaran zakat, sedangkan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan pendekatan yang lebih strategis melalui diversifikasi segmen donatur serta pemanfaatan berbagai kanal pemasaran filantropi.

#### b. Distribusi Dana

Transformasi distribusi dana pada kedua lembaga juga menunjukkan perubahan dari pola bantuan karitatif menuju program pemberdayaan ekonomi mustahik. Pada BAZNAS Kota Kendari, distribusi dana dilakukan dengan mengalokasikan sebagian dana untuk program pemberdayaan ekonomi melalui pemberian modal usaha kepada mustahik. Sementara itu, sebagian dana lainnya tetap disalurkan dalam bentuk bantuan konsumtif kepada delapan golongan penerima zakat sesuai dengan ketentuan syariat Islam.

Pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, distribusi dana juga menunjukkan arah yang serupa, yaitu mengembangkan program produktif yang bertujuan meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik. Contoh program produktif yang dikembangkan adalah program rumah jamur yang dikelola oleh mustahik, di mana hasil usaha tersebut dapat memberikan pendapatan berkelanjutan bagi penerima bantuan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian program distribusi pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara masih bersifat karitatif, seperti bantuan modal usaha sederhana bagi pelaku usaha mikro. Hal ini menunjukkan bahwa proses transformasi menuju program pemberdayaan ekonomi masih berlangsung secara bertahap.

Selain itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga melibatkan relawan dalam proses distribusi bantuan. Relawan yang direkrut dari berbagai perguruan tinggi di Kota Kendari serta beberapa kabupaten di Sulawesi Tenggara berperan dalam membantu pelaksanaan program serta memperluas jangkauan distribusi bantuan di berbagai wilayah. Keterlibatan relawan ini menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara mengembangkan pendekatan kolaboratif dalam distribusi bantuan dengan melibatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan filantropi.

Temuan ini sejalan dengan Alim dan Muslim (2025) serta Sifat dkk. (2024) yang menyatakan bahwa rendahnya literasi zakat dan tingkat kepercayaan publik menjadi kendala utama dalam optimalisasi

pengelolaan zakat. Selain itu, Inayah dkk. (2024) menunjukkan bahwa praktik filantropi di Indonesia masih didominasi pendekatan charity dibandingkan pemberdayaan produktif. Oleh karena itu, transformasi menuju filantropi yang lebih berkelanjutan memerlukan penguatan literasi zakat, peningkatan kepercayaan kelembagaan, serta perubahan pola relasi antara lembaga, muzakki, dan mustahik.

Dengan demikian, berdasarkan kerangka teori kelembagaan ekonomi Williamson (2000), BAZNAS Kota Kendari dapat dikategorikan telah mencapai level IV dalam transformasi kelembagaan pengelolaan sumber daya filantropi secara relatif lebih terstruktur dan sistematis. Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menunjukkan arah transformasi menuju level IV, namun implementasinya masih berada dalam tahap penguatan terutama dalam aspek evaluasi program dan pengukuran dampak keberlanjutan program filantropi.

### **4.3. Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi Oleh BAZNAS Kota Kendari & Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara**

Tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh lembaga filantropi Islam dalam pengelolaan zakat dianalisis menggunakan pendekatan Business Model Canvas. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul pada setiap elemen model bisnis lembaga. Berdasarkan hasil penelitian, tantangan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dapat dianalisis melalui beberapa elemen BMC, sebagai berikut:

#### **4.3.1. Customer Segment**

Berdasarkan hasil penelitian, tantangan utama yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari pada aspek *customer segment* berkaitan dengan rendahnya tingkat literasi masyarakat mengenai berbagai jenis zakat. Sebagian besar masyarakat di

Kota Kendari masih memahami zakat secara terbatas pada zakat fitrah yang ditunaikan pada bulan Ramadhan. Sementara itu, pengetahuan mengenai jenis zakat lainnya seperti zakat maal, zakat profesi, maupun zakat perusahaan masih relatif rendah. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya potensi penghimpunan dana zakat yang seharusnya dapat dikelola oleh lembaga secara lebih optimal. Seperti yang dikatakan oleh Joko selaku Ketua Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“salah satu tantangan kami adalah kurangnya literasi masyarakat mengenai zakat. Masyarakat di sini hanya mengetahui zakat fitrah saja tanpa mengetahui jenis-jenis zakat lainnya, dan mereka menunaikan zakat hanya ketika momennya saja yaitu bulan Ramadhan”*

Selain rendahnya literasi zakat, tantangan lain yang dihadapi BAZNAS Kota Kendari berkaitan dengan proses identifikasi dan verifikasi data mustahik. Dalam beberapa kasus, informasi yang disampaikan oleh calon mustahik tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi yang sebenarnya, sehingga menyulitkan proses verifikasi kelayakan penerima bantuan. Seperti yang dikatakan oleh Wakil Kepala III BAZNAS Kota Kendari:

*“tantangan kami terhadap mustahik ini biasanya mereka memberikan informasi tidak jelas, seperti yang disampaikan beda dengan kondisi sebenarnya”*

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, BAZNAS Kota Kendari melakukan verifikasi lapangan dengan mengonfirmasi kondisi calon mustahik kepada pihak-pihak yang berada di lingkungan sekitar, seperti tetangga atau tokoh masyarakat setempat. Langkah ini dilakukan sebagai bagian dari upaya memastikan ketepatan sasaran dalam proses penyaluran bantuan zakat.

Di samping itu, tantangan lain yang dihadapi BAZNAS Kota Kendari adalah masih banyaknya masyarakat yang menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik tanpa melalui lembaga pengelola zakat. Praktik ini menyebabkan potensi penghimpunan zakat melalui lembaga belum dapat dimaksimalkan. Selain faktor tersebut, kondisi ekonomi masyarakat yang dipengaruhi oleh kenaikan harga kebutuhan pokok juga berkontribusi terhadap meningkatnya jumlah masyarakat yang termasuk dalam kategori mustahik. Hal ini sejalan yang disampaikan oleh pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“tantangan kami ternyata bukan hanya SDM kami, tetapi juga karena biaya bahan pokok yang semakin tinggi itu juga yang membuat kemiskinan di Kota Kendari makin meningkat”*

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pada aspek muzakki, BAZNAS Kota Kendari menghadapi tantangan utama berupa rendahnya literasi zakat masyarakat, di mana pemahaman masih terbatas pada zakat fitrah dan bersifat musiman. Hal ini berdampak pada belum optimalnya penghimpunan dana zakat melalui lembaga. Pada aspek mustahik, BAZNAS Kota Kendari menghadapi kendala dalam proses verifikasi data akibat ketidaksesuaian informasi yang diberikan oleh calon penerima bantuan, sehingga memerlukan mekanisme validasi tambahan. Selain itu, peningkatan jumlah mustahik yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi turut menjadi tantangan dalam menjaga efektivitas distribusi dana.

Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menghadapi beberapa tantangan berbeda yaitu masih ada tantangan yang dihadapi yaitu masih belum bisa memenuhi kebutuhan mustahik. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Pak Jamil:

*“Ketika mustahik sudah dibantu, namun mustahik ingin dibantu kebutuhan lainnya. Sehingga ini yang menjadi tantangan kita karena belum bisa memenuhi kebutuhan mustahik”*

Selain itu tantangan lainnya juga bahwa selain memenuhi kebutuhan mustahik, tantangan yang dihadapi yaitu banyaknya donator yang merequest bentuk penyalurannya seperti yang diinginkan. Sehingga pemberdayaan yang lain tidak berjalan optimal karena kurangnya donator yang merequest bantuan dalam bentuk pemberdayaan. Hal ini seperti yang disampaikan Pak Hasmin:

*“Lembaga dpd sultra yang ingin memberdayakan ekonomi tetapi lebih banyak donator lebih request penyalurannya dalam bentuk sesuai yang diinginkan”*

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pola bantuan yang berkembang di masyarakat Kota Kendari masih cenderung bersifat karitatif (*charity oriented*), sementara program yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi dari pendekatan bantuan konsumtif menuju pendekatan pemberdayaan masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari sisi literasi masyarakat maupun preferensi donatur.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menghadapi tantangan berupa tingginya preferensi donatur terhadap penyaluran dana yang bersifat spesifik (dana terikat), sehingga membatasi fleksibilitas lembaga dalam mengembangkan program pemberdayaan yang lebih strategis. Namun pada mustahik menghadapi tantangan dalam memenuhi ekspektasi kebutuhan mustahik yang beragam, di mana bantuan yang diberikan seringkali belum mampu menjawab seluruh kebutuhan penerima manfaat.

#### **4.3.2. Value Proposition (Proposisi Nilai)**

Proposisi nilai BAZNAS Kota Kendari dianalisis dengan mengaitkan visi dan misi kelembagaan dengan realitas implementasi di lapangan berdasarkan temuan penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk menilai sejauh mana nilai yang ditawarkan lembaga kepada masyarakat, khususnya kepada muzakki dan mustahik, telah terealisasi dalam praktik pengelolaan zakat.

##### **a. BAZNAS Kota Kendari**

*Visi BAZNAS Kota Kendari yaitu “terwujudnya masyarakat Islam Kota Kendari yang sabar dan taat dalam menunaikan zakat.”* Berdasarkan hasil penelitian, visi tersebut telah mulai terealisasi secara bertahap. Hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya jumlah muzakki serta pertumbuhan dana zakat yang berhasil dihimpun dari tahun ke tahun. Peningkatan tersebut juga mencerminkan adanya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga dalam mengelola dana zakat secara profesional.

Namun demikian, tingkat kesadaran dan ketaatan masyarakat dalam menunaikan zakat masih cenderung bersifat momentum, terutama pada bulan Ramadhan dan lebih dominan pada zakat fitrah. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepatuhan masyarakat dalam menunaikan zakat secara berkelanjutan sepanjang tahun, khususnya zakat maal, masih belum optimal.

Misi pertama BAZNAS Kota Kendari yaitu *“meningkatkan kesadaran umat Islam untuk berzakat melalui lembaga BAZNAS.”* Implementasi misi ini telah dilakukan melalui berbagai strategi sosialisasi, seperti penyampaian edukasi zakat di masjid, khutbah Jumat, kerja sama dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan organisasi kemasyarakatan Islam, serta pemanfaatan media sosial sebagai sarana

literasi zakat. Meskipun demikian, tingkat literasi zakat di masyarakat masih belum merata, terutama dalam pemahaman mengenai jenis-jenis zakat dan pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga resmi

Misi kedua yaitu *“meningkatkan penghimpunan dan pendayagunaan zakat sesuai dengan ketentuan syariah dan prinsip manajemen modern.”* Implementasi misi ini telah mulai terealisasi melalui penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat, termasuk melalui sistem pelaporan dan publikasi kegiatan lembaga. Selain itu, pendayagunaan zakat tidak hanya dilakukan dalam bentuk bantuan karitatif (*charity*), tetapi juga mulai diarahkan pada program pemberdayaan ekonomi bagi mustahik.

Misi ketiga yaitu *“menumbuhkembangkan pengelola amil zakat yang amanah, transparan, profesional, dan terintegrasi serta mewujudkan pusat data zakat di Kota Kendari.”* Implementasi misi ini telah diupayakan melalui peningkatan kapasitas kelembagaan dan pengelolaan data zakat. Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang mempengaruhi optimalisasi pengelolaan data zakat secara terintegrasi.

Adapun misi keempat yaitu *“memaksimalkan peran zakat dalam menanggulangi kemiskinan melalui sinergi dan koordinasi dengan lembaga terkait.”* Implementasi misi ini telah dilakukan melalui berbagai bentuk kerja sama dengan lembaga pemerintah maupun organisasi sosial lainnya. Meskipun demikian, dampak program zakat terhadap pengurangan kemiskinan secara struktural masih belum sepenuhnya terukur secara signifikan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa visi dapat dikategorikan kuat secara konseptual dan kelembagaan, serta telah mulai terimplementasi melalui peningkatan jumlah muzakki dan penghimpunan dana zakat. Namun demikian, implementasinya masih bersifat parsial karena kepatuhan masyarakat dalam berzakat belum merata dan cenderung bersifat musiman, sehingga perubahan perilaku masyarakat belum sepenuhnya tercapai.

#### b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

*Visi Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara* yaitu *“terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur.”* Implementasi visi ini tercermin melalui berbagai program

sosial dan kemanusiaan yang dijalankan oleh lembaga, khususnya dalam bentuk penyaluran dana ZISWAF kepada masyarakat dhuafa. Program-program tersebut berperan dalam membantu memenuhi kebutuhan dasar masyarakat yang membutuhkan. Namun demikian, dampak terhadap terwujudnya kemakmuran masyarakat secara berkelanjutan masih cenderung bersifat *charity-oriented*, sehingga transformasi menuju pemberdayaan ekonomi masih memerlukan penguatan lebih lanjut.

Misi pertama yaitu *“mengoptimalkan pemanfaatan zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) untuk memberdayakan kaum dhuafa agar terbebas dari belenggu kemiskinan.”* Implementasi misi ini telah berjalan melalui berbagai program bantuan sosial maupun ekonomi. Namun demikian, dalam praktiknya program pemberdayaan produktif masih dipengaruhi oleh preferensi donatur yang menyalurkan dana melalui skema dana terikat (*restricted fund*). Kondisi ini menyebabkan ruang pengembangan program pemberdayaan ekonomi menjadi relatif terbatas. Meskipun demikian, terdapat upaya pemberdayaan melalui bantuan usaha produktif dengan mekanisme bagi hasil yang menunjukkan adanya transformasi menuju model pemberdayaan ekonomi.

Misi kedua yaitu *“melakukan pembelaan dan pelayanan untuk mendorong transformasi masyarakat berbasis keadilan.”* Implementasi misi ini tercermin dalam upaya lembaga untuk menggeser pendekatan bantuan dari pola karitatif menuju pemberdayaan masyarakat. Program yang dijalankan tidak hanya memberikan bantuan konsumtif, tetapi juga mencakup pendampingan usaha, pelatihan keterampilan, serta penguatan kapasitas mustahik agar mampu meningkatkan kemandirian ekonomi.

Misi ketiga yaitu *“mewujudkan pelayanan, pembelaan, dan pemberdayaan yang berkualitas dan berkesinambungan sehingga berdampak pada kemandirian masyarakat.”* Dalam implementasinya, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara memberikan dukungan kepada mustahik yang memiliki keterampilan tertentu dengan memfasilitasi sarana usaha maupun ruang produksi. Strategi ini bertujuan untuk mendorong keberlanjutan usaha mustahik sehingga mereka dapat berkembang secara mandiri meskipun dukungan langsung dari lembaga telah berakhir.

Misi keempat yaitu “*mewujudkan keberlanjutan organisasi melalui tata kelola yang baik sesuai dengan prinsip Good Corporate Governance serta pemanfaatan teknologi informasi.*” Implementasi misi ini telah dilakukan melalui pemanfaatan media sosial, website, serta publikasi program dan kegiatan lembaga sebagai bentuk transparansi informasi kepada donatur dan masyarakat. Pemanfaatan teknologi juga berperan dalam memperluas jangkauan literasi filantropi di masyarakat. Namun demikian, optimalisasi tata kelola berbasis teknologi masih menghadapi kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia dalam pengelolaan sistem informasi lembaga.

Secara keseluruhan, proposisi nilai Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah menunjukkan arah transformasi menuju model pemberdayaan masyarakat. Akan tetapi, implementasinya masih dipengaruhi oleh preferensi donatur dan keterbatasan kapasitas kelembagaan, sehingga orientasi program masih didominasi oleh pendekatan karitatif.

Dengan demikian menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara memiliki visi yang kuat secara sosial dan operasional, yang tercermin dari berbagai program bantuan yang langsung dirasakan oleh masyarakat. Namun, implementasi visi tersebut masih didominasi oleh pendekatan karitatif, sehingga dampaknya terhadap kemandirian ekonomi masyarakat secara berkelanjutan belum optimal.

#### **4.3.3. Channels**

Channels dalam kerangka Business Model Canvas (BMC) merujuk pada saluran yang digunakan lembaga untuk menjangkau masyarakat, baik dalam proses penghimpunan maupun pendistribusian dana filantropi. Berdasarkan hasil penelitian, kedua lembaga filantropi yang diteliti memanfaatkan dua jenis saluran utama, yaitu channels digital dan channels analog. Channels digital digunakan untuk mendukung proses administrasi, pelaporan, serta penyebaran informasi kepada masyarakat. Sementara itu, channels analog digunakan untuk menjangkau masyarakat secara langsung melalui interaksi tatap muka maupun kegiatan sosial.

- a. BAZNAS Kota Kendari

Dalam aspek channels, BAZNAS Kota Kendari memanfaatkan aplikasi SIMBA sebagai saluran digital utama dalam pengelolaan zakat. Aplikasi ini digunakan untuk mendukung proses pendataan pengelolaan, penghimpunan, dan pendistribusian zakat, termasuk pencatatan data mustahik dan muzakki, pelaporan keuangan dan kinerja, serta monitoring dan evaluasi program.

Keberadaan SIMBA memudahkan hamil dalam menginput dan menelusuri data mustahik secara lebih cepat dan terintegrasi, sehingga mendukung transparansi dan akuntabilitas lembaga. Selain dapat diakses melalui komputer atau laptop, SIMBA juga tersedia dalam versi SIMBA lite yang dapat digunakan melalui telepon genggam. Dengan demikian, amil yang sedang melakukan perjalanan dinas tetap dapat melakukan absensi serta melaporkan aktivitas kerja secara real time melalui perangkat seluler. Namun, aplikasi SIMBA menggunakan aplikasi digital yang harus menggunakan jaringan yang baik, maka terdapat hambatan di dalamnya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Joko selaku Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“aplikasi ini tantangannya cuma jaringan, jika jaringan tidak ada atau tidak bagus maka tidak bisa diakses”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi telah diterapkan dalam pengelolaan zakat, infrastruktur teknologi masih menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas penggunaan sistem tersebut.

