

## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. Filantropi

Pengelolaan Filantropi mempunyai potensi yang besar karena di dalam Islam seorang muslim dianjurkan untuk melakukan ibadah sosial yang berupa penyaluran zakat, infaq, dan sedekah yang diberikan kepada pihak lain. Penyaluran ini diberikan dengan cara sukarela untuk membantu dan menolong orang lain sebagai bentuk kemanusiaan.

#### 1. Definisi Filantropi

Secara etimologi kata filantropi berasal dari bahasa Yunani dari kata “*philein*” yang artinya “cinta” dan “*anthropos*” yang artinya “manusia”. Filantropi secara terminologi artinya tindakan seseorang yang ditujukan kepada orang lain yang dilandasi perasaan cinta kepada sesama manusia serta nilai kemanusiaan, dengan maksud untuk menolongnya, baik dalam bentuk material maupun immaterial.<sup>1</sup>

Filantropi mempunyai makna yang lebih dekat dengan *charity*, kata yang berasal dari bahasa latin (*caritas*) yang artinya cinta tak bersyarat (*unconditioned love*). Namun, sebenarnya terdapat perbedaan antara kedua istilah tersebut; *charity* cenderung mengacu pada pemberian jangka pendek, sedangkan filantropi lebih bersifat jangka panjang.<sup>2</sup>

Dalam Islam, kata “filantropi” selalu disebut dengan *al-ṭā’ al-ijtimā’iy*, yang artinya pemberian sosial, *al-takāful al-ijtimā’iy* yang artinya solidaritas kemanusiaan, *al-ṭā’ al-khiyāry* yang artinya pemberian untuk kebaikan, atau *ṣadaqah* yang artinya sedekah.<sup>3</sup> Filantropi bukanlah

---

<sup>1</sup> Tamim, Imron Hadi. "Filantropi dan pembangunan." *Jurnal Community Development* 1.1 (2016): 121-136.

<sup>2</sup> Saripudin, Udin. "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi." *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 4.2 (2016): 165-185.

<sup>3</sup> Saripudin, Udin. "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi ...165-185

hal yang baru dalam sejarah Islam. Bahkan, Filantropi merupakan ajaran yang *inherent* dalam doktrinnya.<sup>4</sup>

Islam sebagai agama yang *syāmil* dan *kāmil* serta *rahmatan lil'alam* menampilkan dirinya sebagai agama yang berwajah filantropis. Wujud filantropi ini digali dari doktrin keagamaan yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadits yang dimodifikasi dengan perantara mekanisme ijtihad sehingga institusi zakat, infak, sedekah, dan wakaf muncul. Tujuannya adalah supaya harta itu jangan hanya beredar di antara orang-orang kaya saja. Filantropi juga dapat diartikan sebagai pemberian karitas (*charity*) yang didasarkan pada pandangan untuk mempromosikan keadilan sosial dan maslahat bagi masyarakat umum.<sup>5</sup>

Semangat filantropi dalam Islam dijelaskan dalam sejumlah ayat Al-Qur'an yang menganjurkan umatnya agar berderma. Sumber utama Filantropi dalam al-qur'an adalah surat *al-mā'ūn*, ayat 1-7:

أَرَأَيْتَ الَّذِي يُكَذِّبُ بِالدِّينِ ﴿١﴾ فَذَلِكَ الَّذِي يَدْعُ  
 الْيَتِيمَ ﴿٢﴾ وَلَا تَحْضُ عَلَىٰ طَعَامِ الْمَسْكِينِ ﴿٣﴾ فَوَيْلٌ  
 لِلْمُصَلِّينَ ﴿٤﴾ الَّذِينَ هُمْ عَنْ صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ﴿٥﴾ الَّذِينَ هُمْ  
 يُرَاءُونَ ﴿٦﴾ وَيَمْنَعُونَ الْمَاعُونَ ﴿٧﴾

*Artinya: Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama? Itulah orang yang menghardik anak yatim, dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin. Maka kecelakaanlah bagi orang-orang yang shalat, (yaitu) orang yang lalai dari shalatnya, orang-orang yang berbuat riya, dan enggan (menolong dengan) barang berguna.*

<sup>4</sup> M. Dawam Rahardjo, "Filantropi Islam dan Keadilan Sosial: Mengurai Kebingungan Epistemologis", dalam *Berderma Untuk Semua: Wacana dan Praktik Filantropi Islam*, ed. Idris Thaha (Jakarta: Teraju, 2003), 31.

<sup>5</sup> Idris Thaha (ed). *Berderma Untuk Semua: Wacana dan Praktek Filantropi Islam*. (Jakarta: Teraju, 2003)

Jadi, orang yang mendustakan agama adalah orang yang shalat, taat beribadah, tetapi perilaku sosialnya tidak baik. Artinya, mereka yang tidak memiliki kepedulian terhadap anak yatim, orang-orang miskin, dan juga orang kelaparan. Orang seperti itu bisa melakukan ibadah dengan tekun. Namun, ibadahnya hanya berupa keyakinan.<sup>6</sup> Ayat di atas menunjukkan bahwa Islam tidak hanya mengajarkan ibadah shalat, namun lebih dari itu, Islam mengajarkan agar umatnya memiliki sosial yang tinggi, yang dibuktikan dengan adanya kepedulian terhadap anak yatim, orang miskin, orang kelaparan, dan orang-orang yang membutuhkan.

## 2. Sejarah Filantropi

Filantropi bukanlah hal yang baru, tetapi telah ada sejak 15 abad yang lalu sejak zaman Nabi Muhammad Saw. Hal ini karena perintah untuk berzakat, infak, sedekah, dan wakaf, yang merupakan bagian dari filantropi, telah turun sejak tahun kedua hijriyah. Yakni ketika Nabi hijrah dari Makkah ke Madinah. Ibnu Katsir, salah seorang ilmuwan Muslim ternama mengemukakan, "Zakat ditetapkan di Madinah pada abad kedua hijriyah. Tampaknya, zakat yang ditetapkan di Madinah merupakan zakat dengan nilai dan jumlah kewajiban yang khusus, sedangkan zakat yang ada sebelum periode ini, yang dibicarakan di Makkah, merupakan kewajiban perseorangan semata". Hal ini dipertegas oleh Yusuf Qardhawi, bahwa dalam sejarah perundang-undangan Islam, zakat baru diwajibkan di Madinah.<sup>7</sup>

Di Indonesia praktik filantropi telah ada sejak abad ke 19. Hal ini ditandai dengan tumbuh dan berkembangnya lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah dan Pesantren, serta berdirinya organisasi-organisasi Islam seperti Muhammadiyah (1912) dan Nahdlatul Ulama (1926). Praktik zakat (*almsgiving*, sedekah (*donation*, *giving*), dan

---

<sup>6</sup> M. Dawam Rahardjo, "Filantropi Islam dan Keadilan Sosial: Mengurai Kebingungan Epistemologis"... , 36

<sup>7</sup> Yusuf Qardawi, *Hukum Zakat; Studi Komparatif Mengenai Status dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an dan Hadis*, Bandung: Litera AntarNusa dan Mizan, 1999 Cetakan ke 5

waqaf (*religious endowment*) telah mengakar dalam tradisi masyarakat Islam dan memainkan peranan penting antara negara dan *civil society*.<sup>8</sup>

Modernisasi dan profesionalisasi pengelolaan zakat di Indonesia dirintis oleh Dompot Dhuafa Republika sejak era 1990-an. Hal itu ditandai dengan adanya transparansi dan akuntabilitas dana zakat melalui audit akuntan publik yang independen dan dipublikasikan secara transparan melalui media massa, profesionalisme amil zakat yang bekerja *full time* sesuai dengan keahliannya, serta program-program penghimpunan, pengelolaan dan pendayagunaan zakat yang lebih menyentuh pada sisi kebutuhan para penerima zakat (*mustahik*). Dan puncaknya adalah lahirnya Undang-Undang Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat sebagai landasan konstitusional dalam mengelola zakat di Indonesia.<sup>9</sup>

Menurut Cheek dokumentasi filantropi tertua yang bisa digunakan manusia adalah Academy Plato yang telah mengajarkan tentang filantropi, serta tindakan Plato yang mewariskan semua hartanya kepada penerusnya (*successor*) saat ia meninggal pada tahun 345 SM. Tradisi pewarisan ini terus berlangsung dan berakhir saat Philo of Larissa meninggal pada tahun 83 SM. Filantropi muncul lagi pada tahun 410 M dan dihancurkan kembali pada tahun 529 M oleh Justinian I. Perkembangan filantropi selanjutnya dilakukan oleh organisasi-organisasi kemasyarakatan.<sup>10</sup>

### 3. Konsep Amanah dalam Filantropi

Amanah merupakan nilai dasar yang bermakna luas, dimana setiap hal yang berkaitan dengan masalah tugas dan tanggung jawab atau hak dan kewajiban dapat diambil rujukan pada prinsip amanah sebagai nilai dasarnya. Amanah adalah konsep yang digunakan untuk

---

<sup>8</sup> Fauzi Amelia. *Filantropi Islam: Sejarah dan Kontestasi Masyarakat Sipil dan Negara di Indonesia*, (Yogyakarta: Gading LKiS, 2016)

<sup>9</sup> Amar, Faozan. "Implementasi Filantropi Islam di Indonesia." *Al-Urban: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Filantropi Islam* 1.1 (2017): 1-14.

<sup>10</sup> Purwatiningsih, Aris Puji, and Hendri Hermawan Adinugraha. "Histori Filantropi: Tinjauan Teori Postmodern." *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 5.1 (2018): 149-170.

mendesain, bentuk, struktur, dan manajemen organisasi tersebut merupakan instrumen yang digunakan oleh khalifah untuk menjalankan tugas mulianya dimuka bumi yakni memberikan kesejahteraan (materi dan non materi) bagi seluruh manusia dan alam semesta.<sup>11</sup>

Definisi amanah sangat luas cakupannya. Amanah meliputi segala yang berkaitan hubungan interpersonal antar manusia dan hubungan dengan Sang Penguasa Alam, yaitu Allah. Menurut Ibnu Katsir amanah adalah semua tugas atau pembebanan agama yang meliputi perkara dunia dan akhirat yang ditujukan kepada manusia. Dari segi bahasa, amanah berasal dari bahasa arab yang berarti aman, jujur, atau dapat dipercaya. Sementara menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia amanah adalah sesuatu yang dititipkan kepada orang lain, setia, dan dapat dipercaya. Amanah merupakan kepercayaan yang diberikan kepada seseorang untuk ditunaikan kepada yang berhak. Orang yang amanah adalah orang yang dapat menjalankan tugas yang diberikan.<sup>12</sup>

Dalam perspektif islam (Al-Qur'an dan Hadis), amanah dapat dilihat dari berbagai dimensi. Di Al-Quran terdapat enam kata amanah, yaitu Al-Qur'an surat Al Ahzab: 72, amanah sebagai tugas atau kewajiban; surat Al Baqarah: 283, amanah sebagai hutang atau janji yang harus ditunaikan; surat An Nisa':58, amanah sebagai tugas yang harus disampaikan pada yang berhak; surat Al Anfal: 27, tentang menjaga amanah; surat Al-Mukminun: 8, anjuran memelihara amanah; dan surat Al Ma'arij: 32 anjuran memelihara amanah.

Amanah meliputi tiga dimensi. Pertama, berkaitan dengan hubungan dengan Allah. Dalam hal ini amanah dilihat lebih luas dan dalam. Amanah diartikan sebagai kewajiban hamba kepada Allah yang harus dilakukan manusia. Kedua, terkait dimensi antar manusia. Dalam hal

---

<sup>11</sup> Rustam, Rustam, et al. "KONSEP AMANAH: PENGELOLAAN DANA DESA MENUJU GOOD VILLAGE GOVERNANCE." *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban* 7.2 (2021).

<sup>12</sup> Husni, Desma. "Pengukuran konsep amanah dalam pendekatan kualitatif dan kuantitatif." *Jurnal Psikologi* 43.3 (2016): 194-206.



ini amanah dilihat sebagai karakter terpuji dan tugas yang harus dilaksanakan. Ketiga, diri sendiri. Pada dimensi ini amanah dilihat sebagai sesuatu yang harus dikerjakan untuk kebaikan dirinya. Ketiga dimensi tersebut saling terkait satu sama lain, artinya ketika hanya satu dimensi yang dijalankan, maka amanahnya belum sempurna. Misalkan, ketika individu menunaikan amanahnya kepada Allah seperti menjalankan sholat, tetapi dalam hubungan interpersonal tidak berperilaku amanah, maka dalam perspektif islam individu tersebut belum dikatakan amanah.

Amanah dalam konteks ekonomi menyatakan bahwa segala sumber daya milik Allah dan manusia adalah seseorang yang diberi amanah untuk menyebar misi sakral yang ditugaskan kepadanya. Tujuan organisasi menurut Islam adalah menyebarkan rahmat bagi semua makhluk. Tujuan itu pada hakekatnya tidak terbatas pada kehidupan dunia individu, tetapi juga kehidupan setelah dunia ini.

Tujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih humanis, emansipatoris, transedental, dan teologikal dikiaskan menjadi metafora amanah.<sup>13</sup> Metafora amanah memberikan implikasi yang fundamental terhadap konsep manajemen dan akuntansi. Metafora ini diturunkan dari sebuah “aksioma” yang mengatakan bahwa pada dasarnya manusia berfungsi sebagai *Khalifatullah fil ardhi* (wakil Tuhan di bumi).

metafora amanah adalah konsep yang digunakan untuk mendesain bentuk, struktur, dan manajemen organisasi dimana organisasi tersebut merupakan instrumen yang digunakan oleh khalifah untuk menjalankan tugas mulianya dimuka bumi yakni memberikan kesejahteraan (materi dan non materi) bagi seluruh manusia dan alam semesta.

Makna yang terkandung adalah zakat (ber filantropi) akan membawa pertumbuhan kekayaan dan juga membawa pahala bagi yang melakukannya. Zakat pada hakikatnya adalah kewajiban finansial seorang muslim untuk membayar sebagian kekayaan bersihnya atau hasil-

---

<sup>13</sup> Triyuwono, Iwan. 2006. Akuntansi Syari'ah (Perspektif, Metodologi, dan Teori) edisi II. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada: 216

hasil pertanian jika kekayaannya melebihi nisab (suatu kadar tertentu sebagai bagian dari kewajiban keagamaan yang harus ditunaikan).<sup>14</sup>

Metafora amanah dalam bentuk operasional bisa diturunkan menjadi metafora zakat atau realitas organisasi yang dimetaforakan dengan zakat (zakat metaphORIZED organisational reality). Metafora ini memberikan arti bahwa organisasi bisnis orientasinya tidak lagi *profit-oriented* atau *stockholders-oriented* tetapi *zakat-oriented* dan *environment and stakeholders-oriented*.<sup>15</sup>

Manusia sebagai *khalifatullah fil ardhi* memiliki misi mulia yaitu menciptakan dan mendistribusikan kesejahteraan (materi dan non materi) bagi seluruh manusia dan alam semesta, untuk mempermudah tugas ini manusia dapat menciptakan organisasi (organisasi profit atau organisasi nonprofit) yang digunakan sebagai instrumen dalam mengemban tugas tersebut sehingga organisasi diharuskan mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas kepada Allah secara vertikal, dan kemudian dijabarkan lagi dalam bentuk pertanggungjawaban secara horizontal kepada umat manusia lain serta pada lingkungan alam.

Amanah dalam filantropi merupakan tanggung jawab sikap manusia terhadap tuhan dan terhadap sosial. Dengan aman dalam filantropi nilai ibadah dalam *hablumminallah* dan *hablumminannas* dalam berjalan secara bersama. Karena dengan amanah dalam filantropi tentu saja dana donatur yang diberikan manusia dapat membangun kesejahteraan pada manusia lainnya.

#### 4. Paradigma Filantropi Masa Postmodern

Menurut teori postmodernisme, antropologi sebenarnya dalam kondisi krisis karena baru berhasil mempelajari suatu kelompok masyarakat dan kebudayaannya, namun belum menjangkau pemikiran dalam kelompok masyarakat ini, oleh karena itu postmodern datang dengan tujuan mempopulerkan cara

---

<sup>14</sup> Triyuwono, Iwan dan Moh Mashudi. 2001. Akuntansi Syari'ah (Memformulasikan Konsep Laba dalam Konteks Metafora Zakat). Jakarta: Salemba Empat: 29

<sup>15</sup> Triyuwono, Iwan. 2006. Akuntansi Syari'ah ...: 352

pikir baru ini ke dalam antropologi.<sup>16</sup> Sedangkan menurut Antropolog muslim bernama Akbar S. Ahmed, bahwa postmodern didalamnya tercakup esai-esai pemikiran baru. Di antara yang penting seperti:

- a. Menjelajahi pemikiran postmodern menandai adanya keraguan dan ketidakpercayaan terhadap proyek modernitas yang dibangun di atas fondasi pemikiran yang mengedepankan totalitas universal. Postmodern membutuhkan pemahaman wawasan makna bukan model berpikir hitam putih;
- b. Berkembang pesatnya teknologi tinggi informasi (*cyberspace*) menjadi instrument yang kuat dalam memproyeksikan kultur dominan dari peradaban global dewasa ini. Oleh Amerika Serikat misalnya, telah menjadikan teknologi informasi berskala tinggi tersebut sebagai media penyebar berkembang biaknya virus-virus kapitalis hegemoni (dominan) dalam semua lini sisi kehidupan masyarakat di dunia ini.
- c. Tokoh-tokoh postmodern lebih sebagai filsuf daripada seorang Antropolog (etnograf), karena pada dasarnya tugas postmodern lebih menasar pada persoalan pragmentasi ide-ide sosial-politik dan perubahan pemikiran.<sup>17</sup>

Menurut Ahimsa Putra dan Heddy Shri,<sup>18</sup> arus pemikiran postmodern dalam antropologi budaya, dapat dikatakan sebagai sebuah arus pemikiran yang berusaha untuk lebih jujur terhadap diri sendiri dan lebih berani menerima kenyataan sekaligus tuduhan bahwa etnografi adalah fiksi. Namun dengan sikap ini pula, para penulis etnografi yang mengikuti arus pemikiran postmodern, menjadi lebih mampu memanfaatkan sarana yang mereka gunakan dalam menyampaikan ide dan pesan mereka, yakni penulisan dan retorika. Arus pemikiran postmodern dalam

---

<sup>16</sup> Gardner, Katy dan David Lewis. (1996). *Anthropology, Development and the Postmodern Challenge*. (USA:Pluto Press, 1996): 23

<sup>17</sup> Lubis, Akhyar Yusuf. (2004). *Masih Adakah Tempat Berpijak Bagi Ilmuwan*. Akademia, Bogor: 75

<sup>18</sup> Ahimsa Putra, Heddy Shri. (2005) "Poststrukturalisme dan Postmodernisme". (Bogor: Akademia, 2005).



antropologi budaya, dengan perenungannya yang lebih dalam dan kritis mengenai kemampuan dan keterbatasan retorik dalam proses penulisan etnografi, serta perhatian yang lebih serius terhadap proses representasi, menampilkan suatu kebudayaan.<sup>19</sup> Salah satu contohnya adalah praktik dan model filantropi dalam budaya Islam yang diharapkan akan mampu memanfaatkan retorik tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, yakni melancarkan dan sekaligus meluncurkan kritik kebudayaan melalui retorik yang dianggap paling efektif.

Pemikiran Heidegger dan tulisan Derrida tentang Heidegger, mengevolusi *postmodern theory*, yaitu menjadikan postmodern lebih sesuai dengan ruang dan waktu karena terpengaruh pemikiran hermeneutic Derrida. Pada awal munculnya *postmodern theory* sekitar tahun 1960-an, awalnya aplikasi teori ini sangat kaku dan tidak artistik sehingga malah bisa merusak tata nilai dan definisi benda itu sendiri. Namun sejak tahun 1980-an, Olson menggunakan hermeneutika Heidegger dan Derrida sehingga menjadikan definisi lebih luwes dan sesuai ruang & waktu saat ini.<sup>20</sup>

Secara umum, organisasi postmodern organisasi yang telah melanggar adalah prinsip-prinsip organisasi tradisional sebagaimana didefinisikan oleh teori modernis yang didominasi oleh rasionalisme; mereka juga dicirikan dengan mengembangkan bentuk dan praktik baru sebagai tanggapan terhadap perubahan kondisi lingkungan masyarakat postmodern. Organisasi tersebut dapat diidentifikasi baik sejauh mana mereka tidak modern secara epistemologis dan sejauh mana mereka telah mengadopsi dan menciptakan pola operasi dan regulasi yang baru dan berbeda.<sup>21</sup> Untuk lebih jelasnya perbedaan organisasi modern dan postmodern dapat dilihat pada tabel berikut ini:

---

<sup>19</sup> Harbaugh, William T. "What do donations buy?: A model of philanthropy based on prestige and warm glow." *Journal of public economics* 67.2 (1998): 269-284.

<sup>20</sup> Bertens, Hans. (2005). *The Idea of the Postmodern*". (Prancis: Taylor & Francis e-Library, 2005), 13

<sup>21</sup> Parker, M. Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 13(1), (2012): 1–17.