Sementara itu, hambatan yang dihadapi BAZNAS Kota Kendari pada *channels* analog pemanfaatan media social masih belum maksimal karena kurangnya Sumber Daya Manusia pada BAZNAS Kota Kendari, hal ini seperti yang dikatakan oleh Kepala pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“media social kita ada cuma tidak terlalu update karena kurangnya Sumber Daya Manusia kami”*

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa aktivitas publikasi program melalui media sosial belum dilakukan secara rutin. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu kendala internal dalam memaksimalkan pemanfaatan saluran

komunikasi digital untuk memperluas jangkauan informasi kepada masyarakat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan *channels* digital telah terimplementasi melalui penggunaan aplikasi SIMBA yang mendukung pengelolaan data zakat secara terintegrasi, transparan, dan akuntabel. Namun demikian, efektivitas penggunaan sistem ini masih dipengaruhi oleh keterbatasan infrastruktur jaringan. Selain itu, pemanfaatan *channels* komunikasi eksternal seperti media sosial belum optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia, sehingga jangkauan informasi kepada masyarakat masih terbatas.

#### b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara memanfaatkan aplikasi benefit sebagai sarana pelaporan kegiatan lembaga. “Aplikasi Benefit” digunakan untuk mendokumentasikan dan melaporkan seluruh aktivitas dan program yang dilaksanakan oleh lembaga, sehingga kinerja lembaga pada periode tertentu dapat dipantau secara nasional. Keberadaan aplikasi ini memudahkan amil dalam menginput data program, termasuk jumlah dan jenis kegiatan yang sedang dan telah dijalankan, serta mendukung koordinasi, transparansi dan akuntabilitas lembaga secara terintegrasi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Usman selaku Bidang Program Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“kami saat ini mendata mustahik ataupun program yang sudah kami jalankan itu kami langsung input ke aplikasi benefit”*

Berdasarkan hasil wawancara, aplikasi tersebut dinilai sangat memudahkan amil dalam melakukan penginputan data. Namun, berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa amil tidak memiliki arsip secara mandiri karena seluruh data langsung diunggah dan tersimpan dalam sistem aplikasi benefit tersebut.

Selain itu juga, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara ini menggunakan aplikasi WhatsApp Blast. Kandungan WhatsApp blast lebih mengacu pada menginformasikan produk Dompot Dhuafa dalam hal lainnya. Aplikasi ini

digunakan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara untuk menginformasikan kepada masyarakat produk serta program yang telah dijalankan kepada masyarakat atau calon muzakki.

Sementara itu, pemanfaatan media sosial oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah berjalan dengan baik. Pemanfaatan media social tersebut memudahkan amil dalam menjangkau masyarakat yang lebih luas, baik dalam menyampaikan informasi program maupun meningkatkan literasi masyarakat Kota Kendari terkait filantropi dan menjalankan program. Selain itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dinilai lebih responsif dan update dalam menyajikan informasi melalui berbagai platform media social.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan pemanfaatan *channels* yang lebih beragam dan adaptif. Penggunaan aplikasi Benefit mendukung sistem pelaporan yang terintegrasi secara nasional, sementara pemanfaatan WhatsApp Blast dan media sosial memungkinkan penyebaran informasi yang lebih luas, responsif, dan aktual kepada masyarakat. Meskipun demikian, ketergantungan pada sistem digital juga berimplikasi pada minimnya arsip mandiri di tingkat lokal.

#### **4.3.4. Customer Relationship**

Customer Relationship termasuk pada hubungan lembaga dengan muzakki dan mustahik. Hubungan lembaga filantropi islam dengan mustahik dan muzakki adalah salah satu bentuk hubungan *sosial-institutional* yang bersifat intermediasi, dimana lembaga berperan sebagai perantara antara pihak pemberi (muzakki) dan penerima dana (mustahik). Namun, dalam pelaksanaannya hubungan ini masih ada tantangan dan hambatan yang dihadapi kedua lembaga tersebut.

##### **1) BAZNAS Kota Kendari**

Berdasarkan hasil penelitian, hubungan yang dibangun oleh BAZNAS Kota Kendari dengan muzakki telah berjalan secara aktif. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian bukti pembayaran zakat berupa kwitansi kepada muzakki yang telah menunaikan zakat. Selain itu, hubungan

tersebut juga terjalin melalui komunikasi yang baik, di mana muzakki turut merekomendasikan calon mustahik di lingkungan

sekitarnya untuk diberikan bantuan. Lebih lanjut, muzakki juga diberikan ruang untuk berkonsultasi terkait informasi pembayaran zakat serta memperoleh informasi mengenai mustahik untuk diberikan bantuan. Namun hal ini, hubungan yang terjadi masih ada tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari:

*“pastinya ada tantangan dan hambatan yang dimana literasi masyarakat masih minim, bisa juga belum mengetahui lembaga tersebut karena pikiran tradisional masyarakat yang membayar zakat masih di masjid”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memiliki preferensi untuk menyalurkan zakat secara langsung melalui masjid atau kepada mustahik tanpa melalui lembaga pengelola zakat. Kondisi ini menjadi salah satu kendala dalam memperkuat hubungan antara lembaga dan muzakki.

Sementara itu, hubungan lembaga dengan mustahik tidak hanya sebatas pada pemberian bantuan, tetapi juga diberikan evaluasi keberlanjutan terhadap mustahik, khususnya terkait kekurangan atau kebutuhan lanjutan dari bantuan yang diberikan. Selain itu juga, BAZNAS Kota Kendari memberikan edukasi spiritual dalam hal edukasi untuk selalu berinfak dan sedekah kepada mustahik yang telah menerima bantuan. Namun, dalam pelaksanaannya BAZNAS Kota Kendari masih menghadapi tantangan. Hal ini disampaikan oleh Wakil Ketua III BAZNAS Kota Kendari sebagai berikut:

*“biasanya yang dilakukan mustahik adalah data yang diberikan tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya”*

Temuan tersebut menunjukkan adanya kendala dalam aspek keakuratan informasi yang diberikan oleh calon penerima bantuan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, BAZNAS Kota Kendari melakukan proses verifikasi ulang melalui kunjungan lapangan. Proses verifikasi ini dilakukan dengan meninjau langsung kondisi rumah dan keluarga calon mustahik, serta melakukan konfirmasi tambahan melalui keterangan dari tetangga atau

masyarakat sekitar. Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan dengan muzakki telah terbangun secara aktif melalui pemberian bukti pembayaran, komunikasi langsung, serta keterlibatan muzakki dalam merekomendasikan mustahik. Namun demikian, hubungan tersebut masih menghadapi kendala berupa rendahnya literasi zakat dan preferensi masyarakat yang cenderung menyalurkan zakat secara langsung. Sementara itu, hubungan dengan mustahik tidak hanya bersifat pemberian bantuan, tetapi juga mencakup evaluasi dan edukasi spiritual. Meskipun demikian, terdapat tantangan dalam keakuratan data mustahik yang memerlukan proses verifikasi lapangan.

## 2) Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa hubungan muzakki dengan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara seperti yang dilakukan oleh Jamil selaku bidang Fundraising Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara mengatakan bahwa:

*“hubungan kami dengan muzakki ini berlangsung ketika terjadinya penyaluran saja”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara lembaga dan muzakki belum sepenuhnya bersifat jangka panjang atau berkelanjutan. Meskipun demikian, lembaga tetap berupaya menjaga kepercayaan muzakki melalui penyampaian laporan keuangan serta informasi program secara berkala. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan yang sama:

*“namun kita hanya perlu menjaga kepercayaan mereka dengan mengirimkan laporan keuangan dengan mengirimkan lewat wa, atau tidak lewat platform ig kita”*

Upaya tersebut menunjukkan bahwa transparansi informasi menjadi salah satu strategi utama yang digunakan oleh lembaga untuk mempertahankan kepercayaan para donatur.

Di sisi lain, hubungan antara lembaga dan mustahik diwujudkan melalui berbagai program pemberdayaan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan keterampilan penerima manfaat. Program-program tersebut tidak hanya memberikan bantuan dalam bentuk dana atau barang, tetapi juga dalam bentuk peningkatan kompetensi sesuai dengan bidang keahlian mustahik. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Hasmin selaku MPZ Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menjalankan program yang dimana tujuannya yaitu bukan kesejahteraan tetapi dapat memberikan bantuan dalam bentuk kompetensi/peran membantu mustahik ini dalam bentuk meningkatkan jasa sesuai dengan bidangnya”.*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara lebih menekankan pada penguatan kapasitas mustahik melalui pengembangan keterampilan dan pemberdayaan ekonomi. Pendekatan ini sejalan dengan misi lembaga untuk mendorong kemandirian masyarakat melalui program pemberdayaan yang berkelanjutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan dengan muzakki cenderung bersifat transaksional dan belum sepenuhnya berkelanjutan, di mana interaksi lebih dominan terjadi pada saat penyaluran bantuan. Namun, lembaga menjaga kepercayaan melalui transparansi laporan keuangan dan publikasi program. Sementara itu, hubungan dengan mustahik lebih berorientasi pada pemberdayaan, melalui program peningkatan kapasitas dan keterampilan guna mendorong kemandirian ekonomi.

#### **4.3.5. Revenue Stream**

Revenue stream dalam lembaga filantropi pada dasarnya bersumber dari dana masyarakat, yang dihimpun dalam bentuk zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF), baik dari individu (muzakki) maupun lembaga. Namun dalam prakteknya dana masyarakat ini mengalami tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh lembaga.

a. BAZNAS Kota Kendari

Berdasarkan hasil penelitian, bahwa dana yang dimiliki lembaga berasal dari hasil fundraising dan juga pembayaran dari muzakki maupun dari lembaga. Dana tersebut tersalurkan dengan baik, namun BAZNAS Kota Kendari masih terdapat tantangan. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Joko Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“muzakki juga banyak menyalurkan bantuan langsung kepada mustahik”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian masyarakat masih memiliki preferensi untuk menyalurkan zakat secara personal, baik melalui masjid maupun secara langsung kepada penerima manfaat. Kondisi ini menjadi salah satu kendala dalam meningkatkan potensi penghimpunan dana zakat melalui lembaga.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber pendapatan utama berasal dari dana zakat yang dihimpun dari muzakki, dengan kecenderungan masih didominasi oleh zakat fitrah yang bersifat musiman. Hal ini menunjukkan bahwa *revenue stream* belum sepenuhnya stabil karena masih bergantung pada momentum tertentu, khususnya bulan Ramadhan. Selain itu, preferensi masyarakat yang masih menyalurkan zakat secara langsung menyebabkan potensi penghimpunan dana melalui lembaga belum optimal. Dari sisi segmentasi, terdapat kecenderungan bahwa basis muzakki BAZNAS lebih banyak berasal dari kalangan formal (seperti ASN), sehingga menunjukkan adanya fragmentasi kelembagaan yang mempengaruhi pola penghimpunan dana.

b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Dana yang masuk kepada lembaga ini dari mustahik yang dimana jenis dananya berupa zakat, zakat fitrah, infak bebas, infak tematik, infak terikat, kemanusiaan, wakaf dan qurban. Namun Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara masih menghadapi tantangan bahwa muzakki banyak memberikan bantuan secara terikat untuk bantuan charity, seperti yang dikatakan oleh Hasmin selaku MPZ Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“donatur banyak memberikan bantuannya bersifat terikat untuk bantuan charity”*

Kondisi ini menyebabkan sebagian besar dana yang dihimpun lebih banyak digunakan untuk program bantuan yang bersifat karitatif (*charity*), sehingga ruang pengembangan program pemberdayaan ekonomi menjadi relatif terbatas.

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yaitu donatur yang memberikan bantuan secara mendadak, seperti yang dikatakan oleh Usman selaku bidang Pemrograman Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara:

*“biasanya donator juga memberikan bantuan itu diluar dari perencanaan dan biasanya keinginan donator langsung disalurkan”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa dinamika hubungan antara lembaga dan donatur juga mempengaruhi proses perencanaan program lembaga. Permintaan donatur yang bersifat spontan dan spesifik menyebabkan lembaga perlu menyesuaikan penyaluran dana dengan keinginan donatur, meskipun terkadang tidak sepenuhnya sejalan dengan rencana program yang telah disusun sebelumnya.

Secara keseluruhan, dominasi dana terikat yang digunakan untuk bantuan karitatif menunjukkan bahwa orientasi program filantropi masih cenderung bersifat *charity-oriented*. Hal ini menjadi tantangan bagi lembaga dalam mengembangkan program pemberdayaan ekonomi yang berorientasi pada peningkatan kemandirian mustahik secara berkelanjutan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara memiliki sumber pendanaan yang lebih beragam, meliputi zakat, infak, sedekah, wakaf, dan dana kemanusiaan. Hal ini menunjukkan adanya upaya diversifikasi *revenue stream*. Namun demikian, stabilitas pendanaan masih menghadapi tantangan karena tingginya dominasi dana terikat (*restricted funds*) yang penggunaannya bergantung

pada preferensi donatur. Selain itu, adanya pola donasi yang bersifat spontan dan tidak terencana menyebabkan lembaga harus menyesuaikan program secara fleksibel, sehingga berpotensi mengganggu perencanaan strategis jangka panjang. Dari sisi segmentasi, Dompot Dhuafa cenderung memiliki basis donatur yang lebih luas dan beragam, termasuk individu, komunitas, dan sektor swasta.

#### 4.3.6. Key Resources

Key resources dalam kerangka Business Model Canvas merujuk pada sumber daya utama yang dimiliki oleh lembaga untuk menjalankan aktivitas organisasi dan mencapai tujuan kelembagaan. Dalam konteks lembaga filantropi Islam, sumber daya tersebut tidak hanya berupa sumber daya finansial, tetapi juga mencakup sumber daya manusia (SDM), sistem pengelolaan, serta kapasitas kelembagaan yang mendukung pelaksanaan program penghimpunan dan pendayagunaan dana filantropi.

##### a. BAZNAS Kota Kendari

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu hambatan utama yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan lembaga. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat dan pengembangan program filantropi. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“hambatan lainnya juga yaitu kurangnya sumber daya manusia di baznas kota Kendari. Jika pun ada yang mau menjadi bagian kami harus memenuhi kualifikasi yang kami butuhkan”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang memenuhi standar kompetensi lembaga masih terbatas. Kondisi ini menyebabkan sebagian tugas pengelolaan zakat belum dapat dijalankan secara optimal, terutama dalam pengembangan program dan penguatan kapasitas kelembagaan.

Keterbatasan sumber daya manusia juga berdampak pada pemanfaatan teknologi komunikasi lembaga, khususnya dalam pengelolaan

media sosial. Meskipun BAZNAS Kota Kendari telah memiliki akun media sosial sebagai sarana penyebaran informasi dan publikasi kegiatan lembaga, pengelolaannya belum berjalan secara maksimal karena belum adanya sumber daya manusia yang secara khusus bertanggung jawab dalam pengelolaan media tersebut. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“sebenarnya untuk social media sudah jalan tetapi kendalanya adalah kurangnya Sumber Daya Manusia sehingga tidak ada yang mengurus itu”*

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia masih terbatas baik dari sisi jumlah maupun kompetensi, sehingga profesionalitas belum optimal terutama dalam pengelolaan teknologi dan pengembangan program. Namun, dari sisi infrastruktur digital, BAZNAS relatif lebih unggul karena telah memiliki sistem terintegrasi melalui aplikasi SIMBA yang mendukung pengelolaan zakat secara sistematis, meskipun penggunaannya masih terkendala jaringan dan kapasitas SDM. Pada aspek database, BAZNAS memiliki sistem data yang lebih terstruktur dan terintegrasi, walaupun masih menghadapi tantangan dalam validitas data mustahik. Dari sisi dana operasional, BAZNAS cenderung lebih stabil karena didukung oleh regulasi pemerintah serta hak amil. Sementara itu, pada aspek trust publik, kepercayaan masyarakat mulai meningkat yang ditunjukkan dengan pertumbuhan muzakki, namun belum merata karena masih adanya preferensi masyarakat menyalurkan zakat secara langsung.

b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Tantangan yang berkaitan dengan keterbatasan sumber daya manusia juga dihadapi oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Berdasarkan hasil penelitian, jumlah amil yang bertugas di lembaga ini relatif terbatas, yaitu terdiri dari satu kepala cabang dan empat amil yang menangani bidang masing-masing. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia tersebut menjadi salah satu kendala dalam pelaksanaan berbagai program filantropi

yang dijalankan oleh lembaga. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Pak Usman:

*“ketika kita menjalankan program kami kekurangan sumber daya manusia. sehingga strategi yang dilakukan dengan menambah relawan untuk menjalankan program”*

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, lembaga memanfaatkan keberadaan relawan sebagai tenaga pendukung dalam pelaksanaan program-program sosial dan pemberdayaan yang dijalankan oleh lembaga.

Selain keterbatasan sumber daya manusia, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga menghadapi hambatan dalam aspek tata kelola organisasi, khususnya terkait belum adanya Standard Operating Procedure (SOP) yang formal dan tertulis di tingkat cabang. Hal ini seperti yang disampaikan Pak Hasmin:

*“SOP belum ada. Tetapi kita memahami saja nilai-nilai kelembagaan, memegang teguh prinsip teguh etos kerja yang baik. Dan biasanya kita melakukan evaluasi itu melalui briefing dan evaluasi harian/mingguan”.*

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh informan lain yang menyampaikan bahwa penyusunan SOP masih dalam tahap perencanaan di tingkat pusat.

*“untuk SOP saja kami belum ada. Dan pembahasan SOP ini baru akan dibahas di pusat pada tahun 2026”.*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara saat ini menjalankan operasional lembaga berdasarkan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai kelembagaan serta prinsip etos kerja yang baik. Sebagai bentuk pengawasan internal, lembaga melakukan mekanisme evaluasi melalui kegiatan *briefing* serta evaluasi program secara harian maupun mingguan.

Meskipun mekanisme tersebut mampu menjaga koordinasi internal lembaga, ketiadaan SOP yang formal berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan program dan proses operasional lembaga. Oleh karena itu, penyusunan SOP yang terstruktur menjadi salah

satu kebutuhan penting dalam memperkuat tata kelola organisasi secara lebih sistematis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterbatasan SDM juga menjadi kendala utama, namun lembaga ini lebih adaptif dengan memanfaatkan relawan sebagai sumber daya pendukung, meskipun hal ini menunjukkan bahwa profesionalitas belum sepenuhnya stabil. Dari sisi infrastruktur digital, Dompot Dhuafa telah memanfaatkan aplikasi Benefit, media sosial, dan WhatsApp Blast secara aktif, sehingga cukup adaptif dalam menjangkau masyarakat, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi secara sistematis. Pada aspek database, data sudah tersedia melalui sistem aplikasi, tetapi belum didukung oleh pengelolaan arsip mandiri yang kuat, sehingga kapasitas kelembagaan masih perlu diperkuat. Dari sisi dana operasional, lembaga ini lebih bergantung pada donasi sehingga cenderung fluktuatif dan dipengaruhi oleh preferensi donatur. Adapun pada aspek trust publik, kepercayaan masyarakat relatif baik karena transparansi informasi, namun hubungan dengan muzakki cenderung jangka pendek sehingga belum sepenuhnya kuat secara berkelanjutan.

#### **4.3.7. Key Activities**

Key activities dalam lembaga filantropi Islam merujuk pada aktivitas utama yang dilakukan dalam rangka menjalankan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat kepada masyarakat. Aktivitas ini mencakup kegiatan edukasi zakat, pengembangan program pemberdayaan, serta inovasi strategi dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, BAZNAS Kota Kendari menghadapi tantangan dalam aktivitas utama lembaga, khususnya pada aspek edukasi dan literasi zakat kepada masyarakat. Sebagian masyarakat masih memiliki pemahaman yang terbatas mengenai jenis-jenis zakat, sehingga pengetahuan mereka cenderung hanya terfokus pada zakat fitrah. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Bapak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“...sebagian hanya mengetahui zakat fitrah saja, sedangkan jenis zakat yang lain itu masih kurang”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya tingkat literasi masyarakat mengenai zakat menjadi tantangan dalam pelaksanaan aktivitas utama lembaga, khususnya dalam upaya optimalisasi penghimpunan dana zakat. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan aktivitas sosialisasi, edukasi, dan kampanye zakat agar masyarakat memiliki pemahaman yang lebih komprehensif mengenai berbagai jenis zakat, seperti zakat mal, zakat profesi, dan zakat lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa aktivitas utama lembaga masih menghadapi kendala pada aspek edukasi dan literasi zakat, di mana pemahaman masyarakat cenderung terbatas pada zakat fitrah dan belum mencakup zakat lainnya seperti zakat maal dan zakat profesi. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya penghimpunan dana zakat. Dengan demikian, tantangan utama BAZNAS terletak pada penguatan aktivitas sosialisasi dan edukasi zakat agar mampu meningkatkan pemahaman dan kesadaran masyarakat secara lebih komprehensif.

Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menghadapi tantangan dalam pelaksanaan aktivitas program yang berorientasi pada keberlanjutan (sustainability), khususnya pada program pemberdayaan ekonomi seperti zakat produktif. Program tersebut belum berjalan secara optimal karena keterbatasan dukungan dana yang tersedia. Hal ini sejalan yang disampaikan oleh Pak Hasmin:

*“untuk program keberlanjutan seperti zakat produktif ini belum berjalan maksimal atau bahkan belum ada. Jika Pun ada, dananya tidak ada”*

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa aktivitas pemberdayaan yang bersifat jangka panjang masih menghadapi kendala dalam implementasinya. Keterbatasan dana menjadi faktor yang mempengaruhi belum optimalnya pelaksanaan program pemberdayaan yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik.

Selain itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara juga menghadapi tantangan dalam merancang strategi program yang inovatif dan relevan dengan perkembangan zaman. Hal ini disampaikan oleh salah satu pengelola lembaga yang menekankan pentingnya gagasan dan strategi yang kreatif dalam meningkatkan literasi zakat di masyarakat. Hal ini seperti yang disampaikan Pak Jamil:

*“seiring berkembangnya zaman, bukan melihat seberapa banyak jumlah pengelola zakat tetapi tantangan kita yang perlu ditingkatkan adalah gagasan dan ide yang menarik, bagaimana strategi kita, meningkatkan literasi masyarakat. Sehingga ini yang menjadi tantangan bagaimana cara ide dan gagasan kita agar menarik di masyarakat”*

Hal ini juga sama yang disampaikan oleh Pak Usman:

*“... kita harus membuat program-program menarik untuk masyarakat”*

Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi dan kreativitas menjadi elemen penting dalam aktivitas utama lembaga filantropi Islam. Di tengah dinamika perkembangan sosial dan meningkatnya persaingan antar lembaga filantropi, kemampuan lembaga dalam merancang program yang inovatif serta strategi komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, tantangan utama aktivitas terletak pada aspek pengembangan program pemberdayaan yang berkelanjutan, khususnya program zakat produktif yang belum berjalan optimal akibat keterbatasan dana. Selain itu, lembaga juga menghadapi tantangan dalam inovasi dan kreativitas program, di mana diperlukan strategi yang lebih menarik dan adaptif untuk meningkatkan partisipasi masyarakat serta literasi zakat. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan aktivitas lembaga sangat bergantung pada kemampuan dalam merancang program yang inovatif dan relevan dengan perkembangan zaman.

#### **4.3.8. Key Partnership**

Key partnership dalam kerangka Business Model Canvas (BMC) merujuk pada jaringan kemitraan yang dibangun oleh lembaga untuk mendukung efektivitas pelaksanaan program, memperluas jangkauan layanan, serta meningkatkan kapasitas kelembagaan. Dalam konteks lembaga filantropi Islam, kemitraan dapat terjalin dengan berbagai pihak seperti lembaga pemerintah, institusi pendidikan, komunitas, media, maupun platform digital yang dapat mendukung kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana zakat.

Berdasarkan hasil penelitian, BAZNAS Kota Kendari menghadapi tantangan dalam pengembangan kemitraan, khususnya dalam memperluas jangkauan komunikasi publik melalui kerja sama dengan platform digital dan kreator konten. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pak Pelaksana BAZNAS Kota Kendari:

*“tantangan kami terkait dengan mitra, kami belum bekerja sama dengan platform digital yang dimana bekerja sama dengan content creator local untuk membantu mempromosikan lembaga kita”*

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Wakil Ketua III BAZNAS Kota Kendari yang menyatakan bahwa keterbatasan kemitraan juga dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia dalam mengelola kerja sama tersebut.

*“karena kurangnya mitra yang kami lakukan ini juga masih dalam hal kurangnya SDM yang mengelola hal tersebut”*

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kemitraan strategis, khususnya dalam pemanfaatan media digital, masih belum optimal. Keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan lembaga dalam membangun dan mengelola jaringan kemitraan yang lebih luas, terutama dengan pihak-pihak yang dapat membantu meningkatkan publikasi dan literasi zakat kepada masyarakat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tantangan utama terletak pada aspek kemitraan digital dan publikasi, di mana lembaga belum optimal dalam menjalin kerja sama dengan platform digital maupun *content creator* untuk memperluas jangkauan komunikasi dan literasi zakat. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia dalam mengelola dan mengembangkan jaringan kemitraan tersebut. Dengan demikian, kemitraan yang dimiliki BAZNAS masih cenderung terbatas dan belum terdiversifikasi, khususnya pada sektor digital yang berperan penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat.

Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menghadapi tantangan dalam aspek kemitraan yang berkaitan dengan keterbatasan jumlah relawan yang dapat membantu pelaksanaan program lembaga di berbagai wilayah. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Pak Usman:

*“tantangan yang dihadapi dalam mencari relawan itu keterbatasan relawan di berbagai tempat di Sulawesi Tenggara”*

Dalam praktiknya, relawan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara sebagian besar berasal dari institusi pendidikan tinggi di wilayah Sulawesi Tenggara, salah satunya dari Universitas Halu Oleo, khususnya mahasiswa Program Studi Geografi. Keberadaan relawan ini memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan berbagai program sosial dan pemberdayaan yang dijalankan oleh lembaga, sekaligus membantu memperluas jangkauan pelayanan kepada masyarakat.

Adapun strategi yang dilakukan oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dalam memperoleh relawan dilakukan melalui mekanisme open recruitment, dengan persyaratan utama berupa kesediaan dan komitmen calon relawan untuk terlibat secara aktif dalam pelaksanaan program-program lembaga. Melalui mekanisme tersebut, lembaga berupaya membangun jaringan kemitraan berbasis komunitas yang dapat mendukung keberlanjutan kegiatan filantropi yang dijalankan.

Dapat disimpulkan bahwa kemitraan lebih berkembang pada aspek komunitas dan relawan, khususnya melalui kerja sama dengan institusi pendidikan seperti perguruan tinggi. Namun, lembaga menghadapi kendala pada keterbatasan jumlah relawan dan jangkauan wilayah, sehingga pelaksanaan program di berbagai daerah belum sepenuhnya optimal. Meskipun demikian, Dompot Dhuafa telah menunjukkan upaya penguatan kemitraan melalui strategi *open recruitment* relawan, yang mencerminkan pendekatan kolaboratif berbasis komunitas.

#### **4.3.9. Cost Structure**

Cost structure pada elemen ini adalah biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap adalah biaya yang dikeluarkan dan jumlahnya tidak berubah contohnya adalah gaji amil. Sedangkan biaya variabel adalah biaya yang dikeluarkan bervariasi tergantung dari jumlah produksi barang dan jasa. Contohnya biaya operasional yang dikeluarkan.

##### **a. BAZNAS Kota Kendari**

Berdasarkan hasil observasi *cost structure* dari BAZNAS Kota Kendari terdapat bahwa biaya tetap dan biaya variabel dalam lembaga itu sendiri.

Dalam hal ini, biaya yang muncul dalam mengelola zakat, baik dari proses penghimpunan hingga proses penyaluran. Karakteristik biaya yang dikeluarkan oleh BAZNAS Kota Kendari yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Biaya tetap meliputi hak amil, biaya Alat Tulis Kantor (ATK), Listrik, WIFI, dan gaji.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Pada BAZNAS Kota Kendari, struktur biaya terdiri dari biaya tetap dan variabel, dengan komponen utama meliputi hak amil, gaji, ATK, listrik, dan WIFI. Beban terbesar dalam struktur biaya ini berasal dari hak amil dan gaji operasional sebagai bagian dari pengelolaan lembaga. Namun, tantangan utama terletak pada keterbatasan dana operasional, di mana alokasi hak amil (12,5% zakat dan 20% infak) belum mampu sepenuhnya menutupi kebutuhan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa masalah utama bukan pada tingginya biaya, melainkan pada rendahnya penghimpunan dana, sehingga berdampak pada efisiensi dan keberlanjutan operasional lembaga.

#### b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Struktur biaya pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara mencakup berbagai komponen utama yang mendukung keberlangsungan operasional perusahaan. Biaya-biaya yang termasuk didalamnya adalah pengeluaran operasional seperti gaji Sumber Daya Manusia (SDM), Alat Tulis Kantor (ATK), kebutuhan Rumah Tangga, WIFI, dan kebutuhan operasional fundraising.

Tantangan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dalam mengelola biaya operasional terutama terletak pada aktivitas fundraising. Apabila dana yang berhasil dihimpun tidak mencukupi, maka biaya operasional lembaga berpotensi tidak tertutupi secara optimal. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Tika selaku bagian keuangan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, bahwa kecukupan biaya operasional sangat bergantung pada besarnya dana yang berhasil dikumpulkan. Maka semakin besar dana penghimpunan, maka semakin besar pula kemampuan lembaga dalam menutupi biaya operasionalnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur biaya juga mencakup gaji SDM, ATK, kebutuhan rumah tangga, WIFI, serta biaya operasional fundraising. Beban yang cukup signifikan dalam struktur biaya ini adalah biaya fundraising, karena aktivitas penghimpunan dana menjadi kunci utama dalam menopang operasional lembaga. Tantangan yang dihadapi adalah ketergantungan biaya operasional terhadap hasil fundraising, sehingga ketika penghimpunan dana rendah, maka kemampuan lembaga dalam menutupi biaya operasional juga menurun. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi biaya sangat dipengaruhi oleh stabilitas pemasukan dana.

#### **4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.4.1. Bentuk Transformasi Filantropi Tradisional ke Filantropi Modern**

###### **1. Level I – Embeddedness (Nilai, Tradisi, dan Budaya Filantropi)**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik filantropi masyarakat Kota Kendari pada level *embeddedness* tidak mengalami perubahan secara substantif pada nilai dasarnya, melainkan mengalami transformasi pada bentuk dan mekanisme penyalurannya. Dalam perspektif Oliver Williamson (2000), level ini bersifat paling stabil karena berkaitan dengan norma, nilai, dan budaya yang mengakar dalam masyarakat. Hal ini terlihat dari tetap kuatnya nilai solidaritas sosial, kepedulian, dan religiusitas sebagai fondasi utama praktik filantropi.

Namun demikian, transformasi terjadi pada cara nilai tersebut diinstitutionalisasi. Jika sebelumnya praktik filantropi dilakukan secara langsung berbasis relasi sosial, kini mulai bergeser menuju mekanisme yang dimediasi oleh lembaga seperti BAZNAS dan Dompot Dhuafa. Pergeseran ini menunjukkan adanya proses *institutional embedding*, di mana nilai sosial tidak hilang, tetapi diorganisasi dalam sistem yang lebih formal dan terstruktur.

Pada aspek tradisi, penelitian ini menemukan bahwa praktik filantropi masih bersifat musiman dan berorientasi pada momentum

religius, khususnya bulan Ramadhan. Hal ini menegaskan bahwa perubahan institusional pada level ini bersifat gradual, bukan transformasi radikal. Tradisi lama tetap bertahan, namun mulai beradaptasi dengan hadirnya sistem kelembagaan modern. Dalam konteks ini, terjadi fenomena *path dependency*, dimana praktik masa lalu tetap mempengaruhi pola perilaku masyarakat saat ini.

Sementara itu, pada aspek budaya, muncul fenomena yang dapat dikategorikan sebagai budaya filantropi hibrida, yaitu perpaduan antara praktik berbagi berbasis komunitas dengan praktik filantropi modern berbasis kelembagaan. Budaya ini mencerminkan adanya dualisme perilaku masyarakat: di satu sisi mulai mempercayai lembaga formal karena transparansi dan akuntabilitas, namun disisi lain tetap mempertahankan praktik distribusi langsung karena faktor kedekatan sosial dan kepercayaan personal.

kondisi ini juga menjelaskan mengapa optimalisasi penghimpunan zakat melalui lembaga belum sepenuhnya maksimal. Rendahnya literasi zakat dan literasi digital menjadi faktor penghambat dalam mempercepat transformasi menuju filantropi modern. Dengan demikian, perubahan pada level *embeddedness* tidak hanya bergantung pada keberadaan lembaga, tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam menginternalisasi nilai baru melalui edukasi dan literasi masyarakat.

## 2. Level II – Aturan Formal

Berdasarkan temuan penelitian, transformasi filantropi di Kota Kendari pada level ini ditandai dengan semakin kuatnya peran regulasi formal dalam mengatur pengelolaan zakat. Keberadaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 menjadi pondasi utama dalam mengatur praktik filantropi dari yang sebelumnya bersifat informal menuju sistem yang lebih terinstitusionalisasi. Regulasi ini tidak hanya memberikan legitimasi kepada BAZNAS sebagai lembaga resmi negara, tetapi juga menciptakan standar tata kelola yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pengawasan.

Pada BAZNAS Kota Kendari, keberadaan regulasi tersebut diperkuat dengan dukungan kebijakan pemerintah daerah, sehingga menciptakan struktur kelembagaan yang relatif lebih mapan. Dalam kerangka Level II Williamson, kondisi ini menunjukkan bahwa institusi formal telah berfungsi secara optimal dalam menyediakan *rules of the game* yang jelas bagi organisasi. Dampaknya, pengelolaan zakat tidak lagi hanya bergantung pada norma sosial, tetapi telah memiliki legitimasi hukum dan dukungan struktural yang kuat. Hal ini mencerminkan proses institusionalisasi yang lebih matang, di mana regulasi mampu membentuk perilaku organisasi serta meningkatkan akuntabilitas publik.

Sebaliknya, pada Dompet Dhuafa Sulawesi Tenggara, regulasi eksternal juga berperan sebagai sumber legitimasi yang memperkuat kepercayaan publik dan memberikan kepastian hukum dalam operasional lembaga. Namun, dalam perspektif Level II, temuan menunjukkan adanya kesenjangan antara kekuatan regulasi eksternal dan internalisasi aturan \dalam organisasi. Meskipun telah beroperasi sesuai dengan kerangka hukum nasional, lembaga ini masih menghadapi keterbatasan dalam aspek formalisasi internal, khususnya belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) di tingkat cabang.

Dengan demikian, transformasi filantropi pada Level II di Kota Kendari menunjukkan bahwa regulasi telah berhasil mendorong proses formalitas dan legitimasi kelembagaan. Namun, efektivitas transformasi tersebut masih dipengaruhi oleh kapasitas masing-masing lembaga dalam menginternalisasi aturan formal ke dalam praktik operasional. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan institusionalisasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan regulasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan dan mengoperasionalkan aturan tersebut secara konsisten.

### 3. Level III – Governance Structure

Berdasarkan temuan penelitian, BAZNAS Kota Kendari menunjukkan bahwa transformasi menuju tata kelola kelembagaan modern telah berlangsung relatif kuat. Hal ini tercermin dari terinstitusionalisasinya

transparansi melalui publikasi laporan keuangan secara terbuka dan penggunaan sistem digital dalam pencatatan serta pelaporan data zakat. Dalam perspektif Level III, kondisi ini menunjukkan bahwa mekanisme *governance* telah berjalan secara formal dan sistematis, sehingga mampu mengurangi asimetri informasi antara lembaga dan publik.