**Tabel 2.1 Perbedaan Organisasi Modern dan Postmodern:**

<b>Aspek Organisasi</b>	<b>Modern</b>	<b>Postmodern</b>
Misi, Strategi dan Tujuan	Spesialisasi dipimpin oleh pimpinan	Difusi yang dipimpin pelanggan
Struktur	Hirarki, birokrasi, fungsional, manajemen produk	Datar, ramping, tim proyek, manajemen merek
Pengambilan Keputusan	Terpusat, determinis	Didelegasikan, kolaboratif
Orientasi Perencanaan	Perhitungan jangka pendek	Jangka keberlanjutan jangka panjang
Hubungan Pasar	Tidak responsif	Responsif/fleksibel
Hubungan dengan Negara	eksternal	Deregulasi, atau diatur secara internal
Hubungan dengan Pemangku Kepentingan	Finansial, ekonomi, maksimalisasi keuntungan	Etika, kesadaran sosial
Model Kompetisi	Sumber daya, kompetensi, skala ekonomi	Kecepatan, informasi, manajemen pengetahuan
Fasilitas Produksi	Dedikasi Diferensiasi	Berbedikasi
Model Komunikasi	Vertikal	Horizontal, jaringan
Sarana Kontrol	Manajemen pengawasan mikro	Pengawasan yang dipimpin oleh pimpinan sesama
Orientasi Budaya	Pertukaran, sosial, materi	Simbolis, virtual
Pola Kepemimpinan Dasar	Heroik	Pasca Heroik
Pola Pekerja Dasar	Pengetahuan	Pekerja produksi massal
Pegawai	Kolektif, dialektis, ketidakpercayaan	Polifonik, dialogis, kepercayaan
Sistem penghargaan/ <i>reward</i>	Berbasis individu, dinegosiasikan bersama	Berbasis kolektif, dinegosiasikan secara individual
Bentuk Keterampilan	Diskeliling, tidak fleksibel	Multiskeliling, fleksibel
Pekerjaan	sederhana	kompleks
Peran dan	Diatur	diberdayakan

Aspek Organisasi	Modern	Postmodern
Akuntabilitas		
Pengelolaan	Pelatih	Pengawasan
Pencapaian Kinerja	Aktivitas teratur	Hasil utama negosiasi

Selain perbedaannya dengan era modern, organisasi postmodern juga telah dideskripsikan, berdasarkan kajian literatur mengungkapkan beberapa ciri umum organisasi postmodern yaitu:

- a. Lingkungan eksternal yang bergejolak/dinamis;
- b. Keragaman tenaga kerja;
- c. Tingkat relokasi dan transfer yang tinggi;
- d. Otonomi pekerja yang lebih besar ditambah dengan pengembangan kelompok kerja semiotonom;
- e. Preferensi untuk generalis yang sangat terampil;
- f. Lebih sedikit manajer dan struktur organisasi yang lebih datar dan fleksibel;
- g. Penekanan pada keuntungan pribadi, dan;
- h. Perlunya visi atau misi organisasi yang jelas.<sup>22</sup>

Selain itu, ciri lain dari organisasi postmodern adalah adanya fleksibilitas dan kekuasaan struktural. Postmodernisme menantang banyak cara modernis dalam memandang struktur sosial dan kekuasaan dalam organisasi. Postmodernis percaya bahwa ide-ide tentang struktur terikat dan kekuasaan akan selalu hadir "pusat" dan "pinggiran", mengarahkan organisasi untuk dominasi dan intimidasi.<sup>23</sup>

Beberapa tendensi umum yang melatarbelakangi gerakan postmodernisme yang dapat dianggap sebagai kerangka konseptualisasi, munculnya gerakan postmodernisme adalah isu-isu mengenai hal-hal berikut:

- a. Pertama, semua "realitas" adalah konstruksi semiotik, artifisial dan ideologis.
- b. Kedua, sikap skeptis dan kritis terhadap segala bentuk keyakinan tentang 'substansi'.

---

<sup>22</sup> Hawkins, K., & Tolzin, A. *Examining the Team / OF Postmodern Organizations*. 27(1), (2002): 97–112.

<sup>23</sup> Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. *Organization Theory (Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives)*. (In *Oxford University Press*, 2013).

- c. Ketiga, realitas dapat ditangkap dengan berbagai cara (pluralisme).
- d. Keempat, semua sistem konotasi otonom dan tertutup digantikan oleh jaringan, rasionalitas atau proses yang selalu bersilangan dan bergerak dinamis.
- e. Kelima, semua elemen saling menentukan dalam interaksi jaringan dan proses dalam keterkaitannya dengan berbagai aspek, tidak hanya sebagai oposisi.
- f. Keenam, segala sesuatu harus dilihat secara holistik dengan berbagai pandangan lain selain rasionalitas, misalnya emosi, imajinasi, intuisi, spiritualitas, dan sebagainya.
- g. Ketujuh, segala hal dan pengalaman yang selama ini terpinggirkan oleh pola ilmu pengetahuan modern dikembalikan ke pusat sebagai kerangka berpikir.<sup>24</sup> Misalnya gender, feminisme perempuan, tradisi lokal, paranormal, agama. Filantropi termasuk dalam pembahasan agama dan tradisi secara bersamaan, oleh karena itu filantropi layak juga untuk dikaji dengan menggunakan perspektif postmodern.<sup>25</sup>

Awalnya kegiatan filantropi dilakukan oleh para penguasa, kemudian kegiatan filantropi populer menjadi kegiatan amal masyarakat secara umum. Pada abad ke-19 filantropi mengalami perkembangan dalam kategori literal, kuno, ideal, ontologis, kehendak, sebenarnya dan sosial. Istilah filantropi pada abad ke-20 dipersempit sebagai wacana ilmiah dan penggunaan umum sebagai perbuatan memberi dan pengaruhnya. Definisi filantropi dalam wacana akademis saat ini dibagi menjadi tiga paradigma, yaitu;

- a. Paradigma pertama, filantropi diartikan dengan pemberian sukarela/terserah kepada donor/pelaku filantropi. Sebagai contoh adalah dibunuhnya Spurius Maelius pada abad ke-4 SM oleh Pemerintahan saat itu karena dicurigai akan melakukan perbuatan subversive.

---

<sup>24</sup> Bertens, Hans. (2005). *The Idea of the Postmodern*... 88

<sup>25</sup> Putri, Winda Ersya, et al. "Structure and Power Flexibility: SGS (Sales Gadget Specialist) Smartfrend Telecom Bandung in the Post-Modern Era." *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi* 7.2 (2021): 189-202.

Pada tahun 1930-an saat terjadi depresi besar-besaran, filantropi diberikan oleh perusahaan-perusahaan dan bank, agar tidak didemo oleh masyarakat. Pada abad ke-20 istilah filantropi dicemooh masyarakat, namun walaupun banyak dikritik, namun sebenarnya tidak ada pemberian yang buruk. Selain itu pemberian filantropi ini bisa bermanfaat untuk kepentingan umum.<sup>26</sup>

- b. Filantropi menurut paradigma kedua adalah perbuatan memberi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia dengan segera. Sebagai contoh adalah charity yang dilakukan Gubernur John Winthrop pada tahun 1630. Dalam tradisi Yahudi, filantropi adalah pemberian penuh kasih yang berkaitan dengan konsep tzedakah (karya amal, keadilan), dan Tikkun Olam (perbaikan dunia). Dalam tradisi Kristen, filantropi berkaitan dengan konsep charitas (kasih yang terbatas untuk semua orang). Dalam perjanjian lama, bentuk filantropi adalah dengan memberikan 1/10 dari pendapatan seseorang. Perkembangan konsep filantropi dari waktu ke waktu mengalami perubahan, dari mulai sector non-profit, amal, sektor independen, sector sukarela, LSM, filantropi dan usaha sosial.<sup>27</sup> Perkembangan tren ini sangat dipengaruhi oleh keragaman dan organisasi-organisasi yang berkembang di setiap Negara. Para ilmuwan sosial dan pembuat kebijakan pada awalnya tidak terlalu memperhatikan konsep seperti filantropi, kesukarelaan, modal usaha, masyarakat sipil dan organisasi-organisasi non-profit. Mereka lebih fokus terhadap ilmu-ilmu sosial dan kondisi pasar serta kebijakan pemerintah. Menurut Cheek dalam tradisi Islam, filantropi bisa berupa zakat (menyumbangkan sebagian kecil dari kekayaan sebagai bentuk ibadah), pemberian penuh kasih adalah makna dari prinsip

---

<sup>26</sup> Choi, Namkee G., and Diana M. DiNitto. "Predictors of time volunteering, religious giving, and secular giving: Implications for nonprofit organizations." *J. Soc. & Soc. Welfare* 39 (2012): 93.

<sup>27</sup> Duckett, Bob. "A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Non- Profit Sector." *Reference Reviews* (2005), 15



takaful (solidaritas sosial), sedekah (kebajikan), dan wakaf.<sup>28</sup>

- c. Filantropi menurut paradigma ketiga adalah tidak sekedar egoistic giving ataupun pemberian yang bertujuan mencukupi kebutuhan primer manusia, namun suatu amal yang secara sistematis diharapkan bisa meningkatkan kehidupan dan membina kehidupan manusia agar bisa mandiri. Wujud filantropi ini misalnya scientific giving, yaitu pemberian yang sudah bisa dihitung secara matematis dampak/kompensasi yang diharapkan. Namun jenis filantropi ini biasanya hanya berhasil/cocok sesuai prediksi pada jenis pemberian obat-obatan, sedangkan pada pemberian jenis lainnya misalnya CSR, investasi social kurang cocok.<sup>29</sup>

Kondisi seperti ini mulai berubah selama dua dekade terakhir abad ke-20. Sektor non-profit saat ini telah menjadi kekuatan ekonomi dan sosial yang besar.<sup>30</sup> Filantropi dalam budaya Barat bisa ditelusuri pada era pencerahan yang mulai berkembang filantropi rasional, artinya tidak hanya sekedar memberi, tapi memperhitungkan bagaimana efek dari pemberian itu. Filantropi adalah usaha yang lebih mengutamakan efek pemberian secara keseluruhan, bukan hanya dampak yang bisa dihitung secara ekonomis. Berangkat dari paradigma tentang filantropi di atas, teknis filantropi yang terdapat di berbagai Negara bervariasi yang dipengaruhi oleh faktor historis, sosial politik, budaya, geografis dan lainnya.<sup>31</sup>

Pada awalnya filantropi adalah cara para penguasa pada masa itu untuk tetap menjaga stabilitas keamanan di masyarakat dengan cara memberikan bantuan, berbeda pada masa postmodern berubah menjadi lembaga-lembaga non-

---

<sup>28</sup> Purwatiningsih, Aris Puji, and Hendri Hermawan Adinugraha. "Histori Filantropi: Tinjauan Teori Postmodern." *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 5.1 (2018): 149-170.

<sup>29</sup> Purwatiningsih, Aris Puji, and Hendri Hermawan Adinugraha. "Histori Filantropi: Tinjauan Teori Postmodern...", 149-170.

<sup>30</sup> Singer, Amy. (2008). *Charity in Islamic Societies*. (London: Cambridge University Press, 2008), 15

<sup>31</sup> A. List, John. (2011) "The Market for Charitable Giving". Dalam *Journal of Economic Perspectives*. Vol. 25. Number. 2. (2011), 15

profit yang menjadi mediator bagi para donatur kepada orang yang membutuhkan. Filantropi awalnya hanya berupa barang-barang yang bertujuan untuk meringankan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang mengalami kekurangan, sedangkan pada masa postmodern bisa berkembang menjadi donor bagian tubuh, senyum dan bahkan empati sudah bisa disebut dengan filantropi. Sedekah yang awalnya berupa barang-barang kebutuhan manusia, pada masa postmodern diperluas bahwa menyebarkan ilmu pengetahuan, menggerakkan masyarakat menjadi taraf hidup yang lebih baik juga bisa disebut filantropi.

Konsep filantropi pada saat ini yang lain adalah nonprofit sektor (usaha nirlaba). Pelaku kegiatan ini bisa dilakukan oleh sektor formal dan non-formal yang tidak berorientasi pada keuntungan, sehingga pemilik dan investor tidak akan mendapatkan keuntungan secara material. Filantropi dalam arti lebih luas juga termasuk membangun masyarakat sebagai sarana untuk menciptakan modal sosial.<sup>32</sup>

## 5. Bentuk Filantropi

Zakat Infaq Sedekah (ZIS),<sup>33</sup> merupakan perintah dan anjuran dalam Islam yang merupakan salah satu bentuk dari ibadah sosial, perintah ZIS dalam Islam merupakan salah satu rukun Islam dan perintah di dalam Al-Qur'an. ZIS dilakukan untuk menyisihkan sebagian harta yang diberikan kepada orang lain. ZIS jika dikaitkan dengan filantropi merupakan bentuk dari praktik Filantropi, filantropi sendiri dimaknai sebagai praktik pemberian sumbangan sukarela dan penyediaan layanan sukarela untuk membantu pihak lain yang membutuhkan atau bisa disebut dengan pemberian derma, sedangkan dalam praktik filantropi di dalam tradisi Islam berbentuk zakat, infaq,

---

<sup>32</sup> Purwatiningsih, Aris Puji, and Hendri Hermawan Adinugraha. "Histori Filantropi: Tinjauan Teori Postmodern...", 149-170.

<sup>33</sup> Alwi, Muhammad, M. Ilham, and Muhammad Fakhri Amir. "Islamic Philanthropy: The Idea of Economic Empowerment of the Ummah of KH Ma'ruf Amin." *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman* 7.1 (2021): 133-154.

shodaqoh, sedekah, dan wakaf yang berikan kepada pihak yang membutuhkan.

Islam mempunyai kontribusi dalam upaya melakukan filantropi, karena Islam mendorong manusia untuk menjalankan hubungan baik dengan Allah seperti; shalat, puasa, dan haji, melainkan juga menjalankan hubungan baik antar manusia (kehidupan bersosial) seperti kewajiban membayar zakat sebagai bentuk pemererat hubungan sesama manusia dan menolong orang yang membutuhkan. Maka disinilah peran filantropi dalam Islam, adapun bentuk-bentuk Filantropi sebagai berikut;

**a. Zakat**

Menurut Nasution yang dikutip Saripudin, konsep zakat secara mendasar tidak mengalami perubahan yang signifikan dari waktu ke waktu. Hal yang membedakan hanyalah masalah operasional penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat, karena konsep fikih zakat menyebutkan bahwa sistem zakat berusaha untuk mempertemukan pihak surplus muslim dengan pihak deficit muslim. Hal ini dengan harapan terjadi proyeksi pemerataan pendapatan antara surplus dan defisit muslim atau bahkan menjadikan kelompok yang defisit (mustahik) menjadi surplus (muzakki).<sup>34</sup>

Perkembangan kajian dan pembahasan tentang zakat di Indonesia telah memasuki babak baru pasca disahkannya Undang-Undang nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Dalam Undang-Undang tersebut, zakat didefinisikan sebagai harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai dengan ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya.<sup>35</sup>

Zakat adalah ibadah dalam bidang harta yang mengandung hikmah dan manfaat yang demikian besar dan mulia, baik yang berkaitan dengan orang yang

---

<sup>34</sup> Saripudin, Udin. "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi." *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam* 4.2 (2016): 165-185.

<sup>35</sup> Saripudin, Udin. "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi....", 165-185.

berzakat (muzakki), penerimanya (mustahik), harta yang dikeluarkan zakatnya, maupun bagi masyarakat keseluruhan.<sup>36</sup>

Hikmah dan manfaat zakat tersebut diantaranya: a) sebagai perwujudan keimanan kepada Allah Swt., mensyukuri nikmat-Nya, menumbuhkan akhlak mulia dengan rasa kemanusiaan yang tinggi; b) membantu dan membina mustahik, terutama fakir miskin, ke arah kehidupan yang lebih baik dan lebih sejahtera, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dengan layak, dapat beribadah kepada Allah Swt.; c) sebagai pilar amal bersama antara orang-orang kaya yang berkecukupan hidupnya dan para mujahid, serta menjadi salah satu bentuk konkret dari jaminan sosial yang disyariatkan oleh ajaran Islam; d) sebagai salah satu sumber dana bagi pembangunan sarana maupun prasarana umat Islam; e) untuk memasyarakatkan etika bisnis yang benar, sebab zakat itu bukanlah membersihkan harta yang kotor, akan tetapi mengeluarkan bagian dari hak orang lain dari harta kita yang kita usahakan dengan baik dan benar; f) merupakan salah satu instrumen pemerataan pendapatan; dan g) mendorong umat Islam untuk mampu bekerja dan berusaha sehingga memiliki harta kekayaan untuk bekal beribadah.<sup>37</sup>

Zakat produktif merupakan model distribusi zakat<sup>38</sup> dimana dana zakat diberikan kepada seseorang atau sekelompok masyarakat untuk digunakan sebagai modal kerja.<sup>39</sup> Asnaini mendefinisikan zakat produktif sebagai zakat dalam bentuk harta atau dana zakat yang diberikan kepada para *mustahiq* yang tidak dihabiskan secara langsung untuk konsumsi keperluan tertentu,

---

<sup>36</sup> Abdurrachman Qadir, *Zakat dalam Dimensi Mahdhah dan Sosial*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 187

<sup>37</sup> Didin Hafidhuddin. *Zakat dalam Perekonomian Modern*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 11

<sup>38</sup> Ahmad Rofiq, *Fiqh Kontekstual (Dari Normatif Ke Pemaknaan Sosial)* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) 259.

<sup>39</sup> M. Dawam Rahardjo, *Islam dan Transformasi Sosial Ekonomi* (Jakarta: Lembaga Studi Agama dan Filsafat, 1999) 45.

akan tetapi dikembangkan dan digunakan untuk membantu usaha mereka, sehingga dengan usaha tersebut mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup secara terus menerus.<sup>40</sup>

Dalam UU Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, juga disebutkan bahwa zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat.<sup>41</sup> Berkaitan dengan nilai strategis zakat produktif, Umer Chapra menegaskan bahwa tujuan zakat tidak sekedar menyantuni orang miskin secara konsumtif, tetapi ia mempunyai tujuan yang lebih permanen, yaitu mengentaskan kemiskinan. Oleh karena itu zakat merupakan upaya untuk membantu masyarakat miskin sehingga terhapus dari kesulitan dan kemiskinan.<sup>42</sup> Bahkan lebih jauh Sahal Mahfudz menjelaskan bahwa zakat tidak hanya sebagai ibadah *mahdhah* saja. Akan tetapi lebih pada perangkat sosial yang mestinya mampu menyelesaikan persoalan kemiskinan, dengan catatan zakat dikembangkan dan dikelola secara profesional. Apalagi jika melihat realitas bahwa mayoritas warga negara Indonesia adalah muslim. Sudah barang tentu ini menjadi modal dasar yang tidak sedikit dalam upaya mengatasi masalah tersebut (kemiskinan).<sup>43</sup>

Dalam lintasan sejarah, model pengelolaan zakat secara produktif telah dipraktikkan pada masa Khalifah Umar Ibn Khattab, yaitu dengan menyerahkan zakat berupa tiga ekor unta sekaligus kepada salah seorang *mustahiq* yang sudah rutin meminta zakatnya tetapi kemiskinan masih menyertainya. Pada saat penyerahan tiga ekor unta tersebut, khalifah mengharapkan agar yang bersangkutan tidak datang lagi sebagai penerima zakat (*mustahik*) tetapi diharapkan

---

<sup>40</sup> Asnaini, *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008) 64.

<sup>41</sup> Pasal 27 ayat 1 UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

<sup>42</sup> M. Umer Capra, *Islam and the Economic Challenge*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2000) 274.

<sup>43</sup> Sahal Mahfudz, *Nuansa Fiqih Sosial*, (Yogyakarta: LKiS, 1994) 40.



sudah berubah menjadi pembayar zakat (*muzakki*). Harapan Khalifah Umar Ibn Khattab tersebut dapat terwujud, karena pada tahun berikutnya orang ini datang kepada Khalifah Umar Ibn Khattab bukan untuk meminta zakat, tetapi untuk menyerahkan zakatnya.<sup>44</sup>

**b. Infaq**

Secara bahasa, kata infak berarti hal menafkahkan, membelanjakan, dan berarti pula mengeluarkan sesuatu (harta) untuk kepentingan sesuatu. Sedangkan menurut terminologi syariat, infak berarti mengeluarkan sebagian harta untuk suatu kebaikan yang diperintahkan Allah SWT.<sup>45</sup> Seperti yang dikatakan Fauzia, infak tidak mengenal nisab, sehingga infak dikeluarkan oleh setiap orang yang beriman yang berpenghasilan tinggi maupun rendah dan disaat lapang maupun sempit. Zakat harus diberikan kepada mustahik tertentu, tapi dalam infaq boleh diberikan kepada siapa saja, misalnya untuk kedua orang tua, istri, anak yatim, dan sebagainya.<sup>46</sup>

Islam telah menentukan tatacara berinfaq yaitu membuat ketentuan-ketentuannya, dan tidak membiarkan pemilik harta bebas mengelolanya dan menafkahkan sekehendaknya. Wujud pelaksanaan infak seseorang bisa dengan cara mentransfer hartanya dengan tanpa kompensasi kepada orang lain, kepada diri sendiri, ataupun kepada orang yang nafkahnya menjadi kewajiban. Wujud infak, bila kegiatan dilaksanakan ketika masih hidup, seperti hibah, hadiah, sedekah, serta nafkah, bila dilaksanakan setelah meninggal seperti wasiat.

Islam mengajarkan manusia untuk suka memberi berdasarkan kebajikan, kebaktian, dan keikhlasan, serta melalui cara-cara yang baik. Infaq

---

<sup>44</sup> Irfan Mahmud Ra'ana, *Economics System Under The Great (Sistem Ekonomi Pemerintahan Umar Ibn Khathab)*, terj. Mansuruddin Djoely, (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1979) 88.

<sup>45</sup> Gustian Djuanda, dkk. *Zakat Pengurang Pajak Penghasilan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2006) 11

<sup>46</sup> Saripudin, Udin. "Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi...", 165-185.

merupakan amalan yang mulia jika dilakukan dengan ikhlas semata-mata karena Allah, maka akan mendapat pahala yang baik di akhirat kelak.

**c. Sedekah**

Kata sedekah berasal dari bahasa arab yaitu *shadaqa*, artinya benar, menurut terminologi syariah, pengertian sedekah sama dengan pengertian infak, termasuk juga hukum dan ketentuannya, penekanan infaq berkaitan dengan materi, sedangkan sedekah memiliki arti lebih luas menyangkut hal yang bersifat non-materi.<sup>47</sup> Sedekah juga diartikan sebagai pemberian seseorang secara ikhlas, kepada yang berhak menerimanya yang diiringi oleh pemberian pahala dari Allah.<sup>48</sup>

Islam tidaklah menetapkan seberapa besar harta yang disedekahkan, namun mendidik manusia untuk mengeluarkan harta dalam bersedekah dan berinfak baik dikala susah ataupun senang, siang maupun malam, dan secara sembunyi sembunyi ataupun terang-terangan sesuai dengan kemampuan. Jika manusia enggan berinfak atau bersedekah, maka sama halnya dengan menjatuhkan diri pada kebinasaan.

**6. Urgensi Filantropi**

Islam menganjurkan seorang Muslim untuk berfilantropi agar harta kekayaan tidak hanya berputar di antara orang-orang kaya (QS. al-Hasyr: 7). Ketika menerangkan filantropi, al-Qur'an sering menggunakan istilah zakat, infak dan sedekah yang mengandung pengertian berderma. Kedermawanan dalam Islam, yang mencakup dimensi-dimensi kebaikan secara luas seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf merupakan istilah-istilah yang menunjukkan bentuk resmi Filantropi. Sistem Filantropi ini kemudian dirumuskan oleh para fuqaha dengan banyak

---

<sup>47</sup> Kato, Hisanori. "Islamic Capitalism: The Muslim Approach to Economic Activities in Indonesia." *Comparative Civilizations Review* 71.71 (2014): 9.

<sup>48</sup> Makhrus, Makhrus, and Restu Frida Utami. "Peran Filantropi Islam Dalam Pemberdayaan Masyarakat di Kabupaten Banyumas." *SEMNAS LPPM 2015* (2015).

bersandar pada al-Qur'an dan hadits Nabi mengenai ketentuan terperinci, seperti jenis-jenis harta, kadar minimal, jumlah, serta aturan yang lainnya.<sup>49</sup>

Urgensi filantropi dalam Islam dapat dilihat dari cara al-Qur'an menekankan keseimbangan antara mengeluarkan zakat dan menegakkan shalat. Begitu tegasnya perintah mengenai zakat, al-Qur'an mengulang sebanyak 72 kali perintah zakat (*ita' az-zakat*) dan menggandengkannya dengan perintah shalat (*iqam ash-shalat*). Kata infak dengan berbagai bentuk derivasinya muncul sebanyak 71 kali dan kata sedekah muncul sebanyak 24 kali yang menunjukkan arti dan aktivitas Filantropi. Ajaran shalat merupakan rukun Islam yang utama dan pengamalan zakat dinilai setara dengan pelaksanaan shalat (QS. al-Baqarah: 177).<sup>50</sup>

Berdasarkan uraian tersebut, banyak sekali ayat Al-Quran dan Hadits yang menganjurkan kedermawanan dalam pelbagai bentuknya. Filantropi sendiri memang memiliki cakupan yang sangat luas, mulai dari masalah wakaf, infak, sedekah, hingga zakat. Bahkan, kedermawanan tidak hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat material, tetapi juga pada hal-hal yang bersifat spiritual. Dalam hal ini, senyum dapat disebut sebagai salah satu bentuk kedermawanan.<sup>51</sup>

Peningkatan jumlah amal bagi warga muslim berkorelasi juga dengan peningkatan pendistribusian bantuan. Peningkatan ini merupakan dualisme yang berkaitan, jumlah amal bagi warga muslim sebagai bentuk peningkatan kekayaan dan religiusitas warga muslim. Akan tetapi hal ini juga diiringi dengan peningkatan kemiskinan, pengungsian, dan konflik di masyarakat. Dari kejadian mempengaruhi pada lembaga sosial yang mewadahi kegiatan amat dari warga mulai dari lembaga amal Islam dan konvensional yang sekarang juga masuk ke dalam pembiayaan sosial Islam

---

<sup>49</sup> Kasdi, Abdurrohman. "Filantropi Islam Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak)." *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam STAIN Kudus* 9.2 (2016): 227-245.

<sup>50</sup> Kasdi, Abdurrohman. "Filantropi Islam Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat..." 227-145

<sup>51</sup> Amar, Faozan. "Implementasi Filantropi Islam di Indonesia." *Al-Urban: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Filantropi Islam* 1.1 (2017): 1-14.

sebagai sumber pendapatan berkelanjutan. Dengan persaingan lembaga amal dapat memberikan dorongan yang lebih baik untuk menjadi lebih baik sebagai lembaga donor profesional, transparansi, dan dampak dilapangan dalam membangun kesejahteraan. Ini menjadi tantangan bagi lembaga Filantropi menjadi lebih baik.<sup>52</sup>

Pada bulan September 2015, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) disahkan oleh Majelis Umum PBB sebagai agenda utama untuk mendorong pembangunan global di masa depan. Dalam pembiayaan SDGs, ada telah menjadi seruan yang meningkat pada diversifikasi pemangku kepentingan dengan memanfaatkan aktor NGO dan lembaga keuangan swasta lainnya termasuk lembaga filantropi dalam mempengaruhi, menyampaikan dan memajukan SDGs. Seperti kegiatan filantropi kawasan negara Ghana, menunjukkan bahwa lembaga filantropi berperan sebagai pelengkap peran dalam pemberian layanan, mendukung organisasi masyarakat sipil untuk terlibat dalam aksi dan advokasi aktif, dan meningkatkan perubahan paradigma dalam pemikiran pembangunan seputar SDGs.<sup>53</sup>

lembaga filantropi dapat membantu pencapaian SDGs dengan melengkapi upaya pemerintah dalam pemberian layanan, mendukung Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) untuk terlibat dalam advokasi aktif melalui penyediaan keuangan dan penguatan kapasitas serta memanfaatkan keahlian mereka dalam menjalin koordinasi pemangku kepentingan yang lebih besar di tingkat nasional.

## 7. Distribusi Filantropi

Distribusi merupakan alur perpindahan ataupun pertukaran suatu komoditi dari satu pihak kepihak yang lain dengan atau tanpa kompensasi sebagai alat penukar

---

<sup>52</sup> Mohamed-Saleem, Amjad. "Localising humanitarianism, peace making, and diplomacy: the challenges facing Muslim INGOS." *Journal of Peacebuilding & Development* 15.2 (2020): 178-191.

<sup>53</sup> Kumi, Emmanuel. "Advancing the sustainable development goals: an analysis of the potential role of philanthropy in Ghana." *Journal of Asian and African Studies* 54.7 (2019): 1084-1104.

komoditi.<sup>54</sup> Namun, distribusi tidak saja terjadi dalam dunia bisnis, tetapi juga dalam aktivitas ibadah dan sosial seperti zakat, infak, dan sedekah. Yang mulai dikenal dengan redistribusi.<sup>55</sup> Pembahasan mengenai pengertian distribusi sesungguhnya tidak terlepas dari pembahasan tentang konsep moral ekonomi dan model instrumen yang diterapkan individu maupun Negara dalam menentukan sumber-sumber ekonomi. Salah satu tujuannya adalah demi mewujudkan keadilan dalam pendistribusian harta, baik dalam kehidupan bermasyarakat ataupun individu.<sup>56</sup>

Dalam islam pendistribusian lebih diarahkan ke dalam lingkaran sosial seperti; zakat, wakaf, infaq, sedekah dan sektor derma yang lain dengan prinsip sukarela dan keikhlasan karena Allah SWT.<sup>57</sup> Beberapa prinsip dalam distribusi yang ada di dalam ekonomi islam adalah sebagai berikut.<sup>58</sup>

- a. *Tauhid*, dalam kegiatan distribusi harus berlandaskan keyakinan bahwasanya segala apa yang dimiliki termasuk dirinya adalah milik Allah semata, segalanya hanyalah merupakan amanah dan anugerah yang harus disyukuri.
- b. *Khilafah*, dalam aktivitas distribusi termasuk distribusi kepemilikan adalah dalam rangka memenuhi kewajiban sebagai pemegang amanah dari Allah. Sehingga dalam distribusi kekayaan atau kepemilikan apapun bentuknya harus tetap amanah.
- c. *Rububiyah*, seorang muslim pelaku ekonomi harus tetap mempertimbangkan faktor keberlangsungan dan pemeliharaan atas kepemilikan, tidak boleh berlebihan atau pun terlalu kikir.
- d. *Tazkiyah*, prinsip ini mutlak dilakukan dikarenakan harus bersih dari unsur riba, penimbunan, penipuan,

---

<sup>54</sup> Ely Masykuroh, *Pengantar Teori Ekonomi*, (Ponorogo: STAIN Ponorogo Press 2008): 277

<sup>55</sup> Idris, *Hadist Ekonomi Ekonomi Dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Jakarta: Kencana, 2015), 130-132.

<sup>56</sup> Idris, *Hadist Ekonomi Ekonomi Dalam Perspektif Hadis Nabi...*, 127.

<sup>57</sup> Ely Masykuroh, *Pengantar Teori Ekonomi*, ... 278-279

<sup>58</sup> Ely Masykuroh, *Pengantar Teori Ekonomi ...* 281-282



- manipulasi, dan korupsi. Dan juga yang tidak kalah pentingnya yaitu implementasi zakat, infaq dan sedekah.
- e. *Ukhuwwah*, dalam distribusi juga harus berpangkal pada prinsip tolong menolong dalam kebaikan dan ketaqwaan. Sehingga bentuk kerjasama yang terjalin akan diadakan pembagian keuntungan yang adil yang sesuai dalam syariah.
  - f. *Mas'uliyah*, segala aktivitas manusia akan dimintai pertanggungjawaban baik di dunia maupun di akhirat kelak oleh Allah. Sehingga kita harus menjaga perilaku kita untuk tetap jujur dan bertanggung jawab. Distribusi akan diarahkan kepada yang berhak menerimanya serta bertujuan untuk kemaslahatan umat

Tujuan distribusi memiliki tujuan untuk memperoleh tindakan baik produksi, konsumsi, dan lain sebagainya. Begitu juga dengan distribusi islam juga mempunyai tujuan diantaranya:<sup>59</sup>

- a. Menjamin terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat. Kebutuhan dasar masyarakat seperti kebutuhan pada oksigen, makanan, dan minuman merupakan kebutuhan primer yang harus dipenuhi, yang akan mengakibatkan kesulitan bahkan bisa jadi kematian apabila tidak terpenuhi.
- b. Mengurangi ketidaksamaan pendapatan dan kekayaan dalam masyarakat. Sehingga tidak terjadi perbedaan ekonomi atau kesenjangan pendapatan yang mencolok antara yang kaya dan yang miskin, yang akan menimbulkan terjadinya saling benci, yang pada akhirnya melahirkan sikap permusuhan, pertikaian dan perpecahan di dalam masyarakat.<sup>60</sup>
- c. Menyucikan jiwa dan harta dari segala bentuk kotoran lahir ataupun batin. Kotoran yang dapat berupa sifat kikir, tamak, rakus, boros, dan sebagainya. Orang yang mendistribusikan hartanya dijalan yang benar, akan

---

<sup>59</sup> Jaih Mubarak, *Wakaf Produktif*, (Bandung: Simbiosis Rekatama , 2008): 27.

<sup>60</sup> Sri Nawatmi, "Pandangan Islam Terhadap Bunga", *Jurnal Dinamika Keuangan dan Perbankan*, Vol. 2 No. 1, Mei 2010, hlm. 38-46.

- terhindar dari sifat-sifat negatif tersebut, dan akan menguatkan tali persaudaraan diantara sesama manusia.
- d. Membangun generasi yang unggul karena generasi muda merupakan penerus dalam sebuah kepemimpinan suatu bangsa.
  - e. Mengembangkan harta dari dua sisi, sisi spiritual dan ekonomi. Menambah nilai keberkahan harta dan akan mendorong terciptanya produktivitas dan daya beli dalam masyarakat akan meningkat.
  - f. Untuk pendidikan dan mengembangkan dakwah islam melalui ekonomi, menjadikan kegiatan-kegiatan keislaman menjadi semarak karena ditopang dengan dana yang memadai.
  - g. Terbentuknya solidaritas sosial dikalangan masyarakat. Sehingga terkikisnya sebab-sebab kebencian dan mempererat ikatan kasih sayang antara individu dan kelompok dalam masyarakat.

Dalam manajemen distribusi islam banyak membahas tentang manajemen distribusi zakat khususnya pada manajemen distribusi zakat produktif. Namun pendistribusian zakat yang bisa dikelola secara produktif melainkan ada juga infaq, sedekah dan wakaf yang semua ini merupakan bentuk Filantropi yang dapat dikelola dan didistribusikan secara produktif untuk peningkatan taraf hidup masyarakat.

Distribusi zakat dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung dari kebijakan manajemen Badan atau Lembaga Zakat yang bersangkutan. Adakalanya disalurkan langsung pada *mustahik* dengan pola konsumtif dan ada kalanya diwujudkan dalam bentuk produktif atau dengan cara memberikan modal atau zakat dapat dikembangkan dengan pola investasi.<sup>61</sup> Namun lebih kepada bagaimana cara atau metode menyampaikan dana zakat kepada sasaran dalam pengertian lebih luas, sesuai dengan ruh dan tujuan syariat. Bagaimana cara pemberian yang tepat guna, efektif manfaatnya dengan sistem yang serba guna dan peran serta

---

<sup>61</sup> Wahyudin Maguni, "Peran Fungsi Manajemen Dalam Pendistribusian Zakat: Distribusi Zakat Dari Muzakki Ke Mustahik Pada (Badan Amil Zakat) BAZ," *Al- 'Adl*, Vol. 6 No. 1, 2013: 157 183.

fungsi sosial ekonomi dari zakat.<sup>62</sup> Pola distribusi bisa dikategorikan dalam empat bentuk: pertama, distribusi yang bersifat konsumtif, kedua, distribusi yang bersifat konsumtif kreatif, ketiga, distribusi yang bersifat produktif tradisional, keempat, distribusi yang bersifat produktif kreatif.<sup>63</sup> Umumnya pola pendistribusian bisa dikategorikan kedalam empat bentuk yaitu sebagai berikut:<sup>64</sup>

- a. Konsumtif tradisional adalah zakat dibagikan kepada mustahik secara langsung untuk konsumsi sehari-hari, seperti pembagian zakat mal ataupun zakat fitrah kepada mustahiq yang sangat membutuhkan karena ketiadaan pangan atau karena musibah. Program ini merupakan program jangka pendek dalam mengatasi permasalahan umat.
- b. Konsumtif kreatif yaitu dana zakat diwujudkan dalam bentuk lain seperti barang konsumtif yang digunakan untuk membantu orang miskin dalam mengatasi permasalahan sosial ekonomi yang dihadapinya. Bantuan tersebut seperti alat-alat sekolah atau beasiswa untuk pelajar, bantuan sarana ibadah seperti sarung dan mukena, bantuan alat pertanian seperti cangkul untuk petani, gerobak jualan untuk pedagang dan lain-lain.
- c. Produktif konvensional adalah dana zakat yang diberikan dalam bentuk barang-barang produktif, yang dengan pemberian tersebut mustahik dapat menciptakan lapangan pekerjaan sendiri, bantuan yang dapat berupa ternak kambing, sapi perah atau untuk membajak sawah, alat pertukangan, alat cukur, mesin jahit, dan sebagainya.
- d. Produktif kreatif adalah zakat diberikan dalam bentuk pemberian modal bergulir, baik untuk modal

---

<sup>62</sup> Nur Wahyudi, dkk, "Penerapan Dana Zakat Produktif Terhadap Keuntungan Usaha Mustahik Zakat," *Al-Mustashfa: Jurnal Penelitian Hukum Ekonomi Syariah*, Vol. 3 No. 2, 2015: 26.

<sup>63</sup> Fauzi Muharom, "Model-model Kreatif Distribusi Zakat Berbasis Masyarakat," *Ijtihad: Jurnal Wacana Hukum Islam Dan Kemanusiaan*, Vol. 10 No. 1, 2010: 35-51.

<sup>64</sup> Moh. Toriquddin, dkk, "Manajemen Pengelolaan Zakat Produktif Di Yayasan Ash Shahwah (YASA) Malang," *Journal De Jure*, Vol. 5 No. 1 Juni 2013: 35.

membangun proyek sosial, seperti membangun sekolah, sarana kesehatan atau tempat ibadah, maupun sebagai modal usaha bagi pengembangan usaha pedagang kecil.

Sedangkan dalam pendistribusian Dana Zakat, infaq, maupun sedekah yang bersifat Produktif dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa model:

- a. Model sistem *in kind*, yaitu dana zakat yang diberikan berupa bentuk alat-alat produksi yang dibutuhkan oleh mustahik.
- b. Model sistem *qardul hasan*, yaitu sistem peminjaman modal usaha dengan hanya mengembalikan pokoknya tanpa ada tambahan jasa.
- c. Sistem *muḍarabah*, yaitu penanaman modal usaha dengan cara bagi hasil. Sistem ini hampir menyerupai akad *qardul hasan*, bedanya ada pada pembagian hasil antara *mustahik* dan *amil*.
- d. Sistem akad *murabahah*, di sini *'amil* bertindak sebagai penjual, sedangkan *mustahik* sebagai pembeli dengan pembayaran sebesar modal ditambah dengan keuntungan yang disanggupi oleh *mustahik*.<sup>65</sup>

## 8. Transformasi Sosial Filantropi

Kata transformasi berasal dari bahasa Inggris *transform* yang berarti mengendalikannya suatu bentuk ke bentuk lain. Jadi transformasi sosial berarti membicarakan tentang proses perubahan struktur, sistem sosial, dan budaya. Transformasi disatu pihak dapat bermakna proses perubahan atau pembaharuan struktur sosial, sedangkan di pihak lain mengandung arti proses perubahan nilai. Manusia hidup di dunia yang senantiasa berubah, kebiasaan dan aturan-aturan kesusilaan, hukumnya, lembaga-lembaga terus berubah. Semua perubahan tersebut mengakibatkan perubahan yang lain terjadi secara timbal balik. Masyarakat dan budayanya terus mengalami perubahan.<sup>66</sup> Transformasi berarti perubahan atau sesuatu yang melampaui. Perubahan sosial

---

<sup>65</sup> Nasrullah, "Regulasi Zakat Dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat," *INFERENSI Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol. 9 No. 1 Juni 2015: 1-24.

<sup>66</sup> Mayor Polak, *Sosiologi*, (Jakarta: Ikhtiar Baru Jakarta, 1985): hal. 385

senantiasa terjadi seiring dengan perkembangan manusia, dulu masyarakat dikenal dengan kehidupan agraris tetapi sekarang telah berubah menjadi masyarakat industri.

Ciri transformasi dari teori-teori sosial misalnya dapat ditemukan dalam teori Marx yang tampak berpretensi bukan hanya untuk menafsirkan realitas empiris tetapi sekaligus juga untuk mengubahnya.<sup>67</sup> Perubahan dalam masyarakat terjadi melalui pengenalan unsur-unsur baru. Unsur-unsur baru ini diperkenalkan kepada masyarakat dalam dua cara, yaitu penemuan baru (invensi) yang terjadi dalam masyarakat dan masuknya pengaruh masyarakat lain.<sup>68</sup>

Menurut Syamsir Salam, suatu proses perubahan tentang struktur dan fungsi sistem-sistem sosial setidaknya terjadi dalam tiga tahap, yaitu: (1) Invensi, yakni suatu proses dimana perubahan itu didasari dari dalam masyarakat itu sendiri, diciptakan oleh masyarakat itu sendiri yang kemudian muncullah perubahan-perubahan. (2) Diffusi, dimana ide-ide atau gagasan yang didapat dari luar kemudian dikomunikasikan dalam suatu masyarakat. (3) Konsekuensi, yaitu adanya hasil dari pada adopsi terhadap perubahan tersebut. (4) Suatu perubahan yang terjadi baik dari faktor-faktor yang berasal dari masyarakat itu (hasil teknologi baru) tidak selalu menghasilkan akibat-akibat yang sama. Adakalanya terjadi perubahan kecil yang dampaknya kurang berarti, akan tetapi telah terjadi suatu perubahan. Di lain pihak akan terlihat bahwa dalam berbagai bidang perubahan terjadi dengan lambat sekali di dalam suatu masyarakat, dalam hal ini diwakili oleh para pemimpinnya. Dari suatu proses perubahan akan lebih mudah terjadi apabila masyarakat yang bersangkutan bersikap terbuka terhadap hal-hal atau masalah baru baik dari luar maupun dari dalam.<sup>69</sup>

Transformasi sosial dapat terjadi dengan sengaja dapat terjadi dan memang dikehendaki oleh masyarakat. Sebagai contoh, diprogramkan pembangunan agar suasana

---

<sup>67</sup> Kontowijoyo, *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, (Bandung: Mizan, 1994): 337.

<sup>68</sup> Adham Nasution, *Sosiologi*, (Bandung: Alumni, 1983): 155.

<sup>69</sup> Soejono Soekanto, *Memperkenalkan Sosiologi*, Rajawali Press, Jakarta, 1981, hal. 95.



yang tadinya tidak menyenangkan menjadi menyenangkan. Kemiskinan diubah menjadi kesejahteraan, budaya pertanian diubah menjadi budaya industri. Dengan direncanakannya bentuk transformasi yang disengaja ini, manajemennya menjadi lebih jelas, karena dapat diprogramkan dan melihat perubahan-perubahan yang terjadi. Transformasi tidak sengaja dapat terjadi karena pengaruh dari dalam masyarakat itu sendiri maupun adanya pengaruh dari luar masyarakat, misalnya dengan masuk teknologi baru. Melihat kepada istilah transformasi sosial menunjukkan suatu proses, pengertian, perbedaan, ciri-ciri, sosial dalam suatu waktu tertentu.<sup>70</sup>

Pada transformasi yang bersifat praktis, perkataan utama para penulis transformatif bukanlah pada aspek doktrinal dari teologi Islam, tetapi pada pemecahan-pemecahan masalah empiris dalam bidang sosial, ekonomi, pengembangan masyarakat, kesadaran hal-hal politik rakyat, keadilan sosial dan sebagainya. Bahkan bagi pemikir transformasi terhadap kecenderungan yang kuat untuk membumikan ajaran-ajaran Islam agar bisa menjadi kehendak yang membebaskan manusia dan masyarakat dari belenggu ketidakadilan, kebodohan dan keterbelakangan. Sementara pada dataran teoritis, pemikiran transformatif berusaha membangun teori-teori sosial alternatif yang didasarkan pada pandangan dunia Islam. Karena itu mereka mengidealisasikan terwujudnya apa yang disebut dengan ilmu sosial profetik, ilmu sosial transformatif.<sup>71</sup>

Pada bidang agama, khususnya bagi masyarakat muslim, transformasi menjadi penting untuk dilakukan terutama merubah pola hidup masyarakat dari etos kerja rendah menjadi tinggi, dari yang dulunya tidak mau bersedekah menjadi lebih dermawan, lebih mengoptimalkan fungsi zakat melalui kegiatan Filantropi, agar dapat meminimalisir angka kemiskinan. Apalagi Islam sangat mendorong perubahan masyarakat ke arah yang lebih baik,

---

<sup>70</sup> Dewi, Ernita. "Transformasi Sosial dan Nilai Agama." *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin* 14.1 (2012): 112-121.