Selain itu, akuntabilitas BAZNAS juga diperkuat oleh adanya sistem pelaporan yang terstruktur serta mekanisme pengawasan berlapis yang melibatkan pemerintah dan auditor. Responsibilitas lembaga terlihat dari pelaksanaan program yang tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga mengarah pada pemberdayaan ekonomi mustahik. Sementara itu, prinsip independensi dan fairness dijalankan melalui struktur organisasi yang diatur secara formal serta mekanisme distribusi zakat yang sesuai dengan ketentuan syariah.

Dalam kerangka Williamson, kondisi tersebut menunjukkan bahwa BAZNAS telah mencapai tahap *aligned governance structure*, yaitu kesesuaian antara aturan formal (level II) dengan implementasi tata kelola pada level operasional. Hal ini menandakan bahwa proses institusionalisasi tidak hanya berhenti pada regulasi, tetapi telah terinternalisasi dalam praktik organisasi sehari-hari.

Sebaliknya, pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, temuan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tata kelola telah mulai diterapkan, namun belum sepenuhnya terlembagakan secara formal. Transparansi telah dijalankan melalui publikasi laporan dan penggunaan media digital, serta akuntabilitas diwujudkan melalui pelaporan kepada donatur dan masyarakat. Responsibilitas juga terlihat dari pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada peningkatan kapasitas mustahik.

Namun demikian, dalam perspektif Level III, terdapat kelemahan pada aspek struktur tata kelola formal, khususnya belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi secara sistematis di tingkat cabang. Ketiadaan SOP menunjukkan bahwa mekanisme *governance* masih bersifat berbasis praktik (*practice-based governance*),

belum sepenuhnya berbasis sistem (*system-based governance*). Akibatnya, terdapat potensi inkonsistensi dalam pelaksanaan program serta ketergantungan pada koordinasi informal seperti briefing dan evaluasi rutin.

Dalam kerangka Oliver Williamson, kondisi ini menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa berada pada tahap transisi menuju *governance structure* yang lebih matang. Artinya, meskipun prinsip-prinsip tata kelola telah diadopsi secara normatif, internalisasi dalam bentuk prosedur formal dan sistem pengendalian masih dalam proses penguatan.

Dengan demikian, transformasi filantropi pada Level III di Kota Kendari menunjukkan adanya dua pola perkembangan kelembagaan. Pertama, model tata kelola yang telah terinstitusionalisasi secara formal seperti pada BAZNAS. Kedua, model tata kelola yang masih berada dalam tahap transisi seperti pada Dompot Dhuafa. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan *governance structure* tidak hanya ditentukan oleh adopsi prinsip *good governance*, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam memformalkan dan menstandarisasi praktik tersebut ke dalam sistem operasional yang konsisten dan berkelanjutan.

#### 4. Level IV – Resource Allocation

BAZNAS Kota Kendari telah mencapai Level IV dalam aspek alokasi sumber daya, ditandai dengan adanya sistem operasional yang lebih terstruktur dan digitalisasi penghimpunan dana. Namun, masih terdapat keterbatasan pada stabilitas sumber dana, ketergantungan pada momentum, serta dominasi pola distribusi karitatif. Sedangkan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan karakteristik Level IV yang lebih dinamis melalui diversifikasi fundraising dan inovasi program distribusi. Namun, implementasinya masih berada dalam tahap penguatan karena adanya ketergantungan pada preferensi donor serta belum optimalnya pengukuran dampak program.

Dalam level ini, transformasi menuju Level IV tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghimpun dan menyalurkan dana, tetapi juga oleh kemampuan lembaga dalam menciptakan sistem alokasi sumber

daya yang efisien, berkelanjutan, dan berbasis pada perencanaan strategis yang terukur

#### **4.4.2 Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara**

##### **1. Rendahnya Literasi Masyarakat Kota Kendari**

Berdasarkan hasil penelitian, tantangan utama yang dihadapi kedua lembaga filantropi berkaitan dengan aspek hubungan dengan masyarakat sebagai sumber dana dan penerima manfaat. Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, rendahnya literasi masyarakat mengenai jenis-jenis zakat menyebabkan penghimpunan dana zakat belum optimal. Sebagian masyarakat masih memahami zakat hanya dalam bentuk zakat fitrah yang ditunaikan pada bulan Ramadhan serta lebih memilih menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik tanpa melalui lembaga.

Sementara itu pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, tantangan lebih banyak berkaitan dengan preferensi donatur dalam menentukan bentuk penyaluran dana. Sebagian besar donatur memberikan dana dalam bentuk bantuan terikat yang cenderung diarahkan pada program karitatif. Kondisi ini menyebabkan ruang pengembangan program pemberdayaan ekonomi menjadi relatif terbatas.

Temuan ini menunjukkan bahwa pola filantropi yang berkembang di masyarakat Kota Kendari masih didominasi oleh pendekatan karitatif (*charity oriented*), sehingga transformasi menuju model pemberdayaan ekonomi masih menghadapi berbagai kendala dari sisi literasi masyarakat maupun preferensi donatur.

Temuan ini sejalan dengan Alim dan Muslim (2025) serta Sifat dkk. (2024) yang menyatakan bahwa rendahnya literasi zakat dan tingkat kepercayaan publik menjadi kendala utama dalam optimalisasi pengelolaan zakat. Selain itu, Inayah dkk. (2024) menunjukkan bahwa praktik filantropi di Indonesia masih didominasi pendekatan *charity* dibandingkan pemberdayaan produktif. Oleh karena itu, transformasi menuju filantropi

yang lebih berkelanjutan memerlukan penguatan literasi zakat, peningkatan kepercayaan kelembagaan, serta perubahan pola relasi antara lembaga, muzakki, dan mustahik.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama yang dihadapi lembaga filantropi Islam di Kota Kendari berkaitan dengan rendahnya literasi zakat masyarakat serta referensi donatur dalam menentukan pola penyaluran bantuan. Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari, keterbatasan pemahaman masyarakat mengenai jenis-jenis zakat menyebabkan penghimpunan dana zakat belum optimal dan praktik penyaluran zakat masih banyak dilakukan secara langsung kepada mustahik. Sementara itu, pada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, dominasi dana terikat dari donatur yang diarahkan pada bantuan karitatif membatasi pengembangan program pemberdayaan ekonomi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pola filantropi di masyarakat Kota Kendari masih cenderung berorientasi pada pendekatan karitatif, sehingga transformasi menuju model filantropi yang berbasis pemberdayaan memerlukan peningkatan literasi zakat, penguatan kepercayaan terhadap lembaga, serta pengembangan hubungan yang lebih kolaboratif antara lembaga, muzakki, dan mustahik.

## 2. Tantangan Kapasitas Internal Lembaga

Selain faktor eksternal, tantangan juga muncul dari kapasitas internal lembaga dalam mengelola aktivitas filantropi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan lembaga. Keterbatasan tersebut tidak hanya mempengaruhi pengelolaan program, tetapi juga berdampak pada optimalisasi pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi dan literasi zakat kepada masyarakat.

Tantangan serupa juga dihadapi oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang memiliki jumlah amil yang relatif terbatas dalam menjalankan berbagai program sosial. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, lembaga memanfaatkan relawan sebagai tenaga pendukung dalam pelaksanaan program-program sosial dan pemberdayaan masyarakat.

Selain itu, tantangan dalam aspek tata kelola organisasi juga terlihat dari belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang formal pada tingkat cabang Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. Meskipun kegiatan operasional lembaga tetap berjalan melalui mekanisme koordinasi internal dan evaluasi rutin, ketiadaan SOP yang terstruktur berpotensi menimbulkan ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan program.

Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan, khususnya dalam aspek sumber daya manusia dan sistem tata kelola organisasi, menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan filantropi Islam. Temuan ini sejalan dengan Aprilianti dkk. (2025) yang menyatakan bahwa media sosial dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang zakat, meskipun pengelolaan konten sering terkendala keterbatasan SDM. Ismaniar dkk. (2025) dan Putri (2025) juga menegaskan bahwa strategi komunikasi digital yang terencana dapat meningkatkan penghimpunan donasi, namun masih menghadapi tantangan konsistensi dan kapasitas pengelolaan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM, infrastruktur digital, dan strategi komunikasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas saluran komunikasi lembaga filantropi Islam.

Tantangan serupa juga dihadapi oleh Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara yang memiliki jumlah amil yang relatif terbatas dalam menjalankan berbagai program sosial. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, lembaga memanfaatkan relawan sebagai tenaga pendukung dalam pelaksanaan program. Namun demikian, keterbatasan dana juga mempengaruhi keberlanjutan program pemberdayaan ekonomi yang membutuhkan pendanaan jangka panjang.

Selain itu, struktur biaya operasional pada kedua lembaga sangat bergantung pada besarnya dana yang berhasil dihimpun dari masyarakat. Apabila penghimpunan dana belum optimal, maka kemampuan lembaga dalam menutupi biaya operasional juga menjadi terbatas. Temuan ini sejalan dengan Suk & Mudita (2021). Penelitian tersebut menegaskan bahwa penyajian informasi biaya secara rinci dan transparan lebih efektif

dalam membangun sikap positif donatur dibandingkan sekadar pesan normatif. Oleh karena itu, rendahnya dana yang terhimpun di kedua lembaga ini bukan hanya menghambat program, tetapi juga menciptakan persepsi negatif terkait efisiensi biaya operasional yang pada akhirnya mempengaruhi tingkat kepercayaan publik.

Pentingnya efisiensi operasional sebagai kunci keberhasilan lembaga juga diperkuat oleh temuan Yusmita & Amrizal (2024), yang menunjukkan bahwa pengelolaan dana ZIS yang optimal berbanding lurus dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa tantangan kapasitas internal lembaga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan filantropi Islam. Pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara, keterbatasan sumber daya manusia dan kapasitas pengelolaan organisasi berdampak pada optimalisasi program, pemanfaatan media sosial sebagai sarana literasi zakat, serta konsistensi pelaksanaan program. Selain itu, keterbatasan dana yang dihimpun juga mempengaruhi kemampuan lembaga dalam menjalankan program pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan serta menutup biaya operasional lembaga. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kelembagaan, khususnya dalam aspek sumber daya manusia, sistem tata kelola organisasi, dan strategi komunikasi digital, menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan dana ZIS serta memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga filantropi Islam.

### 3. Tantangan Infrastruktur Digital dan Jaringan Kemitraan

Perkembangan teknologi digital telah mendorong lembaga filantropi untuk memanfaatkan berbagai saluran komunikasi dalam kegiatan penghimpunan dan distribusi dana. BAZNAS Kota Kendari telah memanfaatkan sistem digital melalui aplikasi SIMBA sebagai sarana pengelolaan data zakat. Sistem ini memudahkan proses pendataan muzakki dan mustahik serta mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat.

Namun demikian, penggunaan sistem digital tersebut masih menghadapi kendala teknis, khususnya terkait kualitas jaringan internet yang mempengaruhi aksesibilitas sistem. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia juga mempengaruhi optimalisasi pemanfaatan media sosial sebagai sarana publikasi program dan literasi zakat kepada masyarakat.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas channels tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi digital, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia, tata kelola sistem informasi, dan strategi komunikasi lembaga. Hasil penelitian ini sejalan dengan Aprilianti dkk. (2025) yang menyatakan bahwa media sosial dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang zakat, meskipun pengelolaan konten sering terkendala keterbatasan SDM. Ismitaniar dkk. (2025) dan Putri (2025) juga menegaskan bahwa strategi komunikasi digital yang terencana dapat meningkatkan penghimpunan donasi, namun masih menghadapi tantangan konsistensi dan kapasitas pengelolaan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM, infrastruktur digital, dan strategi komunikasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas saluran komunikasi lembaga filantropi Islam.

Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara telah memanfaatkan berbagai saluran digital seperti media sosial, WhatsApp blast, dan aplikasi pelaporan program untuk mendukung kegiatan lembaga. Meskipun demikian, lembaga masih menghadapi tantangan dalam memperluas jaringan relawan di berbagai wilayah Sulawesi Tenggara yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan program sosial dan pemberdayaan masyarakat. Hal ini sejalan dengan temuan Yuliar (2021) yang menyoroti bahwa kemitraan digital yang tidak optimal dan keterbatasan SDM teknologi berdampak langsung pada sempitnya jangkauan publik dan kolaborasi strategis.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dan penguatan jaringan kemitraan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan filantropi Islam di era digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara dapat diklasifikasikan ke dalam tiga aspek utama, yaitu rendahnya literasi zakat masyarakat, keterbatasan kapasitas internal lembaga, serta keterbatasan infrastruktur digital dan jaringan kemitraan. Ketiga aspek tersebut menunjukkan bahwa transformasi tata kelola filantropi Islam tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, tetapi juga oleh kondisi sosial masyarakat serta dinamika hubungan antara lembaga, donatur, dan penerima manfaat dalam ekosistem filantropi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari uraian dan Analisa pada bab sebelumnya, maka peneliti akhirnya dapat menyimpulkan hasil dari penelitian, sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk transformasi praktik filantropi islam dari pendekatan tradisional menuju pendekatan modern di kota kendari studi di BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara. BAZNAS Kota Kendari telah menunjukkan transformasi sudah mencapai level III (Governance Structure). Pada level I (Embeddedness), nilai solidaritas dan religious telah mengakar, meskipun masih bersifat normatif dan musiman. Pada Level II (Institutional Environment), BAZNAS memiliki legitimasi hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 dan mekanisme audit formal. Transformasi berlanjut pada level III dengan penerapan prinsip transformasi, akuntabilitas, responsibility, independency, dan fairness yang relative terinstitusionalisasi. Pada level IV (*Resource Allocation*), BAZNAS berada pada fase transisi, dengan alokasi dana mulai diarahkan pada pemberdayaan produktif, namun masih menghadapi keterbatasan literasi dan optimalisasi fundraising digital. Sementara itu, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara menunjukkan transformasi kuat pada level I dan level IV, namun belum sepenuhnya terkonsolidasi pada level II dan Level III. Transformasi nilai dan budaya tampak melalui inovasi program, keterbukaan informasi, serta kolaborasi

dengan relawan yang membangun kepercayaan publik. Pada level IV, Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara relatif lebih adaptif dalam fundraising dan distribusi dana. Yang fleksibel dan inovatif. Namun, pada Level II dan Level III, ketiadaan SOP formal dan lemahnya institusionalisasi tata kelola menunjukkan bahwa transformasi masih bergantung pada nilai organisasi dan aktor internal, sehingga belum sepenuhnya terstruktur secara kelembagaan.

2. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan hambatan yang dihadapi lembaga filantropi islam dalam dalam proses transformasi dari filantropi tradisional ke filantropi modern. Berdasarkan hasil pembahasan pada sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) dapat disimpulkan bahwa tantangan utama pada BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara bersifat struktural dan institusional, terutama rendahnya literasi zakat pada masyarakat, dominasi pendekatan charity, keterbatasan SDM, serta ketergantungan pada pola pendanaan yang belum fleksibel. Meskipun kedua lembaga telah mengadopsi praktik tata Kelola, digitalisasi, dan kemitraan strategis, implementasinya belum optimal dalam mendorong pemberdayaan berkelanjutan. Sehingga perlu adanya penguatan literasi public, profesionalisme kelembagaan, diversifikasi pendanaan, serta penguatan kolaborasi dan sistem manajemen yang terintegrasi.

## **5.2.Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan hasil temuan empiris dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut beberapa implikasi kebijakan yang dapat diberikan kepada pihak-pihak terkait dalam rangka bertransformasi kelembagaan filantropi islam dari filantropi

tradisional ke filantropi modern:

1. Implikasi Strategi Transformasi Pendekatan Filantropi Islam
  - a. Perlu adanya peningkatan literasi zakat pada masyarakat tidak hanya zakat fitrah.
  - b. Pemberdayaan akan lebih ditingkatkan lagi dibandingkan bantuan konsumtif agar permasalahan kemiskinan dapat diatasi lebih baik.
  - c. Perlu peningkatan digitalisasi dan inovasi program pada lembaga filantropi.
2. Implikasi Pada Kebijakan Pemerintah
  - a. Membantu lembaga filantropi dalam mengedukasi literasi zakat pada masyarakat khususnya pada masyarakat Kota Kendari.
  - b. Membantu meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berzakat di lembaga resmi tidak hanya turun langsung ke lapangan.
  - c. Memberikan dukungan terhadap digitalisasi lembaga filantropi, terutama di daerah
  - d. Memberikan dukungan untuk infrastruktur terkait kantor operasional mandiri di Dompet Dhuafa Sulawesi Tenggara.
3. Implikasi Kebutuhan Riset
  - a. Diperlukan penelitian komparatif antar daerah untuk mengidentifikasi perbedaan tingkat transformasi kelembagaan filantropi, sehingga dapat diketahui faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan transformasi pada masing-masing wilayah. Hal ini penting mengingat karakteristik sosial, budaya, dan ekonomi masyarakat di setiap daerah berbeda-beda.
  - b. Diperlukan penelitian terkait perilaku muzakki, terutama dalam memahami preferensi masyarakat yang masih cenderung menyalurkan zakat secara langsung dibandingkan melalui lembaga. Kajian ini penting untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat terhadap lembaga filantropi.
  - c. Diperlukan kajian yang lebih mendalam terkait tata kelola kelembagaan (governance), khususnya dalam melihat hubungan antara penerapan standar operasional prosedur (SOP), sistem pengawasan, dan tingkat

kepercayaan publik terhadap lembaga filantropi. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat praktik good governance pada lembaga pengelola zakat.