<sup>71</sup> Hidayat, Komaruddin. "Agama dan Transformasi sosial." *Jurnal Katalis Indonesia, Volume ke 1* (2000).

terutama membantu orang miskin agar dapat keluar dari kemiskinannya. Kepekaan dan kepedulian pada sesama juga penting untuk ditingkatkan, agar tidak ada lagi kesenjangan dalam kehidupan masyarakat, itulah nilai positif dari masuknya unsur transformasi dalam kehidupan, agar senantiasa ada perubahan pada kehidupan yang lebih baik.<sup>72</sup>

Melihat masyarakat muslim yang menerima prinsip-prinsip perbedaan yang menimbulkan munculnya berbagai mazhab dan aliran seperti mazhab fiqh dan filsafat Islam, teologi dan lain-lain menunjukkan bahwa ajaran Islam itu bersifat multi interpretatif. Dalam watak multi interpretatif, pemikiran ini bertolak dari pandangan dasar bahwa misi Islam yang utama adalah kemanusiaan. Untuk itu Islam harus menjadi kekuatan yang dapat memotivasi secara terus-menerus dan mentransformasikan masyarakat dengan bersifat praktis maupun kritis.<sup>73</sup>

Islam bagian utama dalam isu kemanusiaan, keadilan dan keseimbangan. Maka dari sini Islam dalam mendorong masyarakat muslim untuk terus dalam melakukan upaya transformasi sosial, bentuk transformasi sosial Islam sendiri bisa melalui berbagai langkah mulai dari pendidikan, pembelajaran, ekonomi. Lingkungan, sosial dan budaya, ataupun dengan adanya lembaga yang menaungi dalam upaya transformasi.

Salah satu lembaga yang berpeluang melakukan transformasi sosial tersebut adalah lembaga Filantropi. Peluang yang besar di hadapan lembaga-lembaga Filantropi ternyata belum bisa sepenuhnya dioptimalkan. Beberapa kendala kurang optimalnya kemampuan organisasi Filantropi ada pada keterbatasan sumberdaya internal organisasi, pilihan strategi yang dipilih serta adanya keterbatasan pada kemampuan dan kapasitas organisasi dalam mensosialisasikan diri dan mengkampanyekan programnya lebih luas. Perkembangan terakhir, menunjukan secara perlahan organisasi-organisasi Filantropi mulai berbenah.

---

<sup>72</sup> Dewi, Ernita. "Transformasi Sosial dan Nilai Agama." *Substantia: Jurnal Ilmu-Ilmu Ushuluddin* 14.1 (2012): 112-121.

<sup>73</sup> Zaeny, A. "Transformasi sosial dan gerakan Islam di Indonesia." *Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 2.1 (2005): 153-165.

Mereka secara sistem mulai meningkatkan sumberdaya manusianya baik dengan membuat semacam “sekolah internal’ maupun dengan menyekolahkan SDM yang ada pada tingkatan yang lebih tinggi. Saat yang sama, organisasi-organisasi Filantropi juga mulai memperbaiki sistem organisasi internal mereka. Terbukti sejumlah lembaga kini mulai mengadopsi sistem ISO untuk sejumlah keperluan lembaga mereka. Selain itu, pola komunikasi dan sosialisasi ke publik pun dari hari ke hari terus mengalami peningkatan, baik dalam konteks kampanye program maupun dalam hal sosialisasi sejumlah perubahan dan kebijakan internal lembaga mereka. Di luar itu, ditingkatkan pula sejumlah kebijakan penting di masing-masing organisasi Filantropi hal-hal yang menyangkut mekanisme pengawasan untuk menjamin akuntabilitas dan transparansi publik.<sup>74</sup>

## **B. Manajemen**

Manajemen merupakan suatu proses kerjasama untuk mencapai suatu tujuan, yang dalam prosesnya dilakukan dengan beberapa tahapan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, serta penilaian dan evaluasi sehingga semua bisa berjalan sesuai dengan harapan yang telah disepakati secara Bersama.

### **1. Definisi Teori Manajemen**

Manajemen dapat didefinisikan sebagai kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan menggunakan orang-orang lain.<sup>75</sup> Menurut George R. Terry manajemen terdiri dari serangkaian langkah, antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang digunakan untuk menetapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>76</sup> Sedangkan

---

<sup>74</sup> Armansyah, Armansyah, and Saparuddin Siregar. "Analisis Penerapan Akuntansi Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Pada Lembaga Filantropi." *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*. Vol. 1. No. 1. 2020. 604

<sup>75</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013): 39.

<sup>76</sup> Roni Angger Aditama, *Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi* (Malang: AE Publishing, 2020): 1.

menurut James A. F. Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi dan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.<sup>77</sup>

Kata “manajemen” berasal dari bahasa latin “*manus*” yang berarti “tangan” dan “*agere*” yang berarti “melakukan”. Dari dua kata tersebut dengan arti masing-masing yang terkandung di dalamnya merupakan arti secara *etimologi*. Selanjutnya kata “*manus*” dan “*agere*” digabung menjadi satu kesatuan kata kerja “*managere*” yang mengandung arti “menangani”. Pengertian ini dalam ilmu ketatabahasaan disebut sebagai pengertian secara *terminologi*. “*Managere*” diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja menjadi “*to manage*” dengan kata benda “*management*”. Julukan bagi orang yang melakukan kegiatan *managenent* disebut *manager* atau manajer (dalam bahasa Indonesia). sedangkan dalam bahasa Prancis disebut “*ménagement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Kata “*management*” dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi manajemen, yang mengandung arti “pengelolaan”.<sup>78</sup>

Pengertian manajemen yang dikemukakan para ahli dapat ditemukan dalam banyak literatur dan merujuk pada persepsi masing-masing. Konsekuensinya adalah cenderung memunculkan pengertian yang berbeda pula antara satu dengan yang lainnya. Berikut ini dipaparkan beberapa pandangan mengenai pengertian manajemen, adalah:<sup>79</sup>

- a. Manajemen dipandang sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya melalui interaksi sumber daya-sumber daya dan pembagian tugas dengan profesional.
- b. Manajemen dipandang sebagai upaya-upaya yang dilakukan orang untuk pencapaian tujuan-tujuan

---

<sup>77</sup> Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah*: 41.

<sup>78</sup> Usman, Husaini. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2008); 3.

<sup>79</sup> Ismainar, Hetty. 2015. *Manajemen Unit Kerja, Untuk: Perkam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015); 36.

organisasi melalui proses optimasi sumber daya manusia, material dan keuangan.

- c. Manajemen dipandang sebagai bentuk koordinasi dan pengintegrasian dari berbagai sumber daya (manusia dan cara) untuk menyelesaikan tujuan-tujuan khusus dan tujuan-tujuan yang bervariasi (umum).
- d. Manajemen dipandang sebagai suatu bentuk kerja yang melingkupi koordinasi sumber daya-sumber daya manusia-tanah, tenaga kerja, dan modal untuk menyelesaikan target-target organisasi.

Selain itu Wijayanti memandang manajemen secara lebih detail dengan merinci pengertian yang dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Manajemen sebagai seni, pandangan ini mengadopsi dari pendapat Mary Parker Pollet, yang berpendapat bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
- b. Manajemen sebagai proses, pandangan tersebut diadopsi dari pendapat Stoner, dimana manajemen dimaknai sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya lainnya agar dapat secara maksimal mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
- c. Manajemen sebagai ilmu dan seni, Pandangan tersebut diadopsi dari apa yang disampaikan Luther Gulick, dimana manajemen dimaknai sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami bagaimana dan mengapa manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi/perusahaan serta membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.
- d. Manajemen sebagai profesi, Pandangan ini diadopsi dari apa yang dikemukakan Edgar H. Schein, dimana manajemen dipandang sebagai suatu profesi yang menuntut seseorang untuk bekerja secara profesional. Manajemen sebagai profesi ini memiliki beberapa karakteristik, diantaranya yaitu: (a). Para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip umum, (2). Para profesional mendapatkan status mereka karena



berhasil mencapai standar prestasi kerja tertentu, (c). Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat.

Pendapat lain mengenai manajemen dipandang sebagai suatu proses khusus yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran sebuah organisasi melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>80</sup> Pandangan ini menurut penulis lebih menekankan pada fungsi-fungsi yang melekat pada manajemen yang harus dijalankan dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Namun demikian, di sisi yang lain pandangan ini juga menyertakan gagasan bahwa untuk mencapai tujuan melalui fungsi-fungsi tersebut tidak lain melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Sehingga dengan berpegang pada fungsi-fungsi manajemen tersebut dalam pemanfaatan sumber daya yang ada, tujuan organisasi akan dapat tercapai secara maksimal. Pandangan yang disampaikan oleh George Terry tersebut dikuatkan oleh Syafiie<sup>81</sup> bahwa untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai manajemen (termasuk pengertiannya) dapat menganalisis dari fungsi-fungsinya.

Secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. George Terry menjelaskan “*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”. Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006); 49.

<sup>81</sup> Syafiie, Inu Kencana... 50

<sup>82</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'I. *Dasar-Dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. (Medan: Perdana Publishing, 2016): 14

Hersey dan Blanchard mengemukakan “*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*”. Proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, pemerintahan, sekolah, industri dan lain-lain.<sup>83</sup>

Dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial itu dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personil bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Sejalan dengan pendapat di atas Mondy & Premeaux mengemukakan “*management is the process of getting things done through the efforts of other people*”. Dengan demikian pada hakikatnya proses manajemen dilakukan para manajer di dalam suatu organisasi, dengan cara-cara atau aktivitas tertentu mereka mempengaruhi para personil atau anggota organisasi, pegawai, karyawan atau buruh agar mereka bekerja sesuai prosedur, pembagian kerja, dan tanggung jawab yang diawasi untuk mencapai tujuan bersama.<sup>84</sup>

Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen. Karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur pokok yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia

---

<sup>83</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa’I. *Dasar-Dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. (Medan: Perdana Publishing, 2016): 14-15

<sup>84</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa’I. *Dasar-Dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. (Medan: Perdana Publishing, 2016): 15

(*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machines*), metode (*methods*), uang (*money*) dan pasar atau (*market*). Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi atau mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.<sup>85</sup>

Clayton Reeser berpendapat bahwa manajemen adalah pemanfaatan sumber daya fisik dan manusia melalui usaha yang terkoordinasi dan diselesaikan dengan mengerjakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan. Dalam pendapat ini disadari betul betapa pentingnya peranan sumber daya (*resources*) yang dimiliki organisasi, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya material. Karena pemanfaatan kedua sumber daya tersebut oleh manajer dalam suatu organisasi secara efektif dan efisien akan mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut dimulai dari melakukan perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang mantap, penyusunan staf yang tepat dan profesional, pengarahan dan pengawasan yang terkendali dengan baik akan menjamin berfungsinya proses manajerial.<sup>86</sup>

Jika definisi-definisi di atas diperhatikan, memang ada perbedaan, tetapi pada dasarnya para penulis mengemukakan inti masalah yang sama. Perbedaannya hanya bersifat gradual saja dan disebabkan oleh perbedaan latar belakang penulis, keadaan dan sudut penalaran yang dilakukan. Kesimpulan yang dapat kita tarik dari semua definisi di atas adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen adalah perpaduan antara ilmu pengetahuan dan seni.

---

<sup>85</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'I. *Dasar-Dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. (Medan: Perdana Publishing, 2016): 15-16

<sup>86</sup> Candra Wijaya, dan Muhammad Rifa'I. *Dasar-Dasar Manajemen, Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi secara Efektif dan Efisien*. (Medan: Perdana Publishing, 2016): 15-16

- b. Manajemen adalah proses yang sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha-usaha memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.
- c. Manajemen mempunyai tujuan tertentu, berhasil tidaknya tujuan itu tergantung pada kemampuan mempergunakan segala potensi yang ada.
- d. Manajemen hanya dapat diterapkan pada sekelompok manusia yang bekerja sama secara formal serta mempunyai tujuan yang sama pula.
- e. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
- f. Dalam manajemen, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat dominan.
- g. Manajemen merupakan sistem kerjasama yang kooperatif dan rasional.
- h. Manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Konfigurasi manajemen sebagaimana dalam beberapa definisi yang dikemukakan di atas, berisikan adanya organisasi sebagai wadah formal, adanya manajer yang melakukan aktivitas manajemen, adanya anggota organisasi bisnis atau perusahaan dan organisasi jasa lainnya, serta fungsi-fungsi dan prosedur yang harus dijalankan sebagai suatu ilmu pengetahuan.

## 2. Konsep Manajemen POAC

Pandangan George R. Terry mengenai fungsi-fungsi manajemen lazim menggunakan akronim POAC, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), Pengawasan (*Controlling*).<sup>87</sup> Pengertian ini mencerminkan bahwa manajemen itu begitu luas, dan dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain, organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, atau kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain. Namun, secara umum dan sederhana mencakup

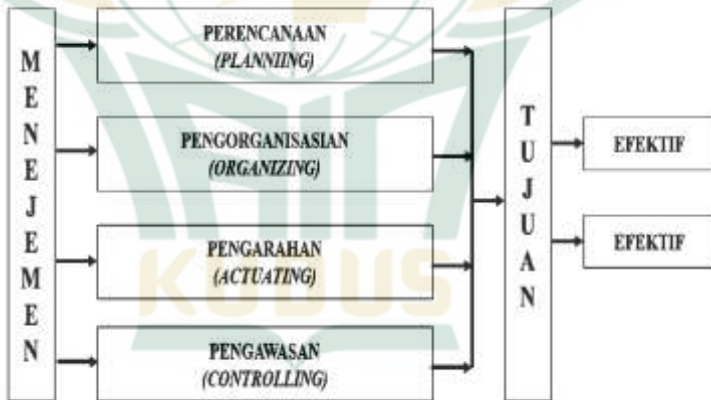
---

<sup>87</sup> Syafiie, Inu Kencana e. *Ilmu Administrasi Publik*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006); 50.

aspek penting dalam pengelolaan bisnis/organisasi, manajemen itu adalah merupakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan organisasi yang efektif dan efisien melalui proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).

Pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien ini mengandung makna bahwa para manajer organisasi/perusahaan apapun itu, akan selalu berupaya untuk mencapai berbagai tujuan akhir yang efektif dan efisien. Efisien dimaksud adalah kemampuan menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi - *doing things right* (Peter E Drucker) - mengerjakan pekerjaan dengan benar, sedang efektif dimaksud adalah kemampuan menentukan tujuan yang tepat, yang ada kaitannya dalam pencapaian target - *doing the right things* (Peter E Drucker) - mengerjakan pekerjaan yang benar.

**Bagan 2.1 Skema Manajemen<sup>88</sup>**



Efektif dan efisien ini saling bersinergi dan tidak bisa terlepas begitu saja, dalam artian bahwa seseorang tidak hanya bekerja bagaimana melakukan pekerjaan ‘dengan benar’ saja, tetapi dia juga harus mampu dapat mengerjakan, menemukan bagaimana bekerja ‘yang benar’. Sebagai

<sup>88</sup> Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2018); 25



ilustrasinya, seorang manajer yang bersikeras untuk memproduksi mobil dengan tipe besar. Tetapi permintaan pasar justru menghendaki pada mobil tipe kecil. Walaupun produksi sang manajer tadi terhadap tipe mobil besar itu dapat dikerjakan dengan efisien, tetapi tindakan seorang manajer tadi masih belum dapat dikatakan efektif (bahkan tindakan sang manajer itu dapat dianggap sebagai tindakan yang tidak efektif), dan tindakan sang manajer tersebut bukan merupakan tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Karena tujuan organisasi/perusahaan itu harus dapat menghasilkan efektif dan efisien, sehingga efektif dan efisien itu dijadikan tolok ukur pencapaian yang diinginkan oleh perusahaan/organisasi atau dinamakan kinerja organisasi, dengan kata lain kinerja organisasi (*organizational performance*) adalah ukuran seberapa efisien dan efektif organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semua itu tergantung diposisi mana kita ditempatkan, dan pada bagian/divisi apa kita dipekerjakan, misal kita ditempatkan sebagai manajer keuangan tentu efektivitas maupun efisiensinya berbeda dengan mereka yang ditempatkan sebagai manajer produksi, manajer pemasaran, ataupun manajer sumber daya manusia/personalia. Secara singkat dapat dilihat sebagaimana pada tabel berikut ini.

**Tabel 2.2 Kinerja Organisasi<sup>89</sup>**

<b>Bagian</b>	<b>Efektivitas</b>	<b>Efisiensi</b>
Keuangan	Keuntungan, <i>Cash Flow</i> , <i>Time Value of Money</i>	<i>Return on Equity</i> (ROE) <i>Return On Investment</i> (ROI), <i>Benefit/ Cost ratio</i>
Sumber Daya Manusia	Tingkat perputaran karyawan, Evaluasi pelatihan, <i>employee satisfaction index</i>	Efisiensi Biaya Tenaga Kerja, Indeks produktivitas tenaga kerja,
Pemasaran	Omzet, pangsa pasar, komplain nasabah/konsumen	Efisiensi biaya iklan, pencapaian sales per tenaga pemasaran
Produksi	Tingkat produksi, tingkat penggunaan mesin	Efisiensi energi/listrik, air, oli.

<sup>89</sup> Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2018); 27

Di awal telah dikatakan bahwa manajemen dibutuhkan oleh semua perusahaan (bisnis), organisasi, juga berbagai kegiatan, dan kita juga telah mengetahui tentang definisi dari manajemen itu, dari pengertian definisi manajemen tersebut secara implisit dapat menjawab mengapa manajemen itu diperlukan? Setidaknya ada tiga alasan utama mengapa pentingnya manajemen itu, yaitu:

- a. Untuk mencapai tujuan. Dengan manajemen tujuan organisasi/ perusahaan dan juga pribadi dapat dicapai.
- b. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dapat menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan/sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi/perusahaan tersebut, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat pekerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah, dan sebagainya
- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kinerja organisasi/ perusahaan dapat diukur dengan berbagai cara yang berbeda. Salah satu cara yang umum adalah efisiensi dan efektivitas sebagaimana yang telah dijelaskan tabel di atas.

### 3. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas empat istilah POAC,<sup>90</sup> yaitu yang pertama, *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan) yang bisa dijabarkan dibawah ini:

Pertama, *planning* (perencanaan) adalah suatu proses untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai, tindakan yang semestinya dilaksanakan, bentuk organisasi yang tepat untuk mencapainya serta sumber daya manusia yang bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan. Dalam memulai setiap pekerjaan dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama dalam menentukan arah dan tujuan organisasi bisnis ke depan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa adanya

---

<sup>90</sup> Roni Angger Aditama, Pengantar Manajemen Teori dan Aplikasi (Malang: AE Publishing, 2020): 20-21

perencanaan maka fungsi manajemen yang lain tidak akan jalan.

Fungsi ini merupakan fungsi dasar dari keseluruhan manajemen. Dalam setiap komunitas (organisasi), dibutuhkan unsur kerjasama antar individu yang mengantarkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Planning* mencakup kegiatan memilih visi (misi), tujuan dan cara untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, bahwa berbagai aktivitas yang mendasarkan pada *planning* yang matang atas seluruh *input* dan proses yang ada, merupakan titik awal untuk menghasilkan *output* yang optimal. Sebaliknya, *output* yang dihasilkan tidak akan optimal bahkan tidak akan menghasilkan suatu *output* yang diharapkan apabila aktivitas yang dilakukan tidak dibarengi dengan *planning* yang matang.<sup>91</sup> Wijayanti dalam paparannya mengenai *planning* sebagai salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap, yakni tidak hanya sebatas pemilihan visi (misi), tujuan dan cara yang akan digunakan. *Planning* juga harus mengcover penentuan kebijakan yang akan dijalankan, proyek, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut.<sup>92</sup>

Dari argumentasi tersebut, *planning* dipandang sebagai suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki, sumber daya alam yang ada, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, seperti yang telah disampaikan bahwa *planning* merupakan fungsi paling mendasar dan paling awal yang harus dilalui untuk melakukan berbagai kegiatan mencapai sebuah tujuan. Arifin & Hadi W.<sup>93</sup> mengatakan bahwa dalam kegiatan *planning*, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

---

<sup>91</sup> Nuraida, Ida. Manajemen Administrasi Perkantoran. Cet. 5. (Yogyakarta: Penebit Kanisius, 2008)

<sup>92</sup> Wijayanti, Irene Diana Sari. *Manajemen*. Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008); 10.

<sup>93</sup> Arifin, Imamul & Giana Hadi W. *Membuka Cakrawala Ekonomi: Untuk SMS/MA Kelas XII, Program Ilmu Pengetahuan Sosial*. (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007): 70.