4. Implikasi Praktis BAZNAS Kota Kendari dan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

a. BAZNAS Kota Kendari

- 1) Perlu meningkatkan literasi zakat masyarakat agar tidak hanya berfokus pada zakat fitrah
- 2) Mengembangkan strategi fundraising yang berkelanjutan agar tidak bergantung pada momentum Ramadhan
- 3) Memperkuat kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam pengelolaan media digital
- 4) Perlu lebih update terkait media sosial BAZNAS Kota Kendari.

b. Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

- 1) Perlu segera menyusun dan mengimplementasikan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai dasar tata kelola formal
- 2) Mengurangi ketergantungan pada dana terikat (restricted fund) agar program lebih fleksibel.
- 3) Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital dalam penghimpunan dan edukasi
- 4) Perlu adanya kantor operasional mandiri untuk Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara agar diketahui masyarakat Kota Kendari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. In *Proceedings of the National Academy of Sciences* (Vol. 3, Issue 1).  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056%0A>
- Aeni, N. (2025). Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik: Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(2), 01–12.  
<https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i2.914>.
- Afifah, N, A, A., Rochmiyatun, S. (2021). Analisis Prinsip Good Corporate Governance Dalam Pengelolaan Wakaf Produktif Di Yayasan Sekolah Islam Terpadu (Sit) Al-Furqon. *I-Philanthropy: A Research Journal On Zakat And Waqf. Vol. 1*.
- Ahmad Jamali, I. Y. (2024). Islam Dan Pembangunan Ekonomi Umat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.22373/jiif.v6i2.3041>
- Ahmad, U. S. (2022). Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf dalam Filantropi Islam. *Yasin*, 2(5), 749–761. <https://doi.org/10.58578/yasin.v2i5.1048>
- Ainolyaqin, Y. A. (2022). Filantropi Zakat Laziskaf Untuk Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 515–523.  
<https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4415>
- Aiz, M. (2020). Studi Lembaga Filantropi Media Massa. *MISYKAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Al-Qur'an, Hadits, Syari'ah Dan Tarbiyah*, 5(1), 165.  
<https://doi.org/10.33511/misykat.v5n1.165-183>
- Aisy, R. M., dkk. (2025). Perubahan Nilai dan Norma Pada Masyarakat: Studi Sosial di Era Globalisasi. *Jurnal Cakrawala Akademika (JCA)*. 6(1), 2189-2202. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i6.348>
- Alim, N. M., Muslim. (2025). Peningkatan Literasi Masyarakat Kota Baru Pasar Kemis Tangerang Terhadap Fikih Zakat dan Pengelolaan Zakat di Indonesia. 1(1), 19-31.  
DOI: <https://doi.org/10.36769/abdimasta.v1i1.921>.
- Alfatika, A. A., dkk. (2025). Digitalisasi Zakat: Transformasi Filantropi Islam di Era Digital. *Jurnal Kajian Agama dan Dakwah*. 17(4).  
<https://doi.org/10.3783/tashdiqv2i9.2461>
- Anjelia, D. E., dkk. (2020). The Role of Zakat, Infaq and Sadaqah in Improving Community Economic Welfare. *Jihbiz : Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 4(2), 136–147.  
<https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i2.859>
- Aprilia, D., dkk. (2025). Manajemen Filantropi Islam: Studi Pengelolaan Zakat & Wakaf di Indonesia. *Tafakur Times Jurnal Studi Islam*, 1(1), 37–44.  
<https://onlinejournal.penacceleration.com/index.php/jsi/index>
- Apriliyanti, Y., dkk. (2025). Kebermanfaatan Media Sosial Baznas Kota Palangka

- Raya Dalam Meningkatkan Literasi Zakat Pada Masyarakat. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), 1320–1332. <https://doi.org/10.59086/jam.v4i2.1001>.
- Ardiansyah, dkk. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Ayu, K. D., Sinaulan, H. J. (2018). Pengaruh Insentif dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bintang Satoe Doea. *Jurnal Ekonomi*. 20(3), 373-383.
- Aziz, A., Faruq. (2025). Revisiting zakat distribution in the modern era: Toward a reconstructed model. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 9(1), 47–59. <https://doi.org/10.26740/al-uqud.v9n1.p47-59>
- Badrudin & Deviyantoro. (2025). Enhancing the Effectiveness of Zakat Management in Developing Countries through Strategic Human Resource Management. *EPaper Bisnis : International Journal of Entrepreneurship and Management*, 2(2), 01–15. <https://doi.org/10.61132/epaperbisnis.v2i2.326>.
- Bahjatulloh, Q. M. (2016). Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Kegiatan Filantropi (Studi Kasus Lembaga Tazakka Diii Perbankan Syariah Iain Salatiga). *Inferensi*, 10(2), 473. <https://doi.org/10.18326/infl3.v10i2.473-494>.
- Bakar, A. (2024). The Evolution of Islamic Philanthropy in Kampar Regency, Indonesia: A Historical Analysis from Traditional to Modern Practices. *Potret Pemikiran*. 28(1), 89-103. <https://doi.org/10.30984/pp.v28i1.3073>.
- Bahri, S., Noviani, D. (2025). Digital Charity. Transformasi Zakat dan Sedekah di Era Teknologi Finansial Syariah. *Jurnal Pendidikan Berkelanjutan*. 6(4). 1-13.
- Burhan, Z., Vandita, Y. L. (2024). Transformasi Nilai dan Praktik Sosial melalui Dialog Antar Budaya: Kajian Perubahan Sosial di Era Digital. *SEIKAT: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hukum*. 3(6), 268-273. <https://doi.org/10.55681/seikat.v3i6.1627>
- Dani, R. (2025). Productive Zakat and Distribution Strategies in Improving the Welfare of Mustahik at LAZ DT. Peduli North Sumatera. *Filantropi : Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 6(1), 21–30. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v6i1.10522>
- Defrisal, M., Alfin, A., & Sholihin, A. (2024). Analisis Implementasi Strategi Direct Fundraising Zakat Pada BAZNAS Kota Bukittinggi Dengan Pendekatan Diagram Cause and Effect (Fishbone). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 587–597. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12332>.
- Dewi, U. H. N., dkk. (2022). Makna Pengendalian Internal dalam Perspektif Lembaga Amil Zakat, Infaq, Shodaqoh : Pendekatan Paradigma

- Interpretif. *Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan*. 9(1).  
<https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.04>.
- Dewi, M., dkk. (2025). Sustainable Human Resource Management Model to Enhance The Performance of Non-Profit Organizations. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*. 9(13), 310-319.  
<https://doi.org/10.32815/jibeka.v19i3.2388>
- Efferin, S. (2008). Teori Institusional Terkini Dan Sistem Pengendalian Manajemen Beberapa Agenda Untuk Pengembangan Kerangka Teoritis. *Akuntansi dan Teknologi Informasi*. 7(2), 63-75.
- Fachrezi, R. D. Al. (2021). Praktik Sosial Filantropi Islam untuk Pemberdayaan Masyarakat dalam Program Kampung Sedekah (Studi Kasus Yayasan Sedekah Ngider Indonesia). *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, 1–216.  
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/61283>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1>.
- Fahrurrozi, Nasir, M. A., & Hakim, L. (n.d.). *ISLAMIC FINANCE AND PHILANTHROPY SHARING EXPERIENCE BETWEEN MALAYSIA AND INDONESIA*.
- Faruq, dkk. (2024). Penguatan Ekonomi Masyarakat Berbasis Filantropi Islam Di Lembaga Keagamaan. *Muamalatuna*, 7(1), 41–51. <https://doi.org/10.36269/muamalatuna.v7i1.2469>.
- Fatmawati, Dkk. (2023). Penguatan Kelembagaan Pada Organisasi Pengelola Zakat Melalui Good Amil Governance (Gag). -Alif : Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah Dan Budaya Islam. 8(2), 2541-5220. Doi: 10.35329/Jalif.V8i2.4849.
- Fatmawati., Nurmawati, E. (2025). The influence of transparency and accountability of financial statements on the level of trust of Muzakki at the Amil Zakat, Infaq and Shadaqah Institution of Nahdatul Ulama Nusa Tenggara Barat. *International Journal of Enterprise Modelling*, 19(1), 67–80. <https://doi.org/10.35335/int.jo.emod.v19i1.115>
- Fauzi. (2010). Model-Model Kreatif Distribusi Zakat. In *Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan* (pp. 35–51).
- Febriani, A., dkk. (2022). Relevansi Filantropi Islam Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi kasus : masyarakat di sekitar Masjid Al Munawar Tulungagung). *Madani Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 14(03), 522–540.  
<https://doi.org/10.52166/madani.v14i03.3735>
- Fitriani, A., Hidayah, K. (2023). Pengaruh Literasi Zakat, Transparansi, dan Akuntabilitas terhadap Preferensi Muzakki dalam Memilih Lembaga Zakat. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(3), 1078-1083.  
<https://doi.org/10.37034/infv5i3.619>.

- Fuad, L., dkk. (2025). Integrasi Teknologi Financial (Fintech) Dalam Fundraising Zakat Di Indonesia. <https://doi.org/10.54213/alwajih.v2i1.626il>
- Hadi Ryandono, M. N., & Surya Nanda, A. (2020). The Transformation of Mustahiq as Productive Zakat Recipients in Surabaya. *Journal of Economic Cooperation and Development*, 41(3), 1–14. <https://jecd.sesric.org/pdf.php?file=ART18040603-2.pdf>
- Haikal, F. M., Mauliana, D. (2022). Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan E-Ktp Di Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar). *Jurnal Administrasi Negara*. 28(1), 89-112.
- Hakim, R., dkk. (2020). Zakat dan Pemberdayaan Ekonomi Mustahik: Studi Pada Lembaga Amil Zakat, Infaq Dan Shadaqah Muhammadiyah (LAZISMU) Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. 6(3), 469-477.
- Hamdan, dkk. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Metodologi Penelitian Kualitatif. In Rake Sarasin* (Issue Maret). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Hamidah, S. N., Hakim, J. R. (2023). Peran Sosial Media Atas Perilaku Konsumtif Belanja Bagi Ibu Rumah Tangga Di Desa Lebaksari Kec.Parakansalak. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*. 2(3), 682-686.
- Hamidi, I. A., Ridwan, A. A. (2023). Strategi Manajemen Fundraising Oleh Laz Nurul Hayat Gresik Untuk Mengoptimalkan Dana Zis. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*. 6(2), 23-37.
- Hasanah, U. (2016). Sistem Fundraising Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta (Studi Komparatif pada Badan Amil Zakat Nasional Kota Palu. *Istiqra*, 3(2), 226. <https://doi.org/10.24239/istq.v3i2.174.226-249>.
- Hasibuan. M. I & Nasution. J. S. Y. (2024). Konsep Good Governance Lembaga Pengelola Zakat. *Journal of Accountancy and Management*. 2(2), 118-135. DOI: <https://doi.org/10.24260/aktiva.v2i2.2190>
- Hazami, A. F., & Azca, M. N. (2024). Melampaui Binaritas: Studi Filantropi Islam di Indonesia. *Masyarakat Indonesia*, 49(2), 161–174. <https://doi.org/10.14203/jmi.v49i2.1365>
- Ilhami, dkk. (2024). Penerapan Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462–469.
- Hidayatulloh, L. M., dkk. (2021). The Efficiency And Effectiveness Of The Distribution Of Zakat Funds In Yogyakarta's Baznas. *Islamicconomic: Jurnal Ekonomi Islam*. 12(2), 163-190.
- Hudaifah, A., dkk. (2022). Giving behaviour of zakat through crowdfunding platform: Evidence from Indonesia. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, 6(1), 23–40. <https://doi.org/10.26740/aluqud.v6n1.p23-40>

- Ihsan, N. Hadi, S. (2018). Implementasi Pembinaan dan Pengawasan Terhadap Baznas Provinsi Sumatera Selatan Tentang Pengelolaan Zakat. *Muamalah. Vol. 1, 107-131.*
- Imie, B. M & Anshori, G. A, (2020). The Political Law Of Zakat Management In Indonesia. *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran. 20(2), 175-186.* <https://doi.org/10.18592/sjhp.v20i2.4063>.
- Ilyas, U., Saumur, A. S., & Tawary, B. (2025). *Manajemen pengelolaan dana filantropi pendidikan yayasan robot peduli berbasis moderasi beragama universitas halmahera.* 439–450. <https://doi.org/10.30868/im.v7i02.8151>.
- Inayah, dkk. (2024). Analisis Zakat Sebagai Instrumen Redistribusi Kekayaan Untuk Pembangunan Ekonomi Islam. *Mufakat: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi. 3(2), 274-291.*
- Ismitaniar, A. N., dkk. (2025). Pengaruh Media Sosial terhadap Kepedulian Zakat Mahasiswa: Moderasi oleh Literasi Zakat. *ZAWA: Management of Zakat and Waqf Journal. 5(1),* DOI: <https://doi.org/10.55606/religion.v1i5.379>
- Jamali, A., dkk. (2024). Tata Kelola Distribusi Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik (Studi Pada Program Sidogiri Community Development (SCD) di LAZ Sidogiri Pasuruan Jawa Timur). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam, 10(2), 2269–2282.* <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.12119>
- Jannah, I. (2023). *Praktik filantropi di malaysia.* 2(7), 70–94.
- Jenita, S. K. N., dkk. (2023). Pengaruh Job Description, Sistem Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Gianyar. *Jurnal EMAS. 4(1), 81-95.*
- Jiayi Xu, dkk. (2024) Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *Sage Journals. 14(4).* <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>
- Jumaati., Dahruji. (2024). Optimizing The Collection of Zakat Infaq dan Shadaqah using Digital Fundraising. *Gema Wiraloka. 15(1), 295-302.* DOI: <https://doi.org/10.31943/gw.v15i1.621>
- Junia. F & Khairil Umuri. (2021). Filantropi Islam Dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat. *JEIPS: Jurnal Ekonomi Islam Dan Perbankan Syariah, 1(1), 1–15.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056> <https://academic.oup.com/biinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827> <https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt> <http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005> <http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>

- Jusuf, C. (2007). Filantropi Modern Untuk. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 12(1), 74–84.
- Karisma, D., dkk. (2025). Membangun Bisnis Filantropi Yang Beretika: Strategi Perlindungan Konsumen Dan Pencegahan Penyelewengan Dana Dalam Perspektif Hukum Perdata Dan Hukum Tata Negara. *Fiat Iustitia : Jurnal Hukum*, 6(1), 67–79.
- Khairi, H. N., Abdal. (2026). Transformasi Nilai-nilai Sosial dalam Kebijakan Moneter Islam: Tinjauan Sosiologis dan Antropologis Hukum Ekonomi Syariah. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*. 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.63822/992zma13>
- Kholis, N., dkk. (2013). Potret Filantropi Islam Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *La\_Riba*, 7(1), 61–84. <https://doi.org/10.20885/lariba.vol7.iss1.art5>.
- Kurniawan, A., Ekowati, S. (2022). Strategi Fundraising Dalam Mengelola Dana (Zis) Zakat, Infaq, Shadaqah Di Lazismu Wilayah Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*. 3(2), 244-250. DOI: <https://doi.org/10.36085/jems.v3i2.3425>
- Kusuma, N. R., Nurrohman, N., & Nurwahidah, D. N. (2024). Peluang Dan Tantangan Pengelolaan Keuangan Sosial Islam Indonesia Pada Instrumen Filantropi Untuk Kesejahteraan. *Eco-Iqtishodi : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 6(1), 25–36. <https://doi.org/10.32670/ecoiqtishodi.v6i1.4463>.
- Lubis, N. E. A., Fahmi, D. F. (2021). Pengenalan Dan Definisi Hukum Secara Umum(Literature Review Etika). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. 2(6), 768-789. <https://doi.org/10.31933/Jimt.V2i6>
- Lupita, S. A., Azis, S. (2024). Muzakki Loyalty: Systematic Literature Review. *Proceeding Of International Student Conference On Islamic Economic, Business, And Finance. Vol. 2*, 21-39.
- Makhrus. (2018). Dinamika dan Aktivisme Filantropi Islam Dalam Pemberdayaan Masyarakat. In *Litera*.
- Marfu, U., & Shadiqin, M. A. (2022). 2(1), 163–173.
- Muhammad, dkk. (2023). Pengaruh Transparansi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Muzakki Pada Lembaga Amil Zakat di Yogyakarta Dengan Trust Sebagai Variabel Intervening. *IBSE Economic Journal*, 2(1), 33–41. <https://doi.org/10.62708/ibseej.v2i1.25>.
- Murti, A. (2017). Peran Lembaga Filantropi Islam dalam Proses Distribusi ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh, dan Wakaf) Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat. *LABATILA: Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*, 1(1), 89–97.
- Marlina, E., dkk. (2025). Transformasi Budaya Organisasi Untuk Mendukung Inovasi Berkelanjutan. *Global Research and Innovation Journal (GREAT)*. 1(2), 944-949.