- a. Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi dasar penentuan tujuan-tujuan dari bagian-bagian yang lebih kecil.
- b. Memformulasikan kebijakan yang akan dijalankan serta prosedur yang akan digunakan. Hal ini merupakan tahap lanjutan setelah tujuan yang akan dicapai telah ditetapkan.
- c. Melakukan peninjauan secara periodik yang dimaksudkan untuk melihat perubahan-perubahan yang terjadi dan perlu penyesuaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua, *organizing* (pengorganisasian) adalah suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang ke dalam sebuah organisasi. Pengorganisasian ini disusun untuk menentukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Pengorganisasian mengelompokkan semua orang, tugas dan wewenang yang ada, yang akan dijadikan satu kemudian melaksanakan apa yang sudah direncanakan. Pengorganisasian bisa memudahkan manajer dalam pembagian tugas kepada anggota yang sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Fungsi ini merupakan suatu proses penetapan struktur peran yang dibutuhkan untuk memasukkan orang-orang ke dalam sebuah organisasi. Sehingga dengan demikian, secara lebih teknis fungsi *organizing* merupakan suatu proses dimana fungsi-fungsi operasional, manusia, dan fasilitas terkoordinasikan untuk mencapai sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi ini secara teknis kemudian dipilih oleh sebagian ahli menjadi beberapa fungsi manajemen yang lebih rinci menjadi *staffing*, *facilitating*, dan *coordinating*.<sup>94</sup>

Fungsi *organizing* ini sangat bergantung pada bentuk organisasi yang ada. Sehingga sangat memungkinkan perbedaan antara *organizing* (pengorganisasian) pada satu organisasi dengan organisasi yang lain. Arifin & Hadi W.

---

<sup>94</sup> Abd. Rohman. *Dasar-dasar Manajemen*. (Malang: Inteegensia Media, 2017): 24

menambahkan bahwa dalam *organizing*, tahap-tahap yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:<sup>95</sup>

- a. Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- b. Pengklasifikasian kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, agar berjalan secara sistematis.
- c. Pembagian tugas kepada elemen-elemen di dalamnya sesuai dengan yang telah ditentukan dan keahliannya.

Paparan tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan Wijayanti<sup>96</sup> bahwa fungsi *organizing* merupakan penetapan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok kerja, penugasan tanggung jawab tertentu, serta pendelegasian wewenang dari atasan terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahnya.

Ketiga, *actuating* (pelaksanaan) adalah proses dimana pelaksanaan program bisa dijalankan oleh suatu organisasi serta memotivasi agar semua pihak dapat menjalankan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, sebuah pelaksanaan adalah proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide, dan gagasan yang telah disusun sebelumnya, baik pada level manajerial maupun level operasional dalam rangka mencapai tujuan, yaitu visi dan misi organisasi. Dalam proses pelaksanaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan seperti menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan dan memberi tugas serta penjelasan tentang pekerjaan.

Fungsi *actuating* (menggerakkan) menurut Sukwiyat, dkk. dipandang sebagai penerapan atau implementasi dari rencana yang telah ditentukan. Dengan kata lain, *actuating* merupakan langkah-langkah pelaksanaan rencana dalam kondisi nyata yang melibatkan segenap sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Istilah melibatkan berarti mengupayakan dan menggerakkan sumber daya manusia yang dimiliki agar mau

---

<sup>95</sup> Abd. Rohman. *Dasar-dasar Manajemen*. (Malang: Inteegensia Media, 2017): 24

<sup>96</sup> Wijayanti, Irene Diana Sari. *Manajemen*. (Jogjakarta: Mitra Cendikia Press, 2008): 10.



bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Sehingga dalam hal ini dibutuhkan adanya kekuatan yang dapat mengupayakan dan menggerakkan yang disebut kepemimpinan (*leadership*).<sup>97</sup>

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan tulus, sehingga pekerjaan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai. *Leadership* merupakan salah satu alat efektif *actuating*. Artinya, untuk mencapai tujuan, dibutuhkan *actuating*, sedangkan untuk mencapai *actuating* yang efektif dibutuhkan *leadership*, dan di dalam *leadership* itu sendiri dibutuhkan kemampuan komunikasi, kemampuan memotivasi, serta kemampuan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki. Paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi *actuating* secara lebih teknis kemudian dapat dipilah dalam beberapa fungsi manajemen yang lain, diantaranya fungsi *leading* dan fungsi *motivating* seperti yang digunakan oleh beberapa ahli.<sup>98</sup> Adapun kegiatan pelaksanaan (*Actuating*) dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Keempat, ***controlling*** (pengawasan) adalah kelanjutan tugas untuk melihat apakah suatu kegiatan yang dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan dapat tercapai dengan baik. Ada beberapa rencana dan tujuan dalam mengatur kembali tugas atau wewenang, tetapi setiap perubahan harus dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan yang terjadi harus dicari dan mengambil langkah perbaikan terhadap hal-hal yang sudah dilaksanakan.

---

<sup>97</sup> Alam, S. *Ekonomi*. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2007): 15

<sup>98</sup> Abd. Rohman. *Dasar-dasar Manajemen*. (Malang: Inteegensia Media, 2017): 29

Menurut Arifin & Hadi W, *controlling* (pengawasan) juga disebut juga sebagai pengendalian, merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan prosedur pengukuran hasil kerja terhadap tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain, fungsi ini bertujuan untuk memastikan penemuan dan penerapan aktivitas (termasuk cara dan peralatan yang digunakan) di lapangan sesuai dengan yang direncanakan.<sup>99</sup>

Arifin & Hadi W. menambahkan, dalam fungsi *controlling* (pengawasan) ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan, di antaranya adalah: 1) menentukan standar atau tolok ukur prestasi kerja; 2) mengukur hasil kerja dengan standar yang ada; 3) membandingkan prestasi dengan langkah-langkah yang telah ditetapkan; dan 4) mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaiki hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar atau tolok ukur.<sup>100</sup>

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan. Kegiatan-kegiatan *controlling* ini adalah:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

Untuk mengatakan bahwa manajemen dijalankan secara baik dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan, maka harus dilihat dari fungsi-fungsinya yang berjalan secara baik. Apabila fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik, maka tentunya manajemen dalam upaya pencapaian tujuan dilakukan dengan baik. Sebaliknya, apabila fungsi fungsi manajemen yang ada tidak dijalankan sebagaimana

---

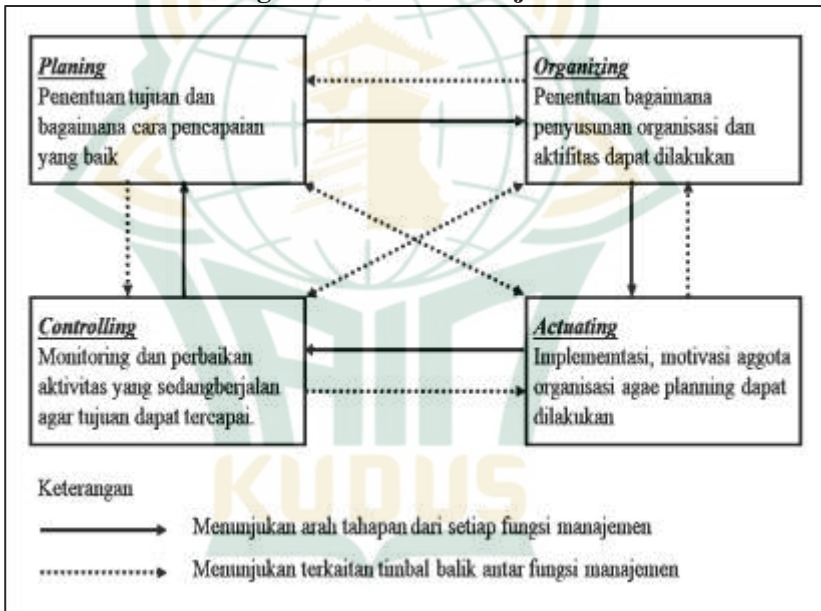
<sup>99</sup> Arifin, Imamul & Giana Hadi W. *Membuka Cakrawala Ekonomi*. (Bandung: PT. Setia Purna Inves, 2007); 72.

<sup>100</sup> Abd. Rohman. *Dasar-dasar Manajemen*. (Malang: Inteegensia Media, 2017): 31

mestinya, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada juga tidak baik.

Proses dan fungsi kegiatan manajemen merupakan metode atau cara sistematis untuk melakukan/ menangani suatu kegiatan/pekerjaan. Manajemen dipandang sebagai proses, artinya dalam pelaksanaannya (manajemen itu) ada beberapa tahapan/serangkaian kegiatan yang dijalankan berdasarkan fungsinya masing-masing. Karena para ahli memandang manajemen sebagai proses - walaupun, ada pada literatur lain para ahli menamakannya sebagai fungsi-fungsi manajemen.

**Bagan 2.2 Proses Manajemen<sup>101</sup>**



Manajemen itu merupakan suatu kegiatan yang memiliki tujuan organisasi agar efektif dan efisien, melalui proses dasar POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Dalam melakukan kegiatan manajemen itu, tentunya ada orang-orang yang terlibat didalamnya. Orang yang

<sup>101</sup> Suhardi, *Pengantar Manajemen dan Aplikasinya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2018); 33

melakukan kegiatan manajemen itu, dinamakan manajer. Dengan kata lain manajer adalah orang yang bekerja melalui orang lain dalam upaya untuk merealisasikan tujuan organisasi melalui proses kegiatan manajemen. Tercermin antara manajer dengan manajemen merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan di dalam organisasi, karena dia sebagai pelaku manajemennya. Secara umum, dapat diartikan manajer adalah pimpinan perusahaan yang berupaya dan bertanggung jawab membantu perusahaannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### C. Pemberdayaan Ekonomi Umat

Salah satu upaya untuk memberdayakan potensi ekonomi umat serta membangun sebuah masyarakat yang mandiri adalah melahirkan sebanyak-banyaknya wirausahawan baru. Asumsinya sederhana, kewirausahaan pada dasarnya adalah kemandirian, terutama kemandirian ekonomis, dan kemandirian adalah keberdayaan.<sup>102</sup>

#### 1. Konsep Pemberdayaan Masyarakat

Menurut Jim Ife yang dikutip Zubaedi, pemberdayaan adalah memberikan sumber daya, kesempatan, pengetahuan, pengetahuan, dan keterampilan kepada warga masyarakat untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menentukan masa depannya sendiri dan berpartisipasi dalam dan mempengaruhi kehidupan dari masyarakat. (*empowerment means providing people with the resource, opportunities, knowledge and skills to increase their capacity to determine their own future, and to participate in and affect the life of their community*).<sup>103</sup>

Melihat makna pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan berasal dari bahasa Inggris “*empowerment*”, yang secara harfiah bisa diartikan sebagai “penguasaan”, salam arti pemberian atau peningkatan “kekuasaan” (*power*) kepada masyarakat yang lemah atau tidak beruntung

---

<sup>102</sup>Nanih Machendrawati, Agus Ahmad Safei, *Pengembangan Masyarakat Islam dari Ideologi, Strategi, sampai Tradisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 47

<sup>103</sup>Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktek*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), 75

(*disadvantaged*). *Empowerment aims to increase the power disadvantage*, demikian menurut Jim Ife seperti yang dikutip Suharto dari bukunya Abu Huraerah. Sementara Swift dan Levin yang dikutip Abu Huraerah mengatakan, pemberdayaan menunjuk pada usaha “*reallocation of power*” melalui perubahan struktur sosial. Sedangkan Rappaport yang dikutip Abu Huraerah, mengungkapkan pemberdayaan adalah suatu cara dengan mana rakyat mampu menguasai (berkuasa atas) kehidupannya. Selanjutnya Chaig dan Mayo yang dikutip Abu Huraerah mengatakan bahwa konsep pemberdayaan termasuk dalam pengembangan masyarakat dan terkait dengan konsep-konsep: kemandirian (*self-help*), partisipasi (*participation*), jaringan kerja (*networking*), dan pemerataan (*equity*).<sup>104</sup>

Menurut Eddy Papiliya yang dikutip Abu Huraerah, Pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat golongan masyarakat yang sedang kondisi miskin, sehingga mereka dapat melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun kemampuan masyarakat, dengan mendorong, memotivasi, membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki dan berupaya untuk mengembangkan potensi itu menjadi tindakan nyata.<sup>105</sup>

Mengutip Zubaedi dalam bukunya, upaya pemberdayaan masyarakat perlu didasari pemahaman bahwa munculnya ketidakberdayaan masyarakat akibat masyarakat tidak memiliki kekuatan (*powerless*). Jim Ife, mengidentifikasi beberapa jenis kekuatan yang dimiliki masyarakat dan dapat digunakan untuk memberdayakan mereka:

- a. Kekuatan atas pilihan pribadi. Upaya pemberdayaan dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menentukan pilihan pribadi mereka sendiri atau kesempatan untuk hidup lebih baik.

---

<sup>104</sup> Abu Huraerah, *Pengorganisasian dan Pengembangan Masyarakat: Model dan Strategi Pembangunan Berbasis Rakyat*, (Bandung: Humaniora, 2011), 96

<sup>105</sup> Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktek*, (Jakarta, Kencana Prenadamedia Group, 2014), 24



- b. Kekuatan dalam menentukan kebutuhannya sendiri. Pemberdayaan dilakukan dengan mendampingi mereka untuk merumuskan kebutuhan sendiri.
- c. Kekuatan dalam kebebasan berekspresi. Pemberdayaan masyarakat dilakukan dengan mengembangkan kapasitas mereka untuk bebas berekspresi dalam bentuk budaya publik.
- d. Kekuatan kelembagaan. Pemberdayaan dilakukan dengan meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap kelembagaan pendidikan, kesehatan, keluarga, keagamaan, sistem kesejahteraan sosial, struktur pemerintah, media dan sebagainya.
- e. Kekuatan sumberdaya ekonomi. Pemberdayaan dilakukan dengan meningkatkan aksesibilitas dan control terhadap aktivitas ekonomi.
- f. Kekuatan dalam kebebasan produksi. Pemberdayaan dilakukan dengan memberikan kebebasan kepada masyarakat dalam menentukan proses produksi.<sup>106</sup>

Menurut Jim Iffe mengutip dari Zubaedi, berdasarkan pengalaman upaya pemberdayaan masyarakat kelompok masyarakat yang lemah dapat dilakukan dengan tiga strategi. *Pertama*, pemberdayaan melalui perencanaan dan kebijakan yang dilaksanakan dengan membangun atau mengubah struktur dan lembaga yang bisa memberikan akses yang sama terhadap sumberdaya, pelayanan dan kesempatan berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat. *Kedua*, pemberdayaan melalui aksi-aksi sosial dan politik yang dilakukan perjuangan politik dan gerakan dalam rangka membangun kekuasaan yang efektif. *Ketiga*, pemberdayaan melalui pendidikan dan penumbuhan kesadaran yang dilakukan dengan proses pendidikan dalam berbagai aspek yang cukup luas. Upaya ini dilakukan dalam rangka membekali pengetahuan dan keterampilan bagi masyarakat lapisan bawah dan meningkatkan kekuatan mereka.<sup>107</sup>

Konsep *empowerment* (pemberdayaan), apabila dikaji lebih dalam maka terdapat dua muatan dasar yang

---

<sup>106</sup> Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktek*, (Jakarta, Kencana Prenadamedia Group, 2014), 25-27

<sup>107</sup> Zubaedi, *Pengembangan Masyarakat: Wacana dan Praktek ...* hal 28

terdiri dari asas positivisme dan asas interaktif. Asas positivisme lebih mengarah pada analisis kuantitatif seperti berikut: *Pertama, growth strategy*, di mana dalam pelaksanaan pembangunan lebih diarahkan pada strategi pembangunan dengan penghitungan *Gross National Product* (GNP) dalam menilai keberhasilan pembangunan di suatu negara. *Kedua, employment program*, yang lebih banyak melihat pada analisis tenaga kerja. *Ketiga, basic need strategy*, yang lebih mengarahkan pada pemenuhan kebutuhan dasar bagi masyarakat.<sup>108</sup>

Sedangkan kajian pada asas interaktif, lebih mengarahkan pada pandangan pembangunan dengan analisis kualitatif seperti berikut: *Pertama, empowerment*, yang melihat pada bagaimana menumbuhkan keberdayaan masyarakat dalam memperbaiki kualitas hidup mereka. *Kedua, sustainability*, yang melihat pada keberlanjutan pembangunan dengan memikirkan kelestarian alam dengan lingkungannya untuk dapat diwariskan pada generasi berikutnya. *Ketiga, approach technology*, yang diarahkan pada pembangunan dengan menggunakan kesempatan untuk menggunakan teknologi dalam pembangunan.<sup>109</sup>

## 2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan dapat dijelaskan dengan membedakannya antara *power* dan *unpower* sebagaimana dijelaskan oleh Moscovitch dan Drover dalam Lord dan Hutchison. *Power* adalah kapasitas seseorang atau organisasi untuk menghasilkan sesuatu atau tujuan, baik terlihat ataupun tidak terlihat yang mempunyai pengaruh kepada yang lain. Sedangkan Lerner sebagaimana dalam Lord dan Hutchison menjelaskan ketidakberdayaan (*powerlessness*) sebagai suatu konsep yang terbagi atas *real powerlessness* dan *surplus powerlessness*. *Real powerlessness* berkaitan dengan kondisi aktual yaitu ketidakadilan ekonomi dan penindasan baik oleh sistem ataupun orang lain, sedangkan *Surplus powerlessness*

---

<sup>108</sup> Maani, Karjuni Dt. "Teori ACTORS dalam pemberdayaan Masyarakat." *Jurnal Demokrasi* 10.1 (2011): 53-66

<sup>109</sup> Maani, Karjuni Dt. "Teori ACTORS dalam pemberdayaan Masyarakat."..., 53-66

berkaitan dengan suatu perasaan yang menganggap diri mereka lemah, tidak berdaya, jadi ada sikap apatis dan ketidakmauan mendapatkan kekuatan.<sup>110</sup>

Hughes, Ginnet dan Curphy, mengkaji pemberdayaan dengan membedakan antara sumber daya manusia yang berdaya (*empowered employes*) dengan yang tidak berdaya (*unempowered employees*) ditinjau dari pendekatan psikologis. Sumber daya manusia yang tergolong *empowered employes* adalah mereka yang dapat mengambil keputusan sendiri/menentukan diri sendiri, kemampuan untuk memahami, kompetensi tinggi dan kemampuan mempengaruhi yang tinggi. Sedangkan mereka yang tergolong *unempowered employes* adalah mereka yang tidak dapat menentukan diri sendiri, tidak yakin tentang apa yang akan dilakukan itu penting, kompetensi rendah dan kemampuan mempengaruhi yang rendah.<sup>111</sup>

Menurut Smith pemberdayaan berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan suatu proses dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka. Menurut Cook dan Macaulay Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi.<sup>112</sup> Dengan pemberdayaan, karyawan diberikan otonomi yang lebih luas, diberi kepercayaan dan mereka menjadi lebih berdaya sehingga memungkinkan mereka dapat membuat keputusan, lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya sehingga membuat organisasi bekerja lebih baik.

Terdapat 4 (empat) faktor yang menyebabkannya yaitu semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan

---

<sup>110</sup> Tomi Michal. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Surabaya; CV. R.A De. Rozarie, 2017): 103

<sup>111</sup> Tomi Michal. Manajemen Sumber Daya Manusia. ..., 25

<sup>112</sup> Tomi Michal. Manajemen Sumber Daya Manusia. ..., 103-104

kompetisi; inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju; permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa; tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi. *Kedua* adalah karena orangnya sendiri berubah. Sejak lama manajer memandang orang sebagai sumber daya yang paling berharga.<sup>113</sup>

Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan manfaatnya adalah di kalangan anggota organisasi akan tumbuh perasaan menjadi bagian dari organisasi. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya, terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian pemberdayaan akan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu yang mengakibatkan terjadinya peningkatan kepuasan kerja, kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan lebih jelas dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

### 3. Teori ACTORS dalam Pemberdayaan Masyarakat

Uraian tentang *mainstream* teori-teori pembangunan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ekonomi rakyat, di mana manusia (individu dan masyarakat) harus menjadi subyek pembangunan. Uji empiris menunjukkan, teori-teori yang berpihak pada peran masyarakat luaslah yang lebih berhasil dalam pembangunan di negara-negara berkembang. Teori yang semata-mata mengandalkan modal dan sumber daya alam telah usang. Sebaliknya, teori yang berorientasi pada manusia makin unggul dan cenderung berkembang, salah satunya adalah teori ACTORS.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Tomi Michal. Manajemen Sumber Daya Manusia..., 103-104

<sup>114</sup> Maani, Karjuni Dt. "Teori ACTORS dalam pemberdayaan Masyarakat."..., 53-66

Dalam konteks pemberdayaan masyarakat di Indonesia, ada tiga hal yang perlu dilakukan melalui teori ACTORS. *Pertama*, pembangunan perlu diarahkan pada perubahan struktur. *Kedua*, pembangunan diarahkan pada pemberdayaan masyarakat guna menuntaskan masalah kesenjangan berupa pengangguran, kemiskinan, dan ketidakmerataan dengan memberikan ruang dan kesempatan lebih besar kepada rakyat banyak untuk berpartisipasi dalam pembangunan. *Ketiga*, pembangunan perlu diarahkan pada koordinasi lintas-sektor yang mencakup program pembangunan antar sektor, antardaerah, dan pembangunan khusus. Dalam pelaksanaan, ketiga arah itu harus dilakukan secara terpadu, terarah, dan sistematis tidak dapat saling dipisahkan. Pada akhirnya pemberian ruang dan kesempatan yang lebih besar kepada rakyat untuk berpartisipasi dalam pembangunan dapat bersinergi dengan upaya menanggulangi pengangguran, kemiskinan, dan ketidakmerataan.<sup>115</sup>

Dalam upaya pemberdayaan masyarakat dapat dilihat dari sisi: *Pertama*, menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan masyarakat berkembang; *Kedua*, meningkatkan kemampuan masyarakat dalam membangun melalui berbagai bantuan dana, pelatihan, pembangunan prasarana dan sarana baik fisik maupun sosial, serta pengembangan kelembagaan di daerah; *Ketiga*, melindungi atau memihak yang lemah untuk mencegah persaingan yang tidak seimbang dan menciptakan kemitraan saling menguntungkan. Dalam hal ini, pemberdayaan masyarakat sebagai strategi yang tepat untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Keyakinan ini perlu diperkuat dan dimasyarakatkan lewat usaha-usaha nyata.<sup>116</sup>

Teori "ACTORS" tentang pemberdayaan yang dikemukakan oleh Sarah Cook dan Steve Macaulay lebih memandang masyarakat sebagai subyek yang dapat melakukan perubahan dengan cara membebaskan seseorang

---

<sup>115</sup> Maani, Karjuni Dt. "Teori ACTORS dalam pemberdayaan Masyarakat."..., 53-66

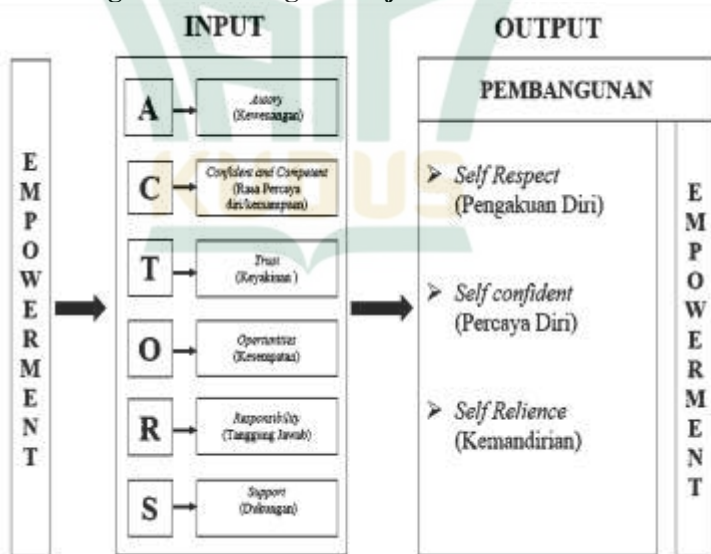
<sup>116</sup> Maani, Karjuni Dt. "Teori ACTORS dalam pemberdayaan Masyarakat."..., 53-66



dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-ide, keputusan-keputusannya, dan tindakan-tindakannya. Pemberdayaan yang dimaksudkan oleh Cook dan Macaulay lebih mengarah pada pendelegasian secara sosial dan etika/moral, antara lain: (a) mendorong adanya ketabahan; (b) mendelegasikan wewenang sosial; (c) mengatur kinerja; (d) mengembangkan organisasi (baik lokal maupun ekstern); (e) menawarkan kerjasama; (f) berkomunikasi secara efisien; (g) mendorong adanya inovasi; dan (h) menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi. Kerangka kerja pemberdayaan akronim “ACTORS” antara lain terdiri dari:

- A = *Authority* (wewenang) dengan memberikan kepercayaan
- C = *Confidence and competence* (rasa percaya diri dan kemampuan)
- T = *Trus* (keyakinan)
- O = *Opportunities* (kesempatan)
- R = *Responsibilities* (tanggung jawab)
- S = *Support* (dukungan)

**Bagan 2.3 Kerangka Kerja Teori “ACTORS”**



Dengan menggunakan konsep pemberdayaan yang ditawarkan Cook dan Macaulay ini, maka perubahan yang akan dihasilkan merupakan suatu perubahan yang bersifat terencana karena input yang akan digunakan dalam perubahan telah diantisipasi sejak dini sehingga output yang akan dihasilkan mampu berdaya guna secara optimum. Kajian pengelolaan pemberdayaan masyarakat dengan menggunakan kerangka kerja “ACTORS” adalah sebagai berikut:

- a. *authority*, kelompok/masyarakat diberikan kewenangan untuk merubah pendirian atau semangat (etos kerja) menjadi sesuatu yang menjadi milik mereka sendiri. Dengan demikian mereka merasa perubahan yang dilakukan adalah hasil produk dari keinginan mereka untuk menuju perubahan yang lebih baik;
- b. *confidence and competence*, menimbulkan rasa percaya diri dengan melihat kemampuan mereka untuk dapat merubah keadaan;
- c. *trust*, menimbulkan keyakinan bahwa mereka mempunyai potensi untuk merubah dan mereka harus bisa (mampu) untuk merubahnya;
- d. *opportunities*, memberikan kesempatan pada masyarakat untuk memilih apa yang menjadi keinginannya sehingga mereka dapat mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang ada dalam diri masyarakat itu sendiri;
- e. *responsibilities*, dalam melakukan perubahan harus melalui pengelolaan sehingga dilakukan dengan penuh tanggung jawab untuk berubah menjadi lebih baik; dan
- f. *support*, perlu adanya dukungan dari berbagai pihak untuk menjadikan lebih baik. Dalam hal ini dukungan yang diharapkan selain dari sisi ekonomis, sosial dan budaya juga dukungan dari berbagai *stakeholders* (pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha) yang dilakukan secara simultan tanpa didominasi oleh salah satu pihak/faktor.

Dengan menggunakan kerangka kerja ACTORS tersebut, guna menumbuhkan keberdayaan masyarakat, akan dapat dilakukan dengan mengacu pada pemberdayaan yang berasal dari inner dan inter masyarakat. Di mana pemerintah dan organisasi non pemerintah sebagai aktornya.

Di negara-negara berkem-bang peranan pemerintah sangatlah penting karena pemerintah berperan: (1) menggali, menggerakkan, dan mengombinasikan faktor sumber daya yang tersedia seperti tenaga kerja, biaya, peralatan, partisipasi dan kewenangan yang sah. Pemerintah memegang peran sentral dalam pembangunan masyarakat yaitu dengan menetapkan kebijakan yang bersifat strategis, operasional, dan teknis; (2) pemerintah berperan memberi bimbingan dan bantuan teknis kepada masyarakat dengan maksud agar pada suatu saat masyarakat mampu melakukannya sendiri, misalnya dalam hal perencanaan, awalnya pemerintah melakukan perencanaan untuk masyarakat (*planning for the community*), kemudian perencanaan bersama masyarakat (*planning with the community*), dan akhirnya perencanaan oleh masyarakat (*planning by the community*); dan (3) pemerintah dapat juga melakukan pembinaan terhadap organisasi masyarakat yang dapat berfungsi memudahkan komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat dan melakukan hal-hal lain guna meningkatkan keberhasilan pembangunan.

#### 4. Definisi Pemberdayaan Ekonomi Umat

Pada dasarnya Islam adalah agama pemberdayaan. Dalam pandangan Islam, pemberdayaan harus merupakan gerakan tanpa henti. Hal ini sejalan dengan paradigma Islam sendiri sebagai agama gerakan atau perubahan. Istilah “pemberdayaan“ adalah terjemahan dari istilah asing *empowerment*. Secara leksikal, pemberdayaan berarti penguatan. Secara teknis istilah pemberdayaan dapat disamakan atau setidaknya diserupakan dengan istilah pengembangan. Bahkan dua istilah ini, dalam batas-batas tertentu bersifat *interchangeable* atau dapat dipertukarkan.<sup>117</sup>

Pada pemberdayaan pendekatan proses lebih memungkinkan pelaksanaan pembangunan yang memanusiaikan manusia. Dalam pandangan ini pelibatan masyarakat dalam pembangunan lebih mengarah kepada

---

<sup>117</sup> Nanih Machendrawati, Agus Ahmad Safei, *Pengembangan Masyarakat Islam dari Ideologi, Strategi, sampai Tradisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 41-42

bentuk partisipasi, bukan dalam bentuk mobilisasi. Partisipasi masyarakat dalam perumusan program membuat masyarakat tidak semata-mata berkedudukan sebagai konsumen program, tetapi juga sebagai produsen karena telah ikut serta terlibat dalam proses pembuatan dan perumusannya, sehingga masyarakat merasa ikut memiliki program tersebut dan mempunyai tanggung jawab bagi keberhasilannya serta memiliki motivasi yang lebih bagi partisipasi pada tahap tahap berikutnya.<sup>118</sup>

Pemberdayaan ekonomi umat merupakan salah satu instrumen untuk menopang perekonomian umat agar dapat menciptakan kesejahteraan dan meningkatkan taraf hidup umat. Pemberdayaan ekonomi umat dapat menyelesaikan berbagai permasalahan sosial di masyarakat jika tetap menjaga konsistensi dan fokus pada inti permasalahan yang dihadapi. Oleh karena itu, diperlukan perumusan strategis dalam menyikapi pasar global yang tak terhindarkan.<sup>119</sup>

Agenda pemberdayaan ekonomi umat tidak lepas dari instrumen filantropi sebagai mekanisme transfer dari golongan ekonomi kaya ke golongan ekonomi lemah. Pada titik ini, instrumen filantropi berfungsi sebagai jaringan perekat sosial yang efektif. Dalam hal ini, peningkatan permintaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dasar orang kaya merupakan sarana yang dapat mengarahkan proses pemindahan kepemilikan properti dari orang kaya ke orang miskin.<sup>120</sup>

Proyek pemberdayaan ekonomi umat juga didukung oleh fakta bahwa mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam. Hasilnya potensi zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) dapat dimaksimalkan untuk menopang perekonomian umat. Pada titik inilah potensi ZIS menemukan relevansinya sebagai instrumen Filantropi. Untuk mendukung fungsi ZIS,

---

<sup>118</sup> Soetomo. *Strategi-strategi Pembangunan Masyarakat*, (Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar 2006)

<sup>119</sup> Alwi, Muhammad, M. Ilham, and Muhammad Fakhri Amir. "Islamic Philanthropy: The Idea of Economis Empowerment of the Ummah of KH Ma'ruf Amin." *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu KeIslaman* 7.1 (2021): 133-154.

<sup>120</sup> Alwi, Muhammad, M. Ilham, and Muhammad Fakhri Amir. "Islamic Philanthropy: The Idea of Economis Empowerment of the Ummah of KH Ma'ruf Amin."..., 133-154.

diperlukan mekanisme pengelolaan yang profesional dan bertanggung jawab serta terdistribusi. Oleh karena itu, sinergi antara masyarakat dan Pemerintah diperlukan untuk menjamin perlindungan, pembinaan, dan pelayanan kepada penyandang dana, pengelola, dan penerima.<sup>121</sup>

Para filantropi dan kewirausahaan sosial berada dalam posisi untuk mengejar peluang bisnis yang tampaknya tidak memiliki potensi keuntungan yang tinggi, tetapi secara konstruktif melibatkan orang miskin atau kaum lemah, karena keuntungan bukanlah pertimbangan dan ukuran keberhasilan utama mereka. Mereka dapat mengambil risiko, mensubsidi struktur biaya yang lebih tinggi, dan lebih sabar daripada investor dan pengusaha yang mencari keuntungan.<sup>122</sup> Karena peran filantropi dan kewirausahaan sosial fokus tujuannya untuk membangun pemberdayaan masyarakat.

Pembangunan ekonomi pada hakekatnya adalah pembangunan masyarakat. Dalam pembangunan ekonomi akan banyak ditampilkan masalah-masalah kemasyarakatan terutama yang menyangkut nilai-nilai masyarakat yang bersangkutan.

Mazhab Baqir al-Sadr yang dikutip oleh Dawam Raharjo berpendapat bahwa masalah ekonomi muncul karena adanya distribusi yang tidak merata sebagai akibat sistem ekonomi yang membolehkan eksploitasi pihak yang kuat terhadap pihak yang lemah. Sistem tersebut menempatkan pihak yang kuat sebagai golongan yang memiliki akses terhadap sumber daya sehingga mereka menjadi sangat kaya, sedangkan golongan yang lemah tidak memiliki akses terhadap sumber daya sehingga mereka menjadi sangat miskin. Dengan anggapan yang demikian, masalah ekonomi

---

<sup>121</sup> Alwi, Muhammad, M. Ilham, and Muhammad Fakhri Amir. "Islamic Philanthropy: The Idea of Economic Empowerment of the Ummah of KH Ma'ruf Amin." ..., 133-154.

<sup>122</sup> Lall, Saurabh A., and Jacob Park. "How social ventures grow: Understanding the role of philanthropic grants in scaling social entrepreneurship." *Business & Society* 61.1 (2022): 3-44.



bukan muncul karena sumber daya yang terbatas, melainkan karena keserakahan manusia yang tidak terbatas.<sup>123</sup>

Menurut Asghar Ali Engineer, Seorang yang beriman atau seorang hamba tidak akan mentolerir segala bentuk penghinaan terhadap manusia manapun. Jadi, seorang individu harus berbuat dengan penuh gairah demi kemerdekaan dan martabat manusia, dan harus berusaha untuk menghilangkan segala bentuk pembelenggan manusia. Perbudakan manusia adalah bentuk paling buruk dari penghinaan kemanusiaan.<sup>124</sup> Pemberdayaan di bidang ekonomi merupakan upaya untuk membangun daya (masyarakat) dengan mendorong, memotivasi, dan membangkitkan kesadaran akan potensi ekonomi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkan potensi tersebut. Keberdayaan masyarakat adalah unsur dasar yang memungkinkan suatu masyarakat bertahan. Dalam pengertian yang dinamis, yaitu mengembangkan diri dan mencapai kemajuan. Keberdayaan masyarakat menjadi sumber dari apa yang dikenal sebagai ketahanan Nasional.

Menurut Ali Syari'ati yang dikutip oleh Muhammad Najib Sagala, dua pertiga ayat-ayat al-Qur'an berisi tentang keharusan menegakkan keadilan/ pemberdayaan ekonomi, dan membenci kezhaliman dengan ungkapan kata *zhulm*, *itsm*, *dhalal*, dan lain-lain.<sup>125</sup> Al-Quran dengan tegas mengatakan dalam Quran Surat Al Ma'arij ayat 24-25.

وَالَّذِينَ فِيْ أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴿٢٤﴾ لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿٢٥﴾

*Artinya: "Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu, bagi orang (miskin) yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa (yang tidak mau meminta)."*<sup>126</sup>

<sup>123</sup>M. Dawam Rahardjo, *Arsitektur Ekonomi Islam menuju Kesejahteraan Sosial*, (Bandung: Mizan Media Utama, 2015), 483

<sup>124</sup> Asghar Ali Engineer, *Islam Masa Kini*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 221

<sup>125</sup>Muhammad Najib Sagala, *Konsep Al-Qur'an tentang Pemberdayaan Ekonomi (pendekatan Tafsir Al-Misbah)*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2010), 1

<sup>126</sup> Al-Qur'an dan terjemah, surat Al-Ma'arij ayat 24-25

Korelasi ayat di atas dengan fenomena ekonomi kontemporer adalah sejatinya ada dua hak, yang pertama hak harta (*haq al-mal*) dan hak orang (*hak al-syaikhshi*). Al-mahrum menunjukkan motivasi wirausaha bagi masyarakat miskin. Serta ada dominasi kerja mencari upah dan keuntungan, kewirausahaan sebagai solusi kerja untuk memiliki harga.

Dalam Quran Surat Al-Hasyr ayat 7 juga menjelaskan tentang pemberdayaan ekonomi.

مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَىٰ رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ... ﴿٧﴾

*Artinya: “Apa yang diberikan Allah kepada utusan-Nya sebagai pungutan fai’i dari kaum non muslim (sekitar Madinah), hanya bagi Allah, utusan-Nya, sanah keluarga terdekat, anak-anak yatim, kaum miskin dan pejalan kaki untuk menuntut ilmu dan beribadat, agar supaya harta yang terkumpul tidak hanya beredar di kalangan kaum kaya saja di lingkungan kalian.”<sup>127</sup>*

Pada ayat ini menerangkan bahwa harta fai’ yang berasal dari orang fakir, serta harta-harta Bani Quraizah, Bani Nadir, penduduk Fadak dan Khaibar yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya dan digunakan untuk kepentingan umum kaum muslimin. Di mana harta fai’ ini juga dibagikan kepada kerabat rasul, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang kehabisan ongkos dalam perjalanan. Hal ini dimaksud agar harta itu tidak hanya berputar pada lingkungan tetentu saja dari orang-orang kaya, tetapi tersebar pada berbagai pihak sehingga manfaatnya juga dirasakan oleh banyak pihak.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> Al-Qur’an, surat Al-Hasyr ayat 7

<sup>128</sup> Departemen Agama RI, *al-qur’an dan terjemahan* (Jakarta : Lentera Abadi, 2010) hal 54

Dalam Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 7 menunjukkan bahwa Islam sangat menekankan perlunya membagi kekayaan kepada masyarakat melalui kewajiban membayar zakat, mengeluarkan infaq, serta adanya hukum waris, dan wasiat serta hibah. Aturan ini diberlakukan agar tidak ada konsentrasi harta pada sebagian kecil golongan saja. Hal ini berarti pula agar tidak terjadi monopoli dan mendukung distribusi kekayaan serta memberikan latihan moral tentang pembelanjaan harta secara benar.

Berdasarkan prinsip ini, maka konsep pertumbuhan ekonomi dalam Islam berbeda dengan konsep pertumbuhan ekonomi kapitalisme yang selalu menggunakan indikator PDB (*Produk Domestik Bruto*) dan perkapita. Dalam Islam, pertumbuhan harus seiring dengan pemerataan. Tujuan kegiatan ekonomi, bukanlah meningkatkan pertumbuhan sebagaimana dalam konsep ekonomi kapitalis. Tujuan ekonomi Islam lebih memprioritaskan pengentasan kemiskinan dan pengurangan pengangguran. Karena itu, Islam menekankan keseimbangan antara pertumbuhan dan pemerataan. Pertumbuhan bukan menjadi tujuan utama, kecuali dibarengi dengan pemerataan. Dalam konsep Islam, pertumbuhan dan pemerataan merupakan dua sisi dari sebuah entitas yang tidak dapat dipisahkan, karena itu keduanya tidak boleh dipisahkan.<sup>129</sup>

Mengacu pada identifikasi yang disajikan oleh beberapa ekonomi Muslim, salah satu prinsip ekonomi kesejahteraan dalam Islam adalah *khalifah* dan keadilan (*al-'adalah*). Manusia sebagai *khalifatullah fi al-ardh*, artinya manusia merupakan wakil Allah SWT di muka bumi, ini mengimplikasikan makna, sebagaimana yang dikatakan St. Takdir Alisjahbana bahwa kedaulatan berada di tangan rakyat dan bukan di tangan penguasa seperti dalam sistem feodal-monarki. Prinsip *kholifah* ini juga melandasi paham hak-hak asasi manusia. Dengan demikian, prinsip *khilafah* sebenarnya tidak berbeda dengan sistem demokrasi rakyat, di mana kedaulatan sepenuhnya berada di tangan rakyat. Di

---

<sup>129</sup>Muhammad Najib Sagala, *Konsep Al-Qur'an tentang Pemberdayaan Ekonomi (pendekatan Tafsir Al-Misbah)*, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2010), 2

bidang ekonomi, prinsip *khilafah* adalah demokrasi ekonomi, dan karenanya sendi utama ekonomi kesejahteraan adalah demokrasi ekonomi.<sup>130</sup>

Prinsip berikutnya dalam ekonomi kesejahteraan adalah keadilan (*al-'adalah*). Menurut doktrin Syi'ah, keadilan harus diletakkan bergandengan dengan tauhid sehingga menjadi prinsip *al-tauhid wa al-'adalah*. Keadilan, dalam hal ini, menuntut adanya penafsiran ulang. Al-Quran mengatakan bahwa keadilan berarti memberikan hak kepada yang berhak. Ini sejalan dengan prinsip hak-hak asasi manusia. Menurut John Rawls, filsuf sosial AS terbesar abad ke-20 dalam bukunya *The Theory of Justice*, dikutip oleh M. Dawam Rahardjo keadilan sosial terdiri dari tiga sendi berikut ini.<sup>131</sup>

- a. Pemberian kebebasan sipil (*civil liberty*) yang seluas-luasnya kepada setiap warga.
- b. Setiap orang berhak memperoleh pekerjaan dan kedudukan atas dasar tingkat pendidikan dan profesionalitas.
- c. Tidak membiarkan terjadinya kekurangan pada kelompok masyarakat yang paling tidak diuntungkan. Dengan kata lain, golongan yang paling tidak diuntungkan berhak memperoleh subsidi atau perlindungan sosial ekonomi dari negara.

Pemberdayaan ekonomi merupakan salah satu upaya dalam pengembangan masyarakat Islam, dalam hal ini masuk dalam salah satu kategori wujud dakwah bil hal. Karena pengembangan masyarakat Islam menawarkan sistem tindakan nyata menawarkan model pemecahan masalah dalam bidang sosial, ekonomi, lingkungan, politik, budaya yang mengacu pada perspektif Islam.<sup>132</sup> Manusia adalah makhluk sosial seperti yang diterangkan dalam Al-Qur'an, surat Al-Hujurat : 13 berbunyi:

---

<sup>130</sup>M. Dawam Rahardjo, *Arsitektur Ekonomi Islam menuju Kesejahteraan Sosial*, (Bandung: Mizan Media Utama, 2015), 236

<sup>131</sup>M. Dawam Rahardjo, *Arsitektur Ekonomi Islam menuju Kesejahteraan Sosial...*, 237

<sup>132</sup> Ahmad Amirullah, *Dakwah Islam dan Perubahan Sosial* (Jakarta: PLP2M, 1986), 47

يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ  
لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَىٰكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi Maha mengenal. (Q.S. Al- Hujurat : 13).<sup>133</sup>

Dari isi surat di atas dapat diketahui bahwasanya manusia secara fitrah adalah makhluk sosial dan hidup bermasyarakat adalah suatu keniscayaan bagi mereka. Sedangkan gerakan sosial adalah tindakan kolektif yang terorganisir secara longgar untuk menghasilkan perubahan dalam masyarakat.

Pada dasarnya perubahan adalah suatu kemestian, sebab setiap ciptaan Allah pasti akan mengalami perubahan, baik dalam arti perubahan yang menuju perkembangan atau menuju kemusnahan. Sebab seluruh ciptaan tuhan pasti hancur kecuali tuhan sendiri. Perubahan yang dimaksud oleh manusia bukan secara individu melainkan perubahan antar pribadi seluruh komunitas masyarakat.<sup>134</sup>

## 5. Terbentuknya Ekonomi Umat

Ekonomi Islam tidak semata-mata bergantung pada keberhasilan lembaga keuangan Islam besar, namun juga melibatkan para pengusaha atau orang muslim lainnya dalam upaya penanaman modal atau dengan bentuk donatur untuk mencapai kesejahteraan ekonomi bagi warga muslim lainnya.

<sup>133</sup> Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah: pesan, kesan dan keserasian Al-Qur'an* (Jakarta, Lentera Hati, 2002), 189

<sup>134</sup> Agus Afandi, dkk, *Modul Participatory Action Research (LPPM UIN Sunan Ampel Surabaya, 2016)*, 33



Ekonomi Islam berupaya memberdayakan masyarakat yang bergerak pada sektor informal terutama pada pedagang kecil, pedagang kaki lima, serta para pengangguran, dan lain-lain, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk mencapai kemandirian. Ekonomi Islam sebagai pendorong penguatan ekonomi bagi masyarakat miskin dengan menanamkan nilai-nilai kewirausahaan dengan bentuk penyediaan modal dan pelatihan yang diberlakukan pada masyarakat untuk mendirikan usaha yang menguntungkan.<sup>135</sup>

Gerakan ekonomi Islam, dengan penekanannya pada pengembangan alternatif yang sesuai dengan syariah untuk produksi nilai kapitalis, telah memelopori pendirian lembaga keuangan Islam, termasuk organisasi filantropi, dengan tujuan tidak hanya untuk mereformasi perilaku ekonomi, tetapi terutama meningkatkan keterampilan dan susunan subjek manusia, dan bahkan mempengaruhi kurva dan kontur waktu itu sendiri.

Peran penting pendanaan hibah filantropi dalam pengembangan organisasi dan keuangan usaha sosial, hibah filantropi menyediakan usaha sosial dengan fleksibilitas untuk berinvestasi dalam modal manusia tanpa mendorong mereka untuk mengejar target keuangan jangka pendek, dan bahwa menerima hibah filantropi memberikan sinyal yang ditafsirkan secara berbeda oleh pemodal utang dan ekuitas. Filantropi sebagai penyandang dana semakin banyak menggunakan hibah untuk mendukung kewirausahaan sosial.<sup>136</sup>

Membangun ekonomi masyarakat sebagai alternatif pendekatan untuk mengurangi kemiskinan bisa menggunakan model Lembaga Keuangan Mikro Islam (LKM) berbasis amal. LKM Islam berbasis amal akan membangun finansial dan sosial secara berkelanjutan karena didasarkan pada konsep persaudaraan, filantropi lokal, dan layanan sukarela. LKM Islam berbasis amal akan menyediakan uang untuk

---

<sup>135</sup> Retsikas, Konstantinos. "The gift of future time: Islamic welfare and entrepreneurship in 21st century Indonesia." *South East Asia Research* 25.3 (2017): 284-300.

<sup>136</sup> Lall, S. A., & Park, J. (2020). How Social Ventures Grow: Understanding the Role of Philanthropic Grants in Scaling Social Entrepreneurship. *Business & Society*, (2020).

konsumsi yang mengarahkan pada produksi. Dengan demikian, dapat secara luas menargetkan kebutuhan ekonomi dan sosial dari miskin agar keluar dari belenggu. Mereka dapat membantu meminimalkan hutang dan mengurangi distribusi kekayaan yang tidak merata di masyarakat.<sup>137</sup>

Visi dan misi Ekonomi umat menurut Adi Sasono yang diterangkan dalam buku "*Rakyat Bangkit Bangun Martabat*" dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Melihat realitas ekonomi umat atau ekonomi rakyat adalah bagaimana membangun dan mengembangkan nasib umat yang selama ini hidup di pinggiran arus utama ekonomi, politik, dan social. Untuk membebaskan mereka dari hambatan kultural, natural, dan struktural, perlu adanya perubahan sistem kehidupan politik, sosial dan ekonomi dimana demokrasi murni perlu ditegakkan agar berbagai kesempatan terbuka bagi mereka untuk terlibat dalam pemecahan berbagai persoalan ekonomi mereka.
- b. Kebijakan ekonomi kerakyatan atau umat seharusnya memusatkan dana dan daya untuk perbaikan kehidupan dan nasib rakyat (pedesaan). Walaupun demikian kebijakan tersebut harus didukung oleh kemajuan wilayah perkotaan, terutama industrialisasi yang berkaitan dengan produksi pertanian dan sektor informal.
- c. Industrialisasi pedesaan berfungsi melancarkan seluruh mekanisme kegiatan ekonomi kerakyatan yang mencakup sektor pertanian, industri, jasa angkutan dan aspek produksi, distribusi dan konsumsi lainnya. Demikian pula pembangunan kelembagaan, administrasi, manajemen, dituntut untuk menopang proses modernisasi tersebut. Selain itu, harus pula dikembangkan teknologi tepat guna yang secara pasti akan membantu melancarkan bekerjanya mekanisme ekonomi rakyat.
- d. Pengembangankan ekonomi rakyat/umat bukan hanya untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat/umat lapis bawah, tetapi juga untuk mendukung kesinambungan pertumbuhan ekonomi. Tanpa basis luas pertumbuhan

---

<sup>137</sup> Kaleem, Ahmad, and Saima Ahmed. "The Quran and poverty alleviation: A theoretical model for charity-based Islamic microfinance institutions (MFIs)." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 39.3 (2010): 409-428.

ekonomi tidak dapat sinambung karena terbatas pasar, rendahnya daya beli sebagian besar konsumen, dan yang lebih berbahaya adalah meluasnya permasalahan sosial karena ketimpangan sosial. Jadi, keberhasilan mengembangkan ekonomi rakyat merupakan syarat bagi perkembangan perekonomian nasional.

- e. Berdasarkan prinsip bahwa pertumbuhan dan kemajuan ekonomi umat/rakyat merupakan dasar pengembangan ekonomi nasional, maka ekonomi umat/rakyat yang kuat dapat mewujudkan ekonomi yang tangguh. Dengan demikian, pengembangan ekonomi rakyat yang diharapkan berarti juga menghapuskan dikotomi antara sektor modern dan sektor tradisional.
- f. Pengembangan ekonomi umat/rakyat juga menjadi pertahanan yang kokoh di pasar domestik menghadapi persaingan global. Kemampuan unit usaha kecil dalam menguasai pasar lokal akan menjamin mangsa pasar domestik dari serbuan modal besar, dalam maupun luar negeri. Dukungan usaha kecil jugadapan menentukan daya saing usaha besar dapat menentukan daya saing usaha besar pasar internasional. Penerimaan pendapatan nasional hanya bertumpu pada sebagian kecil kelompok menandakan belum meratanya distribusi pendapatan. Terciptanya pemusatan aset ekonomi pada sebagian kecil orang berdampak ke arah ekonomi biaya tinggi lantaran adanya fasilitas subsidi, serta proteksi dan mengakibatkan pembagian hasil pembangunan terhenti hanya pada segelintir orang. Pertumbuhan ekonomi yang dinilai lumayan tinggi ternyata tidak dapat dinikmati rakyat secara keseluruhan, sehingga potensi semakin terpinggirkan. Kecuali itu, seluruh bangsa menyadari perlunya pemerataan sebagai prakondisi perwujudan keadilan sosial.

#### **D. Evaluasi Program**

Evaluasi program sebagai bagian dari kegiatan manajemen yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program. Evaluasi program dilaksanakan dengan cara menilai keberlangsungan program tersebut serta dampak yang dihasilkan

dari program tersebut, sehingga evaluasi program dapat dijadikan landasan untuk pengelolaan program selanjutnya.

### 1. Konsep Dasar Evaluasi Program

Evaluasi pada dasarnya adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan dan capaian suatu program. Evaluasi menurut Arikunto dapat juga diartikan sebagai upaya untuk mengetahui tingkat efektivitas realisasi rencana dengan mengukur aspek-aspek yang terkait dengan kegiatan tersebut. Tahap terakhir dalam teori manajemen Fred R. David adalah evaluasi. Tahap ini adalah tahap penilaian keberhasilan perencanaan yang telah dibuat. Untuk melakukan penilaian tersebut harus mempertimbangkan aspek internal dan eksternal organisasi. Oleh karena itu menurut David, ada tiga aktivitas utama dalam tahap evaluasi. Pertama, review faktor-faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat perencanaan. Kedua, mengukur keberhasilan realisasi rencana. Ketiga, memberikan penilaian dan masukan terhadap realisasi kegiatan.<sup>138</sup>

Alkin menempatkan evaluasi ke dalam Pohon Teori Evaluasi yang terdiri dari tiga cabang utama: metode, penilaian dan penggunaan. Teori yang dimaksudkan oleh para theorist evaluasi identik dengan pendekatan atau model bukan tentang teori deskriptif atau empiris yang menggambarkan apa yang akan terjadi dalam serangkaian tindakan tertentu. Menurut Alkin kompleksitas konteks kebijakan, program, dan tindakan evaluator yang sangat luas tidak akan pernah bisa membuat teori evaluasi deskriptif. Padahal di dalam penelitian evaluasi memerlukan teori-teori, oleh karena itu sebagai konsekuensi dari kekurangan penelitian evaluasi maka dikembangkan panduan tentang bagaimana melakukan evaluasi. Beberapa penulis evaluasi terkemuka menggambarkan mengenai bagaimana mereka meyakini bahwa evaluasi harus diperlakukan sebagai teori preskripsi. Preskripsi tentang apa yang diharuskan,

---

<sup>138</sup> Mualimin, Mualimin. "Manajemen Dakwah melalui Bantuan Kemanusiaan Korban Banjir di Kabupaten Sambas." *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies* 11.1 (2017): 111-132.

ketentuan, petunjuk, dan peraturan yang harus dilakukan dalam evaluasi.<sup>139</sup>

Tiga akar keilmuan yakni *epistemologi*, *social inquiry* dan *social accountability* membangun pohon teori evaluasi dengan tiga cabang. Ketiga cabang dalam teori evaluasi yakni penilaian (*valuing*), metode (*method*) dan Penggunaan (*use*). Pohon teori evaluasi dapat dilihat pada gambar dua cabang utama dari Pohon Teori Evaluasi adalah cabang metode karena evaluasi harus dipandu oleh metodologi penelitian. Menurut Alkin dan Christie cabang metode dari pohon teori evaluasi berkaitan dengan evaluasi sebagai riset, dan ini dikuasai oleh konstruksi pengetahuan. Tujuan dari konstruksi pengetahuan adalah meningkatkan pemahaman terhadap permasalahan publik dan menetapkan faktor-faktor, rencana solusi, dan teori implementasi.<sup>140</sup>

Paradigma keilmuan yang digunakan dalam pohon teori evaluasi adalah post positivistik pada cabang metode, pragmatic pada cabang penggunaan dan konstruktivis pada cabang menilai. Cabang metode evaluasi fokus desain dan data kuantitatif. Cabang penggunaan evaluasi fokus pada data yang ditemukan bermanfaat bagi stakeholder dan diadvokasi untuk menggunakan mix-method. Sedangkan cabang menilai menggunakan paradigma konstruktivis yang fokus terutama pada identifikasi nilai-nilai dan perspektif yang *multiple* melalui metode kualitatif. Ketiga cabang teori evaluasi dapat dilihat tabel berikut:<sup>141</sup>

---

<sup>139</sup> Carden, Fred, and Marvin C. Alkin. "Evaluation roots: An international perspective." *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 8.17 (2012): 102-118.

<sup>140</sup> Alkin, Marvin C., and Christina A. Christie. "An evaluation theory tree." *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences* 2.19 (2004): 12-65.

<sup>141</sup> Mertens, Donna M., and Wilson, Amy T. *Program Evaluation Theory and Practice, First Edition: A Comprehensive Guide*. (Gulitford Press: USA, 2012): 56



**Tabel 2.3 Paradigma Keilmuan Cabang Evaluasi<sup>142</sup>**

Cabang	Paradigma	Deskripsi
Metode	Post Positivist	Berfokus terutama pada desain dan data kuantitatif
Pengunaan	Pragmatik	Berfokus terutama pada data yang ditemukan berguna oleh pemangku kepentingan; menganjurkan untuk menggunakan metode campuran
Nilai	Konstruktif	Berfokus terutama pada mengidentifikasi berbagai nilai dan perspektif melalui metode kualitatif
Keadilan Sosial	Transformatif	Berfokus terutama pada sudut pandang kelompok terpinggirkan dan interogasi

Metode penelitian untuk evaluasi ditulis oleh *Edward Suchman*, dalam sebuah buku berjudul *Evaluative Research* pada tahun 1967. Judul ini menunjukkan pandangannya tentang evaluasi sebagai bentuk penelitian, dengan membedakan antara evaluasi sebagai penggunaan logika (akal sehat) dan penelitian evaluatif yang menggunakan metode dan teknik penelitian ilmiah. Dia menegaskan penggunaan yang tepat dari kata evaluatif sebagai kata sifat yang menentukan jenis penelitian. Suchman menganut pentingnya melakukan penelitian evaluatif dengan cara ilmiah. Untuk itu evaluator harus mengubah prosedur dengan bentuk kelompok kontrol atau pembandingan agar evaluasi menjadi ilmiah. Selain mengakui kriteria ilmiah, evaluator juga harus mengakui kriteria administratif untuk menentukan kelayakan penelitian. Penelitian evaluatif diterapkan untuk menentukan sejauh mana suatu program atau prosedur tertentu mencapai hasil yang diinginkan. Keberhasilan evaluasi akan bergantung pada kegunaannya bagi administrator dalam meningkatkan layanan. Suchman mengakui peran penilaian dalam evaluasi, dan mencatat bahwa nilai-nilai dan asumsi mempengaruhi perumusan

---

<sup>142</sup> Mertens, Donna M., and Wilson, Amy T. Program Evaluation Theory and Practice, First Edition: A Comprehensive Guide. (Gulitford Press: USA, 2012): 56

tujuan untuk penelitian evaluatif. Pengaruh Suchman dalam metode evaluasi adalah identifikasinya atas lima kategori evaluasi, yakni: (1) upaya (kuantitas dan kualitas kegiatan yang terjadi), (2) kinerja (kriteria dampak yang mengukur hasil usaha), (3) kecukupan kinerja (sejauh mana kinerja memadai untuk jumlah total kebutuhan), (4) efisiensi (pemeriksaan jalur alternatif atau metode dalam hal biaya manusia dan moneter), dan (5) proses (bagaimana dan mengapa program bekerja atau tidak berfungsi).<sup>143</sup>

Metode evaluasi yang diterapkan disesuaikan dengan tahap program. Misalnya, jika melakukan evaluasi program yang berjalan dengan baik maka evaluasi akan dirancang untuk fokus pada pekerjaan saat ini dari pada pengembangan program. Tetapi itu tidak berarti bahwa pengembangan program tidak akan ditangani oleh evaluasi; hanya akan kurang mendapat perhatian jika dibandingkan dengan evaluasi yang dimulainya bersamaan dengan dimulainya program.<sup>144</sup>

Rossi, bersama dengan Weiss dan Chen, memberikan beberapa pemikiran mendasar tentang evaluasi yang digerakkan oleh teori. Evaluasi yang digerakkan oleh teori melibatkan konstruksi teori program yang terperinci yang kemudian digunakan untuk memandu evaluasi. Rossi mempertahankan bahwa pendekatan metode membantu mempertemukan dua jenis utama validitas yakni internal dan eksternal. Penggabungan ini memungkinkan evaluator untuk menangani validitas internal melalui pembuatan model program tertentu dan validitas eksternal implisit dengan menyelidiki cara-cara di mana program yang serupa dan yang berbeda, hasil evaluasi harus digeneralisasikan.<sup>145</sup>

Evaluasi kegiatan atau program dapat mengacu pada beragam model-model evaluasi yang ada. Model evaluasi ini dipelopori dan dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam. Menurut Stufflebeam, evaluasi mestinya tidak dilakukan pada saat suatu program atau kegiatan telah berakhir saja,

---

<sup>143</sup> Hajaroh, Mami. "Pohon Teori Evaluasi Kebijakan dan Program (Metode, Nilai dan Menilai, Penggunaan)." *FOUNDASIA* 9.1 (2018): 33

<sup>144</sup> Hajaroh, Mami. "Pohon Teori Evaluasi Kebijakan dan Program..." 34

<sup>145</sup> Hajaroh, Mami. "Pohon Teori Evaluasi Kebijakan dan Program..." 34

tetapi juga harus senantiasa dilakukan selama kegiatan atau program tersebut dilaksanakan. Tujuannya adalah untuk menjaga kesinambungan aktivitas dan menjaga sustainable program atau kegiatan tersebut.<sup>146</sup>

Stufflebeam menambahkan ada empat instrumen yang harus diperhatikan dalam evaluasi program atau kegiatan, yaitu sebagai berikut : Pertama, evaluasi konteks (*Context Evaluation*). Evaluasi konteks adalah bertujuan untuk mengevaluasi kebutuhan dan kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya. Evaluasi ini dalam kegiatan filantropi dilakukan dalam setiap evaluasi rutin. Kedua, evaluasi input (*Input Evaluation*). Evaluasi input adalah evaluasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kemungkinan permasalahan yang dihadapi dan penyelesaiannya. Dalam evaluasi ini juga dilakukan penentuan skala prioritas dalam membuat keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul. Evaluasi ini dalam kegiatan filantropi dilakukan dalam setiap evaluasi rutin. Ketiga, evaluasi proses (*Process Evaluation*). Evaluasi proses adalah evaluasi yang dilakukan untuk menilai perkembangan program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan. Hasil evaluasi ini menjadi bahan pertimbangan untuk merumuskan strategi percepatan dalam mencapai target yang direncanakan. Evaluasi ini dalam kegiatan filantropi juga dilakukan dalam evaluasi program. Keempat, evaluasi produk (*Product Evaluation*). Evaluasi produk adalah evaluasi yang bertujuan untuk menilai hasil akhir dari realisasi kegiatan atau program. Dalam evaluasi ini yang dinilai tidak hanya seberapa besar tingkat keberhasilan dan pencapaian target yang telah direncanakan, tetapi juga penilaian tentang faktor-faktor yang mendukung dan menghambat selama pelaksanaan program atau kegiatan. Hasil evaluasi ini kemudian akan menjadi masukan kepada organisasi dan pertimbangan untuk membuat program atau kegiatan yang serupa kedepannya. Model evaluasi ini dalam kegiatan filantropi dilakukan dalam evaluasi akhir.<sup>147</sup>

---

<sup>146</sup> Wirawan. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011): 92

<sup>147</sup> Wirawan. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*. .... 93

## 2. Bentuk Evaluasi Program

Evaluasi merupakan upaya menilai keseluruhan sejumlah hasil dari sebuah kegiatan atau program. Konsep monitoring akan lebih spesifik memfokuskan penilaian pada hal tertentu saja seperti keadaan antar waktu saat program masih dalam proses implementasi. Jika didefinisikan, evaluasi menurut Prayogo merupakan upaya bagaimana menilai capaian tertentu sebuah program, menilai hasil atau capaian kegiatan bisa berupa kegiatan proyek atau program, baik di pertengahan maupun di akhir program. Tujuan utama melakukan evaluasi adalah untuk memastikan bahwa program yang dilakukan berjalan sebagaimana rencana yang dibuat serta sesuai dengan tujuan akhir yang hendak dicapai.<sup>148</sup>

Menurut Dale konsep evaluasi dapat dibedakan menjadi tiga bentuk yakni, *formative evaluation*, *summative evaluation*, dan *empowerment evaluation*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut,<sup>149</sup>

- a. Evaluasi formatif (*formative evaluasi*) merupakan penilaian untuk meningkatkan kinerja atau kinerja program, biasanya dilakukan saat program masih atau sedang berjalan. Evaluasi seperti ini banyak dilakukan di pertengahan program, dimaksudkan untuk memastikan bahwa program berjalan sesuai rencana dan jadwal sehingga tujuan dapat tercapai tepat waktu.
- b. Evaluasi sumatif (*summative evaluation*) adalah evaluasi di akhir program untuk memastikan bahwa program yang dijalankan berhasil atau gagal menurut tujuan program. Penilaian seperti ini diperlukan untuk memastikan bahwa jika program yang sama diterapkan di tempat lain yang konteksnya relatif sama maka akan diperoleh tingkat keberhasilan yang sama pula. Oleh sebab itu, dalam evaluasi sumatif, penilaian dilakukan secara menyeluruh

---

<sup>148</sup> Asri, Tri Mega, and Fahria Fatma Insari. "Evaluasi Program Corporate Social Responsibility (Csr) Program Bank Sampah Delima Pada Pt Pertamina Ep Asset 4 Field Cepu." *Profetik: Jurnal Komunikasi* 12.2 (2020): 309-332.

<sup>149</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility dan community development pada industri tambang dan migas." *Makara Human Behavior Studies in Asia* 15.1 (2011): 43-58.

terhadap elemen perencanaan dan variabel tujuan yang hendak dicapai

- c. Bentuk ketiga, yakni evaluasi pemberdayaan (*empowerment evaluation*), adalah penilaian untuk melihat tingkat keberhasilan kegiatan atau program menurut ukuran "pemberdayaan," seperti *capacity building*, kemampuan mengelola organisasi, peningkatan kesadaran pemanfaat serta aspek lain terkait dengan konsep pemberdayaan. Dengan tujuan program seperti ini, maka penilaian hasil program berbeda dengan bentuk evaluasi lainnya, yakni menilai seberapa besar "tingkat kemandirian" penerima jika program sepenuhnya dilaksanakan mereka.