- Masdar, R., Fahlevi, R. (2025). The Transformation of Philanthropy in Public Spaces: From the Tradition of Street Charity to an Islamic Social Economy Movement. *El-Kahfi: Journal of Islamic Economics*, 6(02), 493 – 507. <https://doi.org/10.58958/elkahfi.v6i02.606>.
- Muslikhah, K., & Kurniawan, N. (2023). Implementasi Konsep Dan Praktik Filantropi Islam Di Indonesia. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Thawalib*, 2(1), 47–58. <https://doi.org/10.54150/thame.v2i1.137>
- Munandar, A. S., Fachrurozi. (2024). Transformation Of Islamic Philanthropy By The Idrisiyyah Tariqa In The Digital Era. *Al-Qalam: Jurnal Penelitian Agama dan Sosial Budaya*. 30(2), 212-225. <https://doi.org/10.31969/alq.v30i2.1530>
- Naamy, N. (2022). METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF Dasar-Dasar Aplikasinya. In *Rake Sarasin* (Issue Maret). [https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku Metode Penelitian.pdf](https://repository.uinmataram.ac.id/2853/1/buku%20Metode%20Penelitian.pdf).
- Nainggolan Ekana, L., Dkk. (2024). *Ekonomi Kelembagaan: Konsep, Teori Dan Kebijakan* (Issue November).
- Najah Umi, U, H., Fahrullah, A. (2023). Canvas Business Model Create Fundraising Strategy at LAZIS Al-Haromain. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*. 9(2), 1-10.
- Nidia, M. S. J. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 29–39. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.1998>
- Nilamsari, N. (2014). Memahami Studi Dokumen Dalam Penelitian Kualitatif. *Wacana*, 13, (2)(2), 177–181. <http://fisip.untirta.ac.id/teguh/?p=16/>
- Nurfajriani, W. V. dkk. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif Wiyanda*. 10(September), 826–833.
- Oktariyani, T., dkk. (2025). Peran Digitalisasi Dalam Efektivitas Distribusi Zakat (Telaah Dari Kacamata Masā'il Al-Māliyah Al-Islāmiyah). *LintekEdu: Jurnal Literasi dan Teknologi Pendidikan*. 6(4), 265-280.
- Oktaviani, S. (2025). Implementation of Digitalization in Zakat Management: Transparency, Service Effectiveness, and Digital Literacy Challenges. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 6(2), 156–164. Retrieved from <https://e-journal.iainptk.ac.id/index.php/j-md/article/view/5494>
- Partogi, Y, dkk. (2021). Perancangan Metode Decision Tree Terhadap Sistem Perpustakaan Stmik Kuwera. *Jurnal Sistem Informasi Dan Teknologi ( S I N T E K )*. 1(2), 20-26.
- Pasuhuk, J. F., dkk. (2018). Transparansi Pemerintah Desa Dalam Pelaksanaan Pembangunan Infrastruktur Di Desa Nazaret Kecamatan Ratahan Timur

Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Jurusan Ilmu Pemerintahan*. 1(1), 1-12.

- Piliyanti, I. (2021). *Tata Kelola Lembaga Filantropi Islam di Indonesia*. Lintang Pustaka Utama.
- Priyatni, dkk. (2020). NVIVO | i. *Pemanfaatan NVIVO Dalam Penelitian Kualitatif*, 1–125. <https://fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2021/10/b5-Pemanfaatan-NVIVO-dalam-Penelitian-Kualitatif.pdf>
- Purwatiningsih, A. P., & Yahya, M. (2019). Literature Review Filantropi Islam antara Tahun 2008 hingga 2018. *Al-Muzara'ah*, 6(2), 129–138. <https://doi.org/10.29244/jam.6.2.129-138>
- Puskas BAZNAS. (2018). *Pola Penyaluran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Republik Indonesia*. Jakarta.
- Putra, A. R. (2022). *Media Sosial Dan Filantropi: Konstruksi Wacana Dan Transformasi Pemaknaan Filantropi Pada Media Sosial Di Indonesia*, Proceeding Of Conference On Strengthening Islamic Studies In The Digital Era, [S.L.], V. 2, N. 1, P. 285-304, Sep. 2022. ISSN 2808-4675.
- Putri, A. A. J. (2025). Strategi Fundraising dalam Meningkatkan Perolehan Dana Zakat, Infaq, dan Sedekah di Laznas Baitul Maal Muamalat Jawa Timur. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*. 4(3), 4947-4953. DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2715>
- Putri, A. N., dkk (2025). Zakat Online dan Pemberdayaan Mustahik: Tinjauan Agama dan Manfaat Sosial Ekonomi. *Al-Ihda: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*. 20(1), 1964-1972. DOI: <https://doi.org/10.55558/alihda.v20i1.262>.
- Putri, E. A. M., Erzah, A.N. (2025). Strategi Fundraising Berbasis Media Sosial Dalam Penghimpunan Dana Zakat, Infak Dan Sedekah Di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ogan Ilir. *Al-Iqtishad: Jurnal Ekonomi Syariah*, 6(02), 136-151. <https://doi.org/10.53649/al-iqtishad.v6i2.1193>.
- Poerwanti, Dkk. (2013). Transformasi Organisasi : Basis Peningkatan Sumber Daya Manusia Dalam Memperkuat Daya Saing. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Pranata Sosial*. 2(2), 119-132.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- R. Mawahib, A. (2024). Analisis Penerapan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Zakat Studi Pada Baznas Kota Makassar. 3(1), 6-14. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ekobil>
- Rahmatika, C. N. L. (2024). *Peran dan Fungsi Ziswaf Produktif dan Konsumtif dalam Ekonomi Makro dan Mikro Citra Nurani Layliya Rahmatika 1\* Abstrak*. 2(1), 1–10.

- Rahmawati, M., & Yazid, M. (2025). Implementasi Ziswaf Dalam Pengembangan Ekonomi Umat Melalui Prinsip Maqashid Syariah. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah (JIMESHA)*, 5(1), 41–52.
- Rahmawati, T., & Fauzi, M. M. (2020). *Fikih Filantropi*. [https://www.google.co.id/books/edition/FIKIH\\_FILANTROPI\\_Studi\\_Komparatif\\_Atas\\_T/WLz8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=tafsir+ayat+ekonomi+\(Filantropi\)&pg=PA24&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/FIKIH_FILANTROPI_Studi_Komparatif_Atas_T/WLz8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=tafsir+ayat+ekonomi+(Filantropi)&pg=PA24&printsec=frontcover).
- Rakhmadi, H. D. P. (2021). *Peran Lazismu Di Kecamatan Gamping*. 01(01), 14–26.
- Rahmawati, Y. (2019). Studi Media Filantropi Online: Pergeseran Altruisme Tradisional-Karitas menuju Filantropi Integratif. *KOMUNIKA: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 13(2), 167–186. <https://doi.org/10.24090/komunika.v13i2.2082>
- Raza, H., Fauziah, C. (2018). Analisis Fairness Dan Incentive Contracting Pada Kinerja Berbasis Anggaran Atas Pengujian: Eksperimen (Studi Kasus Pada Mahasiswa Pascasarjana Di Universitas Malikussaleh Tahun 2017- 2018). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. 6(2), 87-94.
- Raidifil, E., Emiyati, A. (2024). Transformasi Sosial oleh Generasi Z dalam Konteks Masyarakat Majemuk. *Proceeding National Conference of Christian Education and Theology*. 2(2), 143-153.
- Ridwan, I. F. (2022). Filantropi Islam: Peran dan Problematika Dalam Pencapaian Sustainable Development Goals. *La Zhulma | Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.70143/lazhulma.v1i1.27>
- Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>.
- Rinawati, I., Khusnudin. (2025). Business Model Canvas In Islamic Model Economic Review. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*. 10(1), 200-2014. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v10i1.6187>
- Rizaludin, M. (2022). Peran Digitalisasi Zakat dalam Peningkatan Fundraising dan Jumlah Muzakki di Indonesia. *Tadabbur: Jurnal Integrasi Keilmuan*, 1(01). <https://doi.org/10.15408/tadabbur.v1i1.27866>
- Rosmiati, Emba Ishdar, N. (2023). Optimalisasi Transparansi Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah Pada Badan Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Gorontalo. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi*. 2(1), 140-147. <https://jamak.fe.ung.ac.id/index.php/jamak>
- Ryandono, H. N. M., Wijayanti, I. (2019). Transformasi Tata Kelola Lembaga Zakat Pada Pemberdayaan Social Entrepreneur. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. 10(1).
- Saad, B. (2021). Independensi, Objektivitas Dan Profesionalisme Dampaknya Terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing*. 8(2), 14-23.

- Sahabi, A., & Ajuna, L. H. (2022). Transformasi Filantropi Islam Sebagai Model Pemberdayaan Zakat, Infak, Sedekah, Dan Wakaf (ZISWAF). *Asy Syar'iyah: Jurnal Ilmu Syari'Ah Dan Perbankan Islam*, 7(2), 233–252. <https://doi.org/10.32923/asy.v7i2.2770>.
- Sahrullah. (2023). Efektivitas Pengelolaan Zakat Pasca Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011: (The Effectiveness Of Zakat Management After Law Number 23 Of 2011). *Uniqbu Journal Of Social Sciences*, 4(1), 18–22. <https://doi.org/10.47323/Ujss.V4i1.265>.
- Salman, R. K., Anggraini, M. R. (2023). The Effect of Transparency and Accountability on Muzaki Loyalty through Muzaki Satisfaction as an Intervening Variable at the Amil Zakat Institution (LAZ) in Indonesia: Transparency, accountability, muzaki's satisfaction, muzaki's loyalty, amil zakat institutions. *Journal of Finance and Islamic Banking*, 5(2). <https://doi.org/10.22515/jfib.v5i2.5131>.
- Santi. (2023). Literasi Pembayaran Zakat (Studi Pada Masyarakat Desa Matang Labong. *Jurnal Global Futuristik: Kajian Ilmu Sosial Multidisipliner*, 1(2), 118-127. <https://doi.org/10.59996/globalistik.v1i2.68>
- sari, A., dkk. (2025). Peran Strategis Filantropi Islami dalam Membangun Perubahan Sosial di Indonesia. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*. 4(4), 2113-2124.
- Saura, R. S., dkk. (2020). What Drives Volunteers to Accept a Digital Platform That Supports NGO Project?. *Front. Psychol.* 11:429. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00429
- Sembiring Syahputra Rifaldi. (2024). *Metode Fundraising Dalam Peningkatan Dana Zakat Melalui Program Kemitraan Pada Dompot Dhuafa Pusat* (Issue February). UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Sifa, N, dkk. (2024). Challenges and Solutions of Mal Zakat Management: A Case Study of Public Awareness and Trust in UPZ in Rimbo Bujang District. *Nalar Fiqh: Jurnal Hukum Islam*. 15(2), 110-111. DOI: <https://doi.org/10.30631/nf.v15i2.1553>.
- Sirajuddin, S. (2017). Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung. *Analisis Data Kualitatif*, 1, 180. <https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>
- Siregar, S. Dkk. (2025). Model Efektif Pengelolaan Dana Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Nilai Syariah. (2025). *Advertensi: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 194-206. <https://doi.org/10.63424/Adpertens.V2i3.404>
- Siti, R. Silvia, S. J. A. G. (2025). TEKNIK PENGUMPULAN DATA: OBSERVASI, WAWANCARA DAN KUESIONER. *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik*, 3(1), 132–138. <https://doi.org/10.61787/zk322946>.

- Soleh, M., Linggasari, S. Y. (2023). Can The Intimacy with Muzakki Increase Acceptance of Charity Funds at Zakat Institutions?. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*. 10(6), 643-655. DOI: 10.20473/vol10iss20236pp643-655.
- Solihin. (2022). Pengelolaan Dana Filantropi Dan Pemberdayaan Masyarakat Miskin. *Jurnal Dinamika Ekonomi Syariah*, 9(2), 122–132. <https://doi.org/10.53429/jdes.v9i2.397>
- Suhartono, dkk. (2024). Hubungan Antara Zakat, Infak dan Sedekah dengan Nilai-nilai Sosial Masyarakat. *Al I'tibar: Jurnal Pendidikan Islam*. 11(2), 167-180. <https://doi.org/10.30599/jpia.v11i2.3574>.
- Suk, K., Mudita, T. (2021). Charitable Organizations' Cost Disclosure Mitigates Overhead Aversion. *Sustainability*. Vol 13, 1-12. <https://doi.org/10.3390/su132313425>
- Sultoni, S. M., dkk. (2025). *Transformasi Hukum Pengelolaan Zakat di Indonesia*. Seminar Nasional Hukum Keluarga Islam.
- Susila, S., dkk. (2023). Fairness Principles in Islamic Social Funds: An Analysis of Zakat and Wakaf Management in Indonesia: Prinsip Keadilan dalam Dana Sosial Islam: Analisis Pengelolaan Zakat dan Wakaf di Indonesia. *Rechtsidee*, 11(2), 10.21070/jjhr.v12i2.1001. <https://doi.org/10.21070/jjhr.v12i2.1001>.
- Susilawati, E. (2019). Penerapan Undang- Undang Nomor 23 Tahun 2011 Terhadap Legalitas Pengelolaan Zakat. *Jurnal Ekonomi Islam*. 1(1).
- Syaifuddin, M., & Khalil, J. (2024). Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqoh Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan Regency). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 1071–1078. <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12795>
- Syaifullah, dkk. (2024). Potensi Penggalangan Dana Filantropi Islam Melalui Mobile Banking Bank Umum Syariah di Indonesia. *JMISYKAT AL-ANWAR: Jurnal Kajian Islam Dan Masyarakat*, 7(1), 1–28.
- Syari. E. M., Nasution, I, M. (2025). The Influence of Financial Transparency and Accountability on Muzaki Trust, with Service Quality as a Moderating Variable: A Case Study of Dompot Dhuafa. *International Journal of Business and Applied Economics (IJBAE)*. 4(5), 2325-2336. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i5.402>
- Syofyan. (2019). Ekonomi Kelembagaan Baru Dan Kebijakan Sektor Publik Beberapa Contoh Kasus. *Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Kebijakan Publik*, 1(1), 1–10.
- Udin, S. (2016). FILANTROPI ISLAM DAN PEMBERDAYAAN EKONOMI.

*Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 4(2), 10–42.

- Tishwanah, N., & Latifah, F. N. (2023). Analisis Minat Muzakki Dalam Membayar Zakat Ditinjau Dari Kualitas Pelayanan dan Citra Lembaga. *Jurnal Ekonomi Islam*, 9(1), 1466–1473. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.8449>.
- UGM, F. (2012). *Mengenal Lebih Dekat Teori Ekonomi Kelembagaan Baru (New Institutional Economic)*. FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS UGM. <https://feb.ugm.ac.id/id/suara-akademisi/829-mengenal-lebih-dekat-teori-ekonomi-kelembagaan-baru-new-institutional-economic>
- Ulfah, K. A, dkk. (2025). Unveiling the Power of Good Corporate Governance: The Key to Effective Zakat Administration. *Filantropi : Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v6i1.10104>.
- Undari, S, M. M. (2024). Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, Dan Tersier. *Tribal Architecture in Northeast India*, 5(3), 121–125. [https://doi.org/10.1163/9789004263925\\_015](https://doi.org/10.1163/9789004263925_015)
- Utami, T. I. (2023). Analisis Hubungan Responsiveness, Responsibility dan Accountability Terhadap Tingkat Kepuasan Masyarakat. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*. 3(1), 1-14.
- Wida R, Novita. I, N. (2020). Konsep Konsumsi Dan Kesejahteraan Dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Iqtisadiya: Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*, 7(1), 1–15. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bpj.2015.06.056><https://academic.oup.com/bjinformatics/article-abstract/34/13/2201/4852827><https://semisupervised-3254828305/semisupervised.ppt><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005><http://dx.doi.org/10.1016/j.str.2013.02.005>
- Wulansari, dkk. (2018). Filantropi Islam untuk Perdamaian dan Keadilan Sosial di Indonesia. In Saefari Zuhri (Ed.), *Jakarta: Maarif Institute*.
- Xu, J., dkk. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *Sage Journal*. 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241284244>
- Yulianti, dkk. (2022). Potret Filantropi Islam Terbesar di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 36–46. <https://filantropi.or.id/>
- Yuliar, A. (2021). Analisis Strategi Fundraising Organisasi Pengelola Zakat Di Era Digitalisasi. *Filantropi : Jurnal Manajemen Zakat Dan Wakaf*, 2(1), 65–76. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v2i1.3222>
- Yusmita, D., Amrizal. (2024). Analisis Strategi Manajemen Badan Amil Zakat Nasional Sibolga Berdasarkan Analisis SWOT. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*. 5(10), 4131-4149. <http://1047467/elmal.v5i10.5148>.

Yustika, A. E. (2006). *NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS ATAU EKONOMI KELEMBAGAAN (DEFINISI, TEORI DAN APLIKASI)*.

<https://kelebagaandas.wordpress.com/ekonomi-kelembagaan/ahmad-erani-yustika/>

Zainal, dkk. (2024). Pelatihan Ziswaf (Zakat, Infak, Sedekah, Dan Wakaf) Di Desa Bojong Kulur Bogor. *Prosiding Seminar Nasional LPPM UMJ*.

Zarkasi, A. M., Sriyono. (2024). Strengthening Donor Trust via Enhanced Performance and Transparency in Zakat Management. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(3), 10.21070/ijccd.v15i3.1079. <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i3.1079>.

Zainudin, M. (2024). Filantropi Islam dalam Pertumbuhan Ekonomi Umat melalui Ziswaf. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(4), 4089–4101. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i4.860>.

Zaenurrosyid, A., Sholihah, H., & Rozihan. (2023). Islamic philanthropy and community welfare: Study of ZIS asset fundraising strategy and distribution in coastal Java, Indonesia. *NUsantara Islamic Economic Journal*, 2(1), 1-14. <https://doi.org/10.34001/nuiej.v2i1.526>.

**LAMPIRAN**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Joko  
 Jabatan : Kepala Pelaksana BAZNAS Kota Kendari  
 Tanggal wawancara : Rabu, 8 Oktober 2025

No	Instrumen	Pertanyaan dan jawaban
1.	Level I – Embeddedness	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana meyakinkan muzakki harus berzakat di lembaga BAZNAS Kota Kendari?  <i>“ketika menjalankan fundraising perlu di edukasi kepada masyarakat untuk berzakat di lembaga resmi salah satunya BAZNAS Kota Kendari. Selain itu juga berbagai macam program yang menarik dan diinformasikan kepada muzakki untuk menarik kepercayaan muzakki. Tetapi dengan prinsip 3A (aman syariah, aman regulasi, aman NKRI) untuk semua pengelolaan zakat. Selain itu juga membuat konten, membuat brosur, spanduk, bersurat kepada calon muzakki potensial, salah satunya juga ASN, karena BAZNAS ini juga bagian dari pemerintah, jadi alangkah baiknya bagian dari pemerintah juga ikut terlibat dalam menyalurkan ZIS”</i></li> <li>● Apakah pemerintah mensupport program yang dijalankan BAZNAS Kota Kendari?  <i>“sejauh ini mereka mensupport khususnya di pemerintahan IR Hugua. Yang dimana kepala gubernur menunaikan zakat maal dan zakat fitrah di BAZNAS Kota Kendari. Kalau dulu juga mendukung di zaman pak nur alam juga mendukung, beliau aktif mendukung dengan menyalurkan zakat ke BAZNAS Kota Kendari”</i></li> <li>● Apakah literasi masyarakat dari dulu hingga sekarang masih sangat kurang?  <i>“literasi masyarakat masih sangat kurang dan itu menjadi hambatan juga karena faktor orang-orang berbeda-beda. Sehingga ini menjadi tugas BAZNAS harus terus meningkatkan sosialisasi.</i></li> </ul>

		<p><i>Tapi disisi lain hambatan juga ada di lembaga itu sendiri yaitu SDM nya masih sangat kurang”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana kepercayaan masyarakat yang dulu dan sekarang?</li> </ul> <p><i>“kalo ini bisa disimpulkan sebenarnya meningkat, karena dulu saya merasakan membayar zakat di masjid sedangkan sekarang itu bisa dilihat dan bisa dicek oleh sistem. Perubahan itu ada tetapi masih bertahap karena kalau dulu tidak tercatat sedangkan sekarang jelas kantornya dan ada pengurusnya”</i></p>
2.	Level II – Aturan Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apakah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 ini mendukung pengelolaan BAZNAS Kota Kendari?</li> </ul> <p><i>“untuk undang-undang ini jelas mendukung hanyakan dalam perkembangan zaman ada yang perlu disesuaikan kembali. Contohnya adalah status kehamilan zakat itu perlu diperjelas dan ini sangat penting karena ketika seorang amil diminta data dan status pekerjaan itu kadang bingung mau jawab apa. Karena seorang amil ini bukan ASN, bukan pegawai BUMN, pokoknya abu-abu. Sehingga ini perlu diatur dan pemerintah bisa membuat status kejelasan profesi amil kalau yang dulu undang-undang dulu masih sangat kurang dibanding undang-undang yang sekarang. Undang-undang sekarang materinya lebih banyak dan cakupannya lebih luas dibanding yang sekarang”</i></p>
3.	Level III -	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana kontrak dengan mustahik yang dilakukan BAZNAS Kota Kendari</li> </ul> <p><i>“kita namanya bukan rapat, tetapi kita melalui hasil keputusan rapat. Amil merekomendasikan mustahik, ada yang perlu dibantu dan diputuskan di rapat. Jika sudah diputuskan di rapat, mustahik ini disurvei kembali untuk melihat kondisinya seperti apa. Setelah disurvei dan diputuskan</i></p>

		<p><i>dibantu dengan memenuhi syarat yang telah ditentukan”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apakah ada orang yang mengawasi dalam pengambilan keputusan?  <i>“kalau pengawas dilihat itu oleh masyarakat sekitar, pelaksana oleh amil pimpinan, biasanya oleh pejabat setempat. Pengawasan lainnya juga diawasi oleh pihak eksternal administrasi diawasi seperti laporan pertanggung jawaban kami akan diaudit oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Agama RI kaitannya dengan laporan keuangan diaudit oleh kantor akuntan publik. Selain itu juga ada audit syariah yang dilakukan oleh IRJEN Kemenag RI apakah pengelolaan ZIS ini sesuai syariah. Sedangkan dahulu pengawasannya tidak ada”</i></li> <li>● Apakah BAZNAS sudah menggunakan prinsip transparansi dan akuntabel?  <i>“kalo transparansi itu sudah jelas, dimana laporan keuangan itu wajib diaudit. Transparansi lainnya juga ada, seperti muzakki yang menunaikan ZIS dapat menuliskan datanya dan akan menerima notifikasinya jika muzakki sudah menerima datanya. Dan akuntabel juga sudah bisa dipertanggung jawabkan semuanya, dan juga dihitung. Dalam hal penyaluran pun sama halnya itu diinformasikan juga dalam setahun jumlah dana yang tersalurkan. Tinggal permintaan data apa saja yang dibutuhkan. Dulu sulit mendapatkan data sedangkan sekarang sudah dilaporkan”</i></li> <li>● Bagaimana hubungan mustahik dan BAZNAS?  <i>“hubungan lembaga dengan mustahik yang sebelumnya itu mustahik mendapat bantuan sifatnya formalitas dalam menyelesaikan haknya. Sekarang hubungan dengan mustahik itu semua diperhitungkan seberapa dampak yang didapatkan ketika menerima bantuan benar-benar menyelesaikan masalahnya. Mustahik juga lebih aktif kepada amil yang dimana amil melakukan pembinaan kepada mustahik untuk meningkatkan</i></li> </ul>
--	--	---

	<p><i>usahanya, diawasi, dan dilibatkan dalam kegiatan yang mendukung usahanya. BAZNAS juga melakukan monitoring dilihat bagaimana pendapatan, usahanya dll, jika pun ada kendala mustahik ini diatasi oleh BAZNAS. Selain untuk meningkatkan usahanya , mustahik juga diajarkan dalam hal spiritual seperti diajarkan untuk berinfak”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Bagaimana hubungan BAZNAS dan muzakki?</i>  <i>“kalo dulu muzakki datang hanya membayarkan haknya, tidak menerima apa-apa. Kalo sekarang wajib memberikan datanya dalam melakukan setoran ZIS, seperti kwitansi. Dan dalam sistem BAZNAS yaitu SIMBA sudah terdata mustahik yang pernah menyalurkan zakat ke BAZNAS Kota Kendari. Biasanya juga hubungan ini terjalin dengan komunikasi yang lebih aktif, implementasinya dengan komunikasi yang lebih aktif dapat ilmu baru bagi para muzakki. Selain itu juga muzakki punya akses untuk konsultasi dalam hal penyaluran zakat”</i></li> <li>● <i>Apa tantangan yang dihadapi BAZNAS kepada muzakki?</i>  <i>“tantangannya jelas ada, saat ini masyarakat itu kurang literasi dan ada juga yang belum mengetahui BAZNAS. Karena pemikiran tradisional juga yang turun temurun yang menyalurkan ZIS di masjid atau tempat kebiasaan mereka. Strategi yang dilakukan BAZNAS yaitu sosialisasi. Tantangan lainnya juga banyaknya lembaga pengelola zakat tinggal strategi BAZNAS dalam meyakinkan muzakki. Selain itu juga kemampuan BAZNAS dalam pengelolaan ZIS karena keterbatasan SDM.</i></li> <li>● <i>Apakah SDM BAZNAS lokal ini apakah kurang atau memang cuma ini yang dibutuhkan?</i>  <i>“SDM ini kurang karena BAZNAS adalah lembaga non struktural yang bersifat mandiri. Artinya BAZNAS tidak bisa diintervensi bahwa</i></li> </ul>
--	--

		<p><i>BAZNAS itu mengelola zakatnya itu mandiri. dengan kecukupan SDM juga dapat membuat fokus kita lebih baik dan juga kita menjalankan program sesuai dengan bidangnya. Jika ada SDM yang ingin bergabung di lembaga kami harus memenuhi kualifikasi”</i></p>
4.	<p><i>Level IV – Governance Structure</i></p> <p>a. Fundraising</p>	<p>Bagaimana fundraising yang dilakukan BAZNAS Kota Kendari sebelum adanya teknologi dan sesudah adanya teknologi?  Jawaban:  <i>perbedaan fundraising sebelum adanya teknologi dan setelah adanya teknologi pada umumnya sama. Fundraising dilakukan masih dilakukan metode lama, misalnya pengumuman di masjid atau tradisi yang sudah dikenal oleh masyarakat. Tradisi dimana masyarakat menunaikan ZIS tetapi itu terbatas pada penunaian zakat fitrah saja. Masyarakat dulu sebelum adanya fundraising, BAZNAS pahamnya hanya kesadaran yang ada itu hanya penunaian zakat fitrah dan itu sudah tertanam sejak dulu, dibantu dengan penyampaian dengan pengurus masjid. Tetapi untuk jenis jenis zakat yang lainnya itu dulu belum ada atau sangat minim. Artinya masyarakat paham dan sadar tetapi hanya zakat fitrah. Jadi fundraising dulu bergantung pada kesadaran, tetapi kesadaran itu sebatas zakat fitrah. Sehingga kegiatan fundraising itu puncaknya di bulan ramadhan itu, dan untuk hari hari masih sangat kurang.</i>  <i>Sedangkan, fundraising jauh lebih mudah, efektif, karena dengan adanya digitalisasi dimana penunaanian ZIS tidak hanya pada satu tempat tetapi bisa dimana saja bisa melalui transfer, QRIS, bahkan ada yang melalui website langsung dimana websitenya itu memiliki layanan pembayaran.</i></p>

<p>b. Distribusi dana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana dengan distribusi dana yang sebelumnya?  <i>“distribusi dana yang dulu tidak teradministrasi dengan baik. Arinya belum ada aturan yang menjelaskan bagaimana aturan pendistribusian. Biasanya menurut orang-orang dulu dilakukan hanya di lingkup kecamatan, kelurahan, atau di lingkup pengurus masjid. Dimana jika ada muzakki yang menunaikan zakat fitrah itu sepenuhnya diamanahkan ke pengurus masjid yang mendistribusikan tanpa ada pertanggung jawaban yang jelas, artinya dimana mereka mendistribusikan yang penting tersalurkan tanpa adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pendistribusian. Sedangkan sekarang semuanya harus tercatat, dengan adanya SOP, aturan mustahik harus 8 asnaf. 8 asnaf jika menerima bantuan harus ada persyaratan administrasi saja yang dilengkapi seperti KTP, KK, SKTM, dan data pendukung lainnya tergantung bentuk bantuannya. Dan sekarang mustahik setelah menerima bantuan ada Kaji dampak Zakat, jadi mereka dikaji seberapa efektif zakat itu memberi dampak mustahik, menurunkan angka kemiskinan dll.</i></li> <li>● Kaji Dampak Zakat itu seperti apa pak?  <i>“kaji dampak zakat ini salah satu tugas BAZNAS melalui direktorat pengkajian, tugasnya melakukan penelitian apakah dampak zakat itu benar-benar tepat atau tidak. Biasanya direktorat pengkajian ini mengamanahkan kepada BAZNAS lainnya untuk mengkaji dampak zakat”</i></li> </ul>
---------------------------	--

**LAMPIRAN**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Drs. H. Abdul Halim Ashary  
 Jabatan : Wakil Kepala III BAZNAS Kota Kendari  
 Tanggal wawancara : Rabu, 8 Oktober 2025

No	Instrumen	Pertanyaan dan jawaban
1.	Level I – Embeddedness	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apakah literasi masyarakat dari dulu hingga sekarang masih sangat kurang?  <i>“literasi masyarakat ini alhamdulillah sudah meningkat karena kita sudah banyak menyampaikan dengan menggunakan berbagai media, masyarakat semakin terbuka dan masyarakat diajarkan dari hasil pendistribusian kita di laporkan sehingga ini yang membuat kepercayaan masyarakat itu meningkat dengan adanya transparansi dan dipublikasikan.</i></li> <li>● Bagaimana kepercayaan masyarakat kepada lembaga BAZNAS Kota Kendari?  <i>“untuk kepercayaan masyarakat itu sudah meningkat diperkirakan bahwa 60% masyarakat sudah percaya tetapi 40% belum. Karena masyarakat kita yang masih harus disampaikan secara terus menerus atau diberikan kesadaran.</i></li> </ul>
2.	Level II – Aturan Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apakah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 ini mendukung pengelolaan BAZNAS Kota Kendari?  <i>“untuk undang-undang ini sangat membantu karena regulasinya disitu semua aturan pengelolaan ZIS sudah diatur dalam undang-undang itu. Undang-undang ini jika dijalankan</i></li> </ul>

		<p><i>dengan baik itu tidak menghambat kami hanya saja menghambat kalau orang itu tidak mau memahami undang-undang tersebut, mau semauanya saja tidak menurut regulasi yang ada. Undang-undang itu amanah yang harus kita jaga. Karena semua kita mempertanggung jawabkan dengan adanya akuntan syariah, akuntan publik juga ada yang memeriksa semua itu”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apakah pemerintah mendukung dengan adanya program yang dijalankan BAZNAS Kota Kendari?</li> </ul> <p><i>“kalo pemerintah mendukung tapi mungkin dananya yang belum mencukupi. Jika ada dana hibah dari pemerintah daerah tetapi itu sangat kurang.</i></p>
3.	Level III -	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana hubungan lembaga dengan muzakki?</li> </ul> <p><i>“kalau kita dengan muzakki yang sedang berzakat terkadang kita tanya ke mereka adakah yang ingin bapak/ibu yang ingin disantuni nanti kami bantu salurkan atas nama bapak, artinya kita kerja sama. Sama juga dengan pemerintah yang menyalurkan zakat, lembaga menanyakan juga kami akan salurkan kemana yang paling cocok.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bagaimana hubungan lembaga dengan mustahik?</li> </ul> <p><i>“kalau mustahiknya, kita itu sudah ada pendataan mustahiknya itu sudah terdaftar semua dan sesuai dengan bantuannya. Jika ada mustahik yang sudah lama kita bantu kita perlu cek lagi sudah sampai mana perkembangannya. Dan data muzakki dan mustahik itu sudah ada.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Biasanya mustahik itu datanya dari mana saja?</li> </ul> <p><i>“mustahik itu banyak caranya, ada yang bermohon sendiri, ada rekomendasi dari lembaga lembaga sosial, itu kami bantu, dan biasanya dari mulut ke mulut juga, dan juga ada pengamatan dari pengurus BAZNAS Kota Kendari, dan biasanya</i></p>

		<p><i>juga dari viral media sosial itu kami cepat turun langsung ke lapangan dan membantunya”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada tidak tantangan dalam mencari mustahik?</li> </ul> <p><i>“tantangannya itu kadang dari calon mustahik itu memberikan datanya tidak sesuai yang ada di lapangan. Oleh karena itu kita harus cek kembali dan dikomunikasikan kepada tetangganya sendiri”</i></p>
4.	Level IV – Governance Structure	
	c. Fundraising	<p>Bagaimana fundraising yang dilakukan BAZNAS Kota Kendari sebelum adanya teknologi dan sesudah adanya teknologi?</p> <p><i>“teknologi sekarang baru diperkenalkan kemudian BAZNAS Kota Kendari mulai memperkenalkan produk produknya melalui teknologi, semua media kita gunakan seperti media cetak, media elektronik seperti instagram.</i></p>
	d. Distribusi dana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana dengan distribusi dana yang sebelumnya?</li> </ul> <p><i>“distribusi dana kita salurkan dengan 8 asnaf. Akhir-akhir ini ada kebijakan di BAZNAS Kota Kendari itu 50% pendistribusian untuk ke pemberdayaan, kalo yang dulu itu uangnya habis untuk bantuan konsumtif semua, sekarang sudah pemberdayaan umat untuk dijadikan modal usaha. 50% nya lagi digunakan untuk pemberdayaan bantuan konsumtif.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biasanya untuk yang turun langsung kelapangan selain pelaksana siapa saja?</li> </ul> <p><i>“disini itu SDM nya terbatas, jadi kami yang mengerjakan semua untuk turun langsung kelapangan karena itu harus dicek kebenarannya. Misalnya ada calon mustahik yang bermohon untuk dibantu, itu harus di cek kebenarannya, walaupun sudah dikumpul administrasinya tetapi perlu dicek kembali. Artinya disini mudah untuk dibantu tetapi tidak serta merta langsung dibantu</i></p>

	<p><i>tetapi perlu kita cek dulu kebenarannya, supaya kita tidak salah sasaran. Karena pertanggung jawabannya bukan kepada masyarakat tetapi juga kepada Allah swt yang mengamanahkan kepada kita untuk membantu masyarakat”</i></p>
--	--

**LAMPIRAN  
PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Desi  
 Jabatan : Bidang Keuangan BAZNAS Kota Kendari  
 Tanggal wawancara : Kamis, 10 Oktober 2025

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa saja biaya operasional BAZNAS Kota Kendari?	<i>Biaya operasional itu digunakan dari hak amil, biaya ATK, Listrik, wifi, gaji, kebutuhan kantor, dll</i>
2.	Apakah ada tantangan dan hambatan dalam mengelola biaya operasional?	<i>“hambatannya itu kadang dana amil yang tidak cukup. Karena hak amil 12,5% dan infaq 20% itu belum cukup untuk mengcover semua biaya operasional. Karena pengumpulannya juga masih sangat rendah</i>
3.	Kenapa bisa pengumpulan bisa sangat rendah?	<i>Pengumpulan masih sangat rendah karena kesadaran masyarakat Kota Kendari dan masyarakat juga lebih banyak membayar zakat biasanya di masjid terdekat.</i>
1.	Bagaimana cara mengatasi jika biaya operasional yang tidak cukup?	<i>Ini juga menjadi salah satu tantangan bagi pelaksana yang dimana harus mengumpulkan fundraising sebanyak mungkin. Karena jika tidak biaya operasional tidak akan tercukupi. Dan juga amil mendapatkan haknya itu sebanyak dana yang terkumpul.</i>

**LAMPIRAN**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Jamil  
Jabatan : Bidang Fundraising  
Tanggal wawancara : Kamis, 10 Oktober 2025

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana fundraising sebelum adanya teknologi dan setelah adanya teknologi?	<i>Fundraising secara umum itu termasuk marketing dalam perzakatan. Sumber Penghimpunan dana ini dari muzakki, perusahaan, komunitas. Perusahaan BUMN, Negeri, Yayasan. Bentuk dana tergantung kerjasama kesepakatannya antara donatur dan Lembaga. Kedua, sifatnya pribadi. Tergantung dananya terikat atau umum. Terikat seperti muzakki transfer dana ke Lembaga untuk bantuan yang sudah ditentukan oleh muzakki. Sedangkan umum, muzakki mentransfer dana ke Lembaga namun bantuannya disalurkan kepada amil. Selama sifatnya permasalahan umat. Selain itu membuka kotak donasi melalui QRIS (warkop, hotel, maupun di rumah makan, dan masjid, pencucian mobil. Selain itu aktif, event kegiatan sambil membuka donasi. Kalau</i>