Perbedaan bentuk-bentuk evaluasi turut ditentukan oleh bagaimana pendekatan program *Corporate Social Responsibility* dan *Community Development* (CSR dan CD) yang digunakan. Karena perbedaan pendekatan program dipengaruhi oleh perspektif dan pendekatan, kepentingan serta tujuan yang hendak dicapai, maka evaluasi atas keberhasilan program harus merujuk pada aspek tersebut. Tingkat keberhasilan program menurut perspektif *locality development*, misalnya, akan berbeda dengan perspektif *social action* dan *social planning*.<sup>150</sup> Karena tujuan program menurut perspektif *locality development* adalah melakukan pembangunan dengan meningkatkan kemandirian, maka ukuran keberhasilannya adalah derajat "*independency*" komunitas atau masyarakat terhadap bantuan dan intervensi luar. Sementara menurut perspektif *social action*, tujuan program CSR dan CD adalah membuat perubahan sosial, meningkatkan posisi tawar komunitas atau masyarakat terhadap institusi lain sehingga pengukuran keberhasilan program akan ditekankan pada tingkat "pemberdayaan" yang dicapai oleh komunitas bersangkutan. Menurut pendekatan ini bentuk evaluasi yang kerap digunakan adalah bentuk evaluasi pemberdayaan dengan melihat bagaimana *capacity*

---

<sup>150</sup> Botes, Lucius, and Dingie Van Rensburg. "Community participation in development: nine plagues and twelve commandments." *Community development journal* 35.1 (2000): 41-58.



*building* komunitas dalam melakukan pembangunan atau bahkan gerakan sosial secara mandiri.<sup>151</sup>

Pada pendekatan *social planning*, tujuan utama yang hendak dicapai adalah memecahkan masalah tertentu dalam masyarakat, seperti masalah kemiskinan, pendidikan, kesehatan atau sejenisnya. Untuk tujuan itu maka keberhasilan program dilihat dari seberapa jauh derajat pemecahan masalah dimaksud dapat tercapai, sehingga bentuk evaluasi yang relevan digunakan adalah bentuk evaluasi formatif dan sumatif. Karena pendekatan program CSR dan CD lebih mengacu pada *social planning*, maka bentuk evaluasi program yang banyak dilakukan adalah bentuk formatif dan sumatif.<sup>152</sup>

Evaluasi formatif dimaksudkan untuk menilai capaian program sesuai dengan rencana, sementara sumatif digunakan untuk menjamin bahwa program tersebut dapat diaplikasikan di tempat lain. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa bentuk evaluasi yang digunakan menyesuaikan diri baik isi maupun metodenya dengan pendekatan program yang digunakan karena masing-masing pendekatan memiliki misi dan strategi kerja yang berbeda.<sup>153</sup>

### 3. Langkah Kerja Evaluasi Program

Metode kerja evaluasi program CSR dan CD pada prinsipnya sama dengan metode kerja riset terapan.<sup>154</sup> Ketepatan pilihan jenis metode serta bagaimana memilih prosedur atau langkah kerja yang tepat akan sangat menentukan keseluruhan hasil evaluasi. Artinya, hasil evaluasi hanya dapat dipastikan validitasnya jika dijamin oleh metode riset yang tepat serta dikerjakan dengan proses kerja yang benar secara ilmiah. Penetapan metode yang benar akan memastikan bahwa data yang dikumpulkan, diolah, dianalisis dan disajikan adalah akurat karena dilakukan

---

<sup>151</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social ... 43-58.

<sup>152</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>153</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>154</sup> Wartick, Steven L. "Measuring corporate reputation: Definition and data." *Business & Society* 41.4 (2002): 371-392.

dengan cara tepat dalam ukuran akademik. Oleh sebab itu, dalam menampilkan laporan evaluasi program sangat penting dijelaskan bagaimana metode kerja yang digunakan. Pilihan dan ketepatan metode kerja dalam evaluasi program akan memastikan “*appropriateness*” atau “*fit for purpose*” atas keseluruhan hasil evaluasi.<sup>155</sup>

Sejatinya, kerja evaluasi merupakan upaya menilai tinggi-rendahnya kinerja atau capaian suatu kegiatan atau program, serta menetapkan nilai hasil atas apa yang telah dikerjakan. Umumnya penetapan nilai atas suatu keadaan akan lebih bermakna jika disimbolisasikan dalam bentuk angka (*numerical*) sehingga akan jelas perbedaan “tinggi-rendah”, “baik-buruk” atau “berhasil gagal” capaian program. Konsekuensi metodologis dari upaya penilaian seperti ini adalah pendekatan yang relevan untuk digunakan adalah pendekatan deduktif dengan metode riset kuantitatif.<sup>156</sup> Dengan pendekatan deduktif, kerangka evaluasi harus diformulasikan terlebih dahulu untuk kemudian dapat digunakan sebagai kerangka menilai kinerja program. Oleh sebab itu, konsep atau variabel yang akan diukur sangat penting untuk didefinisikan batasannya. Konsep sebagai komponen program yang dikerjakan perlu diterjemahkan dan kemudian dielaborasi ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur tinggi-rendahnya. Jika indikator sudah dapat ditetapkan maka tugas selanjutnya adalah menentukan ukuran “tinggi-rendah”, atau “baik-buruk” atau “berhasil-gagal.” Walaupun bergantung pada substansi yang hendak diukur, nilai capaian dapat disubstitusi ke dalam angka sehingga akan terlihat perbedaan antara ukuran satu dengan lainnya. Penting dicatat, pengukuran (*measuring*) tidak harus selalu bersifat kuantitatif melainkan dapat juga bersifat kualitatif.<sup>157</sup> Namun penilaian kualitatif akan lebih bermakna jika disubstitusi (dikonversikan) ke dalam satuan

---

<sup>155</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>156</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>157</sup> Gauthier, Caroline. "Measuring corporate social and environmental performance: The extended life-cycle assessment." *Journal of business ethics* 59.1 (2005): 199-206.

penomoran agar mudah melihat perbedaan ukuran satu dengan lainnya. Untuk itu perlu dibuat definisi dari masing-masing indikator yang akan digunakan agar kemudian dapat ditentukan ukurannya. Maka dari itu evaluasi program juga dapat menggunakan pendekatan induktif dengan riset kualitatif, karena hasil dari evaluasi juga dapat mengukur dampak dari berlangsungnya program pada informan yang menjadi mitra program.

Jika pendekatan dan pengukuran sudah cukup jelas maka penjelasan yang diperlukan selanjutnya adalah memaparkan langkah kerja evaluasi. Langkah kerja evaluasi merupakan prosedur kerja yang turut menentukan tinggi-rendahnya validitas hasil evaluasi. Penjelasan tentang metode evaluasi diperlukan agar dapat dipahami dan dijamin bahwa hasil-hasil evaluasi diperoleh dengan prosedur yang benar secara ilmiah. Secara prinsip, sama dengan riset umumnya, langkah kerja evaluasi dapat dipilah ke dalam empat tahap, yakni pertama, memformulasi desain evaluasi; kedua, mengumpulkan data atau penilaian lapangan; ketiga, merapikan, menyajikan dan menganalisis, dan memberi penilaian data; keempat, membuat laporan dan mengajukan saran dan rekomendasi untuk perbaikan program selanjutnya. Keseluruhan tahap kerja ini merupakan sebuah proses yang berkelanjutan, baik tidaknya pengerjaan satu tahap menentukan tahap berikutnya. Dengan pendekatan deduktif, maka tahap formulasi desain evaluasi sangat menentukan tahap berikutnya. Artinya, substansi yang akan dievaluasi serta kualitas data yang akan diperoleh ditentukan oleh bagaimana kesempurnaan desain evaluasi. Dalam tulisan ini akan dibahas khususnya langkah kerja bagaimana membuat formulasi desain.<sup>158</sup>

#### a. Formulasi Substansi Evaluasi

Substansi evaluasi sangat ditentukan oleh bagaimana perencanaan program pada waktu dibuat, antara lain tujuan dan pendekatan yang digunakan. Oleh karenanya, substansi evaluasi seharusnya merujuk pada tujuan dan capaian yang akan dihasilkan dalam

---

<sup>158</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

perencanaan program. Untuk memahami lebih jauh tujuan dan capaian, evaluator perlu memahami pendekatan yang digunakan dalam program yang biasanya dijelaskan dalam latar-belakang program, atau secara implisit dan eksplisit tertera dalam tujuan program.<sup>159</sup>

Untuk memahami lebih dalam substansi dan pelaksanaan program, diperlukan pemahaman tentang tipologi komunitas serta tipologi desa dimana program diimplementasikan. Deskripsi tipologi desa dan komunitas harus secara langsung dikaitkan dengan program CSR dan CD. Selain itu, berkaitan dengan berhasil-tidaknya program CSR dan CD, perlu dipahami bagaimana potensi komunitas dan desa yang bersangkutan, berkenaan dengan ketersediaan sumber daya, organisasi sosial, peluang pasar serta hal terkait lain. Secara garis besar setidaknya dapat dipetakan tiga dimensi substansi penting dalam evaluasi program CSR dan CD, yakni: 1) program CSR dan CD terkait dengan variabel yang hendak dinilai; 2) pemetaan tipologi desa dan komunitas dikaitkan dengan program CSR dan CD; dan 3) pemetaan potensi desa dan komunitas untuk pengembangan program yang relevan. Selain tiga dimensi ini, substansi evaluasi dapat diperluas dimensi dan variabelnya bergantung kepada cakupan dan kebutuhan penilaian.<sup>160</sup>

Secara substansial dan organisasional, keberhasilan program CSR dan CD ditentukan oleh keadaan pemangku kepentingan penerima. Pada program CSR dan CD yang ditujukan kepada komunitas lokal, tipologi desa/wilayah dan komunitas serta potensi lokal sangat signifikan menentukan berhasil-tidak program. Oleh sebab itu, keberhasilan program ditentukan oleh banyak faktor, antara lain perencanaan program, organisasi dan budget.<sup>161</sup>

---

<sup>159</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>160</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>161</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

#### b. Penetapan Batasan Wilayah dan Waktu

Penetapan batasan wilayah yang pasti untuk menentukan luasan daerah yang akan dievaluasi, misalnya desa, kecamatan atau kabupaten karena batasan wilayah turut menentukan kinerja program. Jika terlalu luas dan banyak, maka wilayah program perlu dipilah ke dalam beberapa kategori, dan selanjutnya evaluasi dapat dilakukan terhadap sampel wilayah tertentu saja yang mewakili masing-masing kategori. Penetapan batasan wilayah akan memiliki implikasi langsung terhadap lama penelitian, jumlah peneliti yang dibutuhkan serta tentunya biaya penelitian.<sup>162</sup>

Demikian pula dengan batasan waktu. Perlu pembatasan cakupan waktu program yang akan dievaluasi karena hal ini akan menentukan substansi, pola manajemen serta sumber daya yang diinvestasikan. Biasanya cakupan waktu program yang akan dievaluasi pada posisi waktu 2-3 tahun sedang berjalan, atau pada posisi waktu tahun ke-5 di akhir program. Asumsi ini diambil karena program biasanya berdurasi sekitar 5 tahun. Pada posisi 2-3 tahun dapat dilakukan evaluasi pertengahan program dan pada posisi 5 tahun dilakukan evaluasi akhir program. Namun umumnya, evaluasi dilakukan pada akhir program sebagai bentuk evaluasi sumatif untuk dapat diterapkan pada lokasi lain. Jika dilakukan pada posisi 2-3 tahun, evaluasi dapat dikelompokkan sebagai evaluasi formatif yang ditujukan untuk penyempurnaan program yang sama pada waktu berikutnya.<sup>163</sup>

#### c. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Jika pengumpulan data telah dilakukan dan data “mentah” (*raw data*) sudah terkumpul maka pekerjaan berikut menurut Creswell adalah merapihkan, menyeleksi, mengelompokkan, menyajikan dan menginterpretasi (membaca) data. Sama seperti pengumpulan data, proses

---

<sup>162</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

<sup>163</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.



ini dapat diklasifikasi menurut sifat datanya. Masing-masing sifat data memiliki kekuatan tersendiri atas informasi yang dikandungnya. Kekuatan data hasil *indepth-interview* terletak pada peran dan posisi pemberi informasi (informan). Semakin relevan peran dan posisi informan dengan informasi yang dimaksud maka semakin kuat datanya. Kekuatan data hasil observasi terletak pada objektivitas dan ketelitian dari keadaan atau kejadian yang dicatat dan difoto. Terkadang memang diperlukan interpretasi hasil catatan observasi karena data tidak bersifat fisik melainkan perilaku.

d. Penetapan Sampel, Informan, Objek Observasi, Data Sekunder

Pertama penetapan sampel, menurut Neuman penarikan sampel adalah menentukan bagaimana teknik *sampling*. Secara statistik teknik *random* (acak) adalah cara yang mutlak dilakukan guna menjamin bahwa setiap anggota populasi memiliki probabilitas yang sama untuk dijadikan sampel (memberikan penilaian). Artinya, teknik *sampling* dengan *random* ditujukan untuk menghasilkan inferensi sampel terhadap populasi secara optimum. Sampel adalah miniatur dari populasi, dan jika dilakukan survei penilaian program maka penilaian sampel secara statistik persis sama dengan penilaian populasi. Namun kendala di lapangan kerap memaksa peneliti menggunakan teknik lain, karena memang tidak tersedia data populasi pemanfaat program, sehingga teknik *random* tidak dapat dilakukan. Cara lain yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan teknik *purposive* dan *snowball*.

Kedua, penetapan informan untuk wawancara mendalam lebih mudah daripada melakukan penetapan sampel. Hal pokok yang perlu ditegaskan dalam penetapan informan menurut Patton adalah kriteria informan kunci sebagaimana yang dibutuhkan agar peneliti memperoleh informasi yang dimaksud. Penetapan kriteria ini akan merujuk pada peran dan posisi informan yang dibutuhkan untuk wawancara mendalam. Misalnya untuk mengetahui pemanfaatan program dapat diwawancarai pemanfaat yang paling aktif dalam

program, ketua kelompok, kepala desa serta staf pelaksana program di lapangan. Selanjutnya, setelah kriteria informan ditetapkan maka dapat dibuat daftar informan yang akan diwawancarai. Pada prinsipnya peran dan posisi informan tidak dapat diwakili, sehingga jika informan yang dimaksud sulit ditemui maka harus diupayakan untuk dapat ditemui dan diwawancara, misalnya melalui telepon atau media lain. Kekuatan informasi dari wawancara mendalam adalah pada kompetensi informannya, yakni semakin absah dan dekat posisi subjek dengan informasi yang dibutuhkan maka semakin valid dan kuat data yang terkumpul.

Ketiga, observasi perlu dilakukan baik terhadap kegiatan, objek fisik atau momen peristiwa yang berkaitan dengan fokus evaluasi. Untuk mengumpulkan data ini dapat dilakukan perencanaan sebelumnya dengan menetapkan keadaan, kegiatan dan peristiwa apa yang perlu direkam dan dicatat, serta bagaimana teknik observasi dilakukan. Misalnya, untuk membuktikan bahwa program air bersih berjalan baik maka dapat diobservasi kegiatan masyarakat yang terkait dengan program ini, merekamnya dalam video atau foto serta mencatat hal-hal penting, yang kemudian dapat menjadi data evaluasi program dimaksud. Hasil observasi merupakan *hard evidence*, bukti nyata yang mendukung hasil-hasil evaluasi. Pernyataan tentang ada-tidak, baik buruk, dan berhasil-gagal salah satunya dapat ditunjukkan oleh data-data hasil observasi. Data hasil survei dan wawancara mendalam memang memiliki “makna” penting namun masih merupakan ungkapan subjek, dan akan lebih kuat jika pernyataan atau pendapat tersebut didukung oleh *hard evidence* hasil observasi.<sup>164</sup>

Keempat, data sekunder dapat diperlakukan sebagai data awal dan data pendukung yang sangat penting. Sebelum evaluasi lapangan dilakukan, evaluator harus mengumpulkan data sekunder sebagai data yang dapat menuntunnya dalam membuat desain evaluasi.

---

<sup>164</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

Selanjutnya, data sekunder dapat dikumpulkan saat penelitian lapangan untuk digunakan sebagai data pembuktian dan memperkuat penilaian peneliti. Data sekunder yang diperlukan, selain tentunya berkenaan dengan program yang akan dievaluasi, juga berkenaan dengan keadaan masyarakat lokasi program. Khusus data sekunder program, penting di kumpulkan data tentang perencanaan atau desain program, laporan tahunan, realisasi dan hasil monitoring, organisasi, budget, staf yang terlibat. Data ini secara keseluruhan turut memberi informasi tentang visi dan misi, tujuan, capaian, dampak diharapkan, hasil pelaksanaan, hasil capaian, manajemen, serta capaian-capaian program yang berhasil dicatat. Data sekunder tentang desa dan masyarakat setempat yang perlu dikumpulkan berkenaan dengan data demografi, ekonomi, infrastruktur, serta geografi secara terbatas. Untuk melengkapi data ini jika dimungkinkan penting pula dikumpulkan artikel kajian atau ulasan yang mungkin pernah diterbitkan dalam jurnal atau media adalah data yang berkaitan dengan program yang dievaluasi.<sup>165</sup>

e. Penetapan Subyek Penilaian

Masalah penting lain perlu dibahas adalah siapa atau pihak mana yang memiliki kompetensi pemberi penilaian dalam evaluasi. Telah disinggung bahwa bias bisa terjadi pada semua pihak yang terlibat dalam program dan penelitian evaluasi, bisa terjadi pada evaluator, pelaksana program, pemanfaat (*beneficiaries*), perancang serta penyedia dana. Pemanfaat program merupakan penilai keberhasilan program yang mutlak harus dimasukkan dalam kelompok penilai khususnya dalam survei. Dapat dikatakan pemanfaat program merupakan pemangku kepentingan utama yang memiliki keabsahan paling tinggi untuk memberi nilai program yang diterimanya. Penilaian pemanfaat dalam survei dapat digunakan sebagai ukuran utama tentang berhasil-tidaknya atau baik-buruknya program. Namun demikian

---

<sup>165</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility ... 43-58.

tetap saja kerap muncul subjektivitas pemanfaat karena perbedaan kepentingan, harapan serta ukuran subjektif tentang nilai program. Misalnya tentang “dampak” program, kerap pemanfaat tidak memiliki pemahaman memadai tentang variabel ini sehingga apa arti dampak dan bagaimana ia dapat memberi nilai atas variabel ini tidak memadai dan obyektif. Bias, baik karena ketidaktahuan maupun sarat akan kepentingan subjek, dapat terjadi pada para pemanfaat. Bahkan kerap pemanfaat memiliki harapan dan ekspektasi terlalu besar terhadap program sehingga nilai yang diberikan terhadap kinerja program menjadi rendah walaupun secara obyektif program sudah dijalankan secara baik.<sup>166</sup>

f. Cara Pengukuran dalam Evaluasi

Pengukuran (*measurement*) merupakan bagian sangat penting dalam kegiatan evaluasi. Perbedaan dalam ukuran yang digunakan oleh masing-masing evaluator akan memunculkan hasil penilaian tingkat keberhasilan yang berbeda. Demikian pula bagi pembaca atau pengguna hasil evaluasi, sanggahan dapat muncul terhadap hasil evaluasi karena terdapat perbedaan dalam pengukuran kinerja program. Selain itu masing-masing pihak memiliki metode berbeda tentang bagaimana mengukur suatu keadaan atau capaian kerja. Oleh sebab itu, sebelum hasil penilaian disajikan, perlu dijelaskan terlebih dahulu bagaimana cara pengukuran yang digunakan oleh evaluator. Hal ini penting untuk membangun persepsi yang sama antara evaluator (penulis) dan pengguna (pembaca) terhadap hasil evaluasi. Perdebatan biasanya muncul bukan pada nilai hasil evaluasi, melainkan tentang metode dan pengukuran yang digunakan oleh evaluator. Nilai program merupakan hasil akhir dari bagaimana metode dan ukuran yang digunakan, merupakan hasil dari sebuah proses. Oleh karenanya, perlu dijelaskan proses, khususnya tentang ukuran yang digunakan untuk menjamin validitas dan

---

<sup>166</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility... 43-58.

objektivitas guna menghasilkan legitimasi maksimum dari kalangan luas.<sup>167</sup>

g. Penyimpulan Hasil Evaluasi

Jika pengumpulan dan analisis data sudah dilakukan dan hasil penilaian telah diformulasikan maka tugas penting berikutnya adalah merumuskan kesimpulan evaluasi serta memberikan rekomendasi bagi perbaikan program selanjutnya. Penarikan kesimpulan harus dilakukan secara hati-hati dan rasional. Terdapat tiga hal penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan penyimpulan: pertama, kesimpulan merupakan pernyataan hasil umum dan pokok; kedua, penjelasan tentang kesimpulan harus logis; dan paling penting, ketiga, penjelasan didukung oleh data yang kuat. Dengan demikian, kesimpulan hasil evaluasi merupakan intisari dari temuan hasil penelitian.<sup>168</sup>

#### 4. Evaluasi Program dengan Teknik *Social Return on Investment (SROI)*

*Social Return on Investment (SROI)* adalah metode yang bertujuan untuk mengukur luaran (output), nilai, dan dampak sebuah program dalam dimensi sosial. Luaran, nilai, dan dampak tersebut diukur dari ukuran finansial. Asumsi dasar dari SROI adalah bahwa semua organisasi ekonomi (publik maupun privat) menghasilkan dampak bagi setiap orang dan lingkungan.<sup>169</sup> SROI adalah rasio antara nilai bersih dari manfaat yang diperoleh saat ini (net present value of benefits) dibandingkan dengan nilai bersih saat ini dari investasi (net present value of investments). Jika rasio SROI di atas angka satu maka dianggap menguntungkan dan

---

<sup>167</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility dan community development pada industri tambang dan migas." *Makara Human Behavior Studies in Asia* 15.1 (2011): 43-58.

<sup>168</sup> Prayogo, Dody. "Evaluasi program corporate social responsibility dan community development pada industri tambang dan migas." *Makara Human Behavior Studies in Asia* 15.1 (2011): 43-58.

<sup>169</sup> Massimo Costa, "*Social Return on Investment (SROI), Including Elements on Cost-Benefit Analysis*," dalam *Handbook of Social Policy Evaluation*, ed. Bent Greve, Edward Elgar Publishing, Cheltenham