		<i>dulu: kita menggunakan charity (pribadi) bisa juga donasi seperti kotak amal, pencucian mobil, berinfaq langsung ke lembaga.</i>
2.	Apakah ada perubahan dalam pengelolaan dana yang dulu dan sekarang?	<i>“fundraising penghimpunan dana yang sifatnya terikat. Muzakki berdonasi ke lembaga, namun fundraising bekerja sama dengan program. Yang dimana muzakki ini meminta data calon mustahik/penerima manfaat dan yang melakukan itu adalah pihak program. Jika program sudah menerima data diberikan kepada fundraising, setelah itu dikomunikasikan jadwal bantuan tersebut disalurkan. Kalo dulu: secara langsung yang dimana muzakki datang langsung kepada Lembaga.”</i>
3.	Bagaimana dengan distribusi dana yang dilakukan lembaga, apakah ada perubahan?	<i>pendistribusian yang kita berikan sekarang ini lebih banyak ke bantuan produktif dibanding konsumtif. Yang dimana di Lembaga dpd sultra pendistribusiannya sesuai dengan program yang dimana jika terikat, muzakki mempunyai dana dan muzakki tersebut butuh calon mustahik. Baik dari segi Kesehatan ini diberikan bantuan biaya pengobatan, tempat tinggal, transportasi dll. Namun dari program ekonomi juga rumah jamur yang dimana mustahik yang mengelola hal tersebut yang dimana hasil penjualan dibagi ke mustahik dan juga dibagi ke Lembaga.</i>
4.	Bagaimana literasi zakat masyarakat Kota Kendari?	<i>strategi yang dilakukan Lembaga yaitu sosialisasi tentang profil Lembaga zakat, cara penunaian zakat di lembaga kami. Sedangkan sekarang semua sudah bisa kita akses melalui web, social media. Jadi, literasi zakat bukan juga Cuma ke masyarakat umum, tetapi genz juga bisa. Selain itu juga kami biasanya ikut kerja sama dengan pemerintah dengan memberikan edukasi kepada masyarakat.</i>

		<i>Literasi zakat kami sudah meningkat baik dari masyarakat maupun lewat social media. Kalo dulu: karena kita keterbatasan teknologi, maka kita masih kurang sampai ke masyarakat. Karena sekarang sudah adanya teknologi, cara kita menyampaikan ke masyarakat sudah sampai bisa lewat teknologi.</i>
5.	Bagaimana kepercayaan masyarakat kepada lembaga?	<i>kepercayaan masyarakat itu meningkat dilihat dari banyaknya jumlah mustahik, dari sisi jumlah donatur zakat, infaq, sedekah. Itu sebabnya karena kita terbuka dengan apa yang kita lakukan. Baik secara keuangan, kelembagaan.</i>
6.	Bagaimana memahami kebutuhan mustahik?	<i>untuk memahami kebutuhan mustahik sebelum kita mengetahui, kita melakukan pendataan dulu dengan turun lapangan menemui calon mustahik dan mengklasifikasikan sesuai dengan kebutuhan mustahik. Jika mereka layak, maka amil dd sultra melakukan melihat Kembali kondisi keuangan, atau menanyakan langsung ke tetangganya. Selain itu juga, amil dd sultra membutuhkan KTP, KK, SKTM, SKU jika memiliki usaha.</i>
7.	Bagaimana hubungan lembaga dengan mustahik dan muzakki?	<i>alhamdulillah masih berjalan baik. namun kita hanya perlu menjaga kepercayaan mereka dengan mengirimkan laporan keuangan dengan mengirimkan lewat wa, atau tidak lewat platform ig kita. Selain itu, kita mengirimkan laporan keuangan kita ke pusat dan akan diaudit sehingga laporan keuangan kita bisa diakses oleh mustahik dan muzakki.</i>
8.	Apa tantangan yang dihadapi dengan mustahik dan muzakki?	<i>seiring berkembangnya zaman, bukan melihat seberapa banyak jumlah pengelola zakat tetapi tantangan kita yang perlu ditingkatkan adalah gagasan dan ide yang menarik, bagaimana strategi kita,meningkatkan literasi masyarakat.</i>

		<i>Sehingga ini yang menjadi tantangan bagaimana cara ide dan gagasan kita agar menarik di masyarakat. Sedangkan muzakki tantangannya hanya banyaknya mustahik membutuhkan donasi tetapi kita kekurangan dana. Sehingga ini yang perlu kita atasi.</i>
9.	Apakah ada tantangan lainnya yang dihadapi lembaga?	<i>Ketika mustahik sudah dibantu, namun mustahik ingin dibantu kebutuhan lainnya. Nah sehingga ini yang menjadi tantangan kita karena belum bisa memenuhi kebutuhan mustahik. Hubungan kita dengan muzakki dan mustahik itu terjalin Ketika terjadinya penyaluran.</i>
10.	Bagaimana lembaga mengatasi dengan adanya persaingan lembaga zakat yang ada di Kota Kendari?	<i>saya rasa ada persaingan antar Lembaga. Cuma kita bisa melihat ide ide yang dikeluarkan oleh Lembaga lain, sehingga yang perlu kita lakukan adalah memunculkan ide ide yang lebih menarik lagi untuk menarik masyarakat. Karena kelembagaan itu mempunyai visi dan misi untuk kemaslahatan umat.</i>

**LAMPIRAN  
PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Hasmin

Jabatan : Bidang MPZ Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara

Tanggal wawancara : Kamis, 10 Oktober 2025

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana fundraising sebelum adanya teknologi dan setelah adanya teknologi?	<i>fundraising ini sudah kita jalankan dari berbagai segmen dari digital dan konvensional. Konvensional sudah secara ritel dalam bentuk surat, brosur, dan bentuk lainnya ke tempat-tempat ke warung makan, ruang public, masjid, mall. Termasuk dengan corporate yang dimana kita mengirimkan proposal. Namun digital kami hanya menggunakan wa blast, menggunakan crowdfunding sultra berbagi Website penggalangan dana. Kolaborasi dengan influencer lokal dengan mempromosikan Lembaga dd dengan mencantumkan nomor rekening Lembaga dd sultra tersebut.</i>
2.	Apakah ada perubahan dalam pengelolaan dana yang dulu dan sekarang?	<i>“ada beberapa cara: ada langsung transaksi, ada yang sifatnya jemput donasi, ada juga melalui ruang digital. Proses dana yang langsung masuk ke rekening dompet dhuafa maka proses pengadministrasiannya pencatatan keuangannya dilakukan oleh pihak keuangan. Metodenya seperti apa kalau dana masuk kami mengambil hak 12,5% sisa dari itulah yang akan disalurkan kepada 8 asnaf. Sedangkan infak dan sedekah kami mengambil hak itu sebanyak 20% sisanya juga disalurkan penerima manfaat. Ada juga sistemnya terikat. Sistemnya contohnya donator yang mengirimkan dana dia memberikan akad/perjanjian yang diambil sekian persen operasional yang sudah ditetapkan tidak boleh melebihi kesepakatan itu. Sifatnya jemput. Menerima langsung dari donatur, yang dimana langsung terjadinya pencatatan dibentuk kwitansi harus setor tunai baru langsung dipisahkan hak amil, langsung dimutasi rekening Lembaga.</i>

		<i>Crowdfunding ini dananya tidak langsung masuk ke rekening dompet dhuafa. Lembaga mengajukan lewat system pencairan kepada rekening dompet dhuafa. Dompet dhuafa kemudian memisahkan hak amil dan selebihnya disalurkan.</i>
3.	Bagaimana dengan distribusi dana yang dilakukan lembaga, apakah ada perubahan?	<i>disalurkan kepada penerima manfaat sesuai dengan bentuk programnya. Pendistribusiannya bisa kami berikan dalam bentuk barang, uang. Selain itu juga kami bisa membeli bentuk barang dan jasa yaitu skillnya yang kami bantu dalam bentuk pelatihan, membiayai event, pembuatan kurikulum dsb. Distribusi produktif: tolak ukur produktifnya yang sustainable itu belum ada. Yang ada adalah sifatnya yang charity atau yang non ekonomi atau Pendidikan dan Kesehatan. Yang sifatnya ekonomi itu masih charity. Charity yang dimaksud bantuan modal dengan mendorong dagangan.</i>
4.	bagaimana tata kelola lembaga dd sultra? Apakah sudah mencapai prinsip akuntabilitas?	<i>SOP belum ada. kita memahami saja nilai-nilai kelembagaan, memegang teguh prinsip teguh dan etos kerja yang baik. Biasanya lewat briefing dan evaluasi harian/mingguan. Tetapi tidak terdokumentasi. Sedangkan transparansi bisa diakses melalui aplikasi dan laporan keuangan yaitu bisa dilihat dana yang terkumpul dan jumlah yang disalurkan nanti masyarakat bisa mengakses. Bisa juga masyarakat yang menanyakan langsung atau bisa juga diakses melalui social media. Dana ini efisien dan tidaknya bisa public yang menilai. Karena prinsip kami dana dalam satu tahun harus habis tersalurkan.</i>
5.	Bagaimana hubungan lembaga dengan mustahik	<i>karena kita program pemberdayaan sehingga sulit mengukurnya. Hubungan mustahik dengan Lembaga yaitu dd menjalankan program yang dimana</i>

		<i>tujuannya yaitu bukan kesejahteraan tetapi dapat memberikan bantuan dalam bentuk kompetensi/peran membantu mustahik ini dalam bentuk meningkatkan jasa sesuai dengan bidangnya.</i>
6.	Bagaimana lembaga menarik kepercayaan muzakki?	<i>menarik publikasi realisasi pelaksanaan program. Kesadaran muzakki: terus meningkat. Karena donator itu berbeda tergantung apa yang mereka mau.</i>
7.	Bagaimana dengan undang-undang No. 23 tahun 2011 apakah mendukung pengelolaan atau menghambat?	<i>undang-undang yang mengatur 23 tahun 2011. Ini sangat membantu karena kita berbadan hukum berbentuk Yayasan. Karena kita melaksanakan program harus sesuai dengan norma dan undang-undang yang berlaku.</i>
8.	Bagaimana literasi masyarakat kota kendari?	<i>Literasi Masyarakat ditinjau dari data donatur bertambah berarti literasi juga bertambah. Namun strategi yang kita lakukan dengan memanfaatkan social media kita, termasuk publikasi, selain itu sosialisasi di ruang publikasi. Pemberitaan kita juga selalu diterbitkan di media media lokal.</i>
9.	Bagaimana kepercayaan masyarakat kepada lembaga?	<i>Kepercayaan muzakki yaitu membedakan dd dan Lembaga lainnya yaitu kami mempunyai basis relawan. itu yang menjangkau dimanapun mereka berada selalu mengenalkan dd. Sehingga kesadaran literasi masyarakat semakin meningkat. Dari segi branding kita sudah kuat berbicara zakat dan donasi. Melakukan Kekuatan kolaborasi. Yang kemudian notifikasi bagi para calon donatur. , untuk relawan mereka membuka open recruitment, ada juga yang menawarkan diri.</i>

**LAMPIRAN**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Tika  
Jabatan : Bidang Keuangan Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara  
Tanggal wawancara : Kamis, 10 Oktober 2025

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Bagaimana dengan insentif untuk amil pada lembaga ini?	<i>untuk insentif gaji yang diberikan kepada Dompot Dhuafa Sulawesi Tenggara itu tidak ada, kita itu hanya membayar gaji karyawan saja. Untuk insentif itu ada tetapi tidak semua program. Misalnya, moment idul adha kita dibantu oleh relawan dan biasanya yang membantu dalam mensukseskan kegiatan itu kita gaji atau kita beri upah.</i>
2.	Apa saja yang dibayar untuk biaya operasional?	<i>“biaya operasional itu mencakupi gaji amil, biaya atk, biaya fotocopy, biaya Listrik, wifi, biaya kebutuhan rumah tangga dan biaya operasional lainnya”</i>
3.	Apakah ada tantangan dalam mengelola biaya operasional?	<i>Jelas ada, itu terdapat pada kegiatan fundraising. Jika fundraising banyak dan bisa mencukupi biaya operasional, maka biaya operasional akan efektif dan bisa tercukupi. Sedangkan kalau tidak cukup maka untuk membiayai lainnya tidak akan</i>

		<i>cukup.</i>
4.	Bagaimana mengatasi jika biaya operasional tidak tercukupi?	<i>Cara mengatasinya yaitu kita mengambil dana infaq 20% dari program untuk menutupi biaya operasional.</i>

**LAMPIRAN  
PEDOMAN WAWANCARA**

Nama : Usman  
 Jabatan : Bidang pemrograman Dompot Dhuafa Sulawesi  
 Tenggara  
 Tanggal wawancara : Kamis, 10 Oktober 2025

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apa yang bapak lakukan dibidang bapak yaitu bidang program ini?	<p><i>i. Perencanaan</i>  <i>Merencanakan program apa yang akan dilaksanakan, rencana penyalurannya dimana, penerima manfaatnya siapa saja, kemudian dituangkan dalam bentuk proposal. Proposal itu masuk ke pimpinan, kemudian pimpinan itu acc, kemudian dibawa ke fundraising, setelah dari fundraising masuk di keuangan. Kemudian program yang menjalankan bidang program. Biasanya kami juga ada RKAT berbeda dengan pemerintah, kalo pemerintah RAKAATnya sudah jelas uangnya juga sudah ada tinggal mereka menyalurkan. sedangkan kami merencanakan program yang sudah ada baru uangnya keluar.</i></p> <p><i>ii. Pengorganisasian</i>  <i>Pengorganisasian ini Ketika misal program Pendidikan sudah ada, namun</i></p>

		<p>yang dicari orang yang mau membantu menjalankan program ini yaitu relawan. Relawan ini terbagi ada relawan yang fokusnya pada Pendidikan, lingkungan, dll. Relawan ini Namanya DD Volunteer. Biasanya dari mahasiswa yang ada di kendari sedangkan yang ada di daerah-daerah ini seperti kolaka dan muna ini relawan daerah sana juga. Mereka juga menggunakan relawan tambahan dari berbagai komunitas di Kendari.</p> <p>b. Pelaksanaan  Dalam pelaksanaan ini, Ketika dana sudah terkumpul. Itu ada kontrak dengan muzakkinya. Sumber dana dd sultra zakat (fitrah dan maal), infaq bebas, infak terikat seperti request bantuannya mau seperti apa diluar dari yang dari rencanakan, infak tematik dan wakaf.</p> <p>c. Pengawasan  bentuk pengawas yang dilakukan dd sultra yaitu bentuk dokumentasi dari para relawan. yang dimana Ketika data sudah ada, terus disalurkan kepada yang penerima manfaat maka dd sultra akan meminta dokumentasi yang diberikan. Selain itu, bentuk kontrol yang dilakukan oleh dpd sultra yaitu melihat kekompakan relawan. jika relawan ini tidak berhasil menjalankan program, maka dd sultra mengganti relawan tersebut</p>
2.	Apakah ada tantangan dalam menjalankan program?	<p>kurangnya sumber daya manusia: sehingga strategi yang dilakukan dengan menambah relawan untuk menjalankan program. Dalam mencari relawan ada juga yang datang sendiri, ada juga yang dari open recruitment. Relawan yang terikat melalui pengorganisasian dalam waktu periode tertentu selama 2 tahun.</p> <p>Tantangan: dalam mencari relawan ini saya rasa semua tugas itu ada tantangannya</p>

		<i>cuma karena ketika kita jalani dengan baik saya rasa itu akan baik baik saja.</i>
3.	Apakah ada tantangan dalam pelaksanaan?	<i>Ketika ada dana masuk tiba tiba dari muzakki yang mau penyalurannya itu langsung dan buat siapa sehingga ini diluar dari perencanaan program.</i>
4.	Bagaimana program pelayanan mustahik?	<i>jika ada berita dari media sosial dari masyarakat yang kurang mampu, jika ada dana maka dd sultra maka relawan yang akan melihat langsung kondisi mustahik tersebut. Selain itu juga jika ada muzakki yang berinfak secara terikat yang dimana dia ingin berinfak kepada mustahik yang berada di sekolah maka bidang program yang menjalankan hal tersebut dengan memberikan arahan kepada relawan. dengan tahap pertama yaitu mengumpulkan data jumlah dan nama yang membutuhkan serta konfirmasi barang yang membutuhkan. Kedua, pengadaan full team dan menggemaskan, tahap ketiga, mendistribusikan</i>
5.	Bagaimana alokasi hak mustahik?	<i>Alokasi pemotongan yang kami dapatkan 12,5% dari jumlah zakat yang dikumpulkan.</i>
6.	Bagaimana legalitas dd sultra dalam undang-undang nomor 23 tahun 2011	<i>Legalitas sesuai dengan undang-undang 23 tahun 2011, cukup membantu karena kalau tidak ada undang-undang itu kita dianggap preman. Membantu karena kita bisa terang-terangan ke masyarakat untuk meningkatkan literasi zakat, jika kita mengelola zakat dengan legal untuk bisa mengelola zakat, wakaf dan lain sebagainya. Untuk legalitas dd sultra laporan keuangan kami kirim ke baznas dan untuk legalitas dd itu sendiri dari kemenag. Dompot dhuafa juga menggunakan content creator local sebagai ambassador Lembaga yang menyebarkan Lembaga dd dengan nomor rekening Lembaga yaitu dompet</i>

		<i>dhuafa.</i>
7.	Bagaimana hubungan dengan muzakki?	<i>Hubungan dengan muzakki yaitu dengan menarik kepercayaan masyarakat dengan membuat program-program menarik.</i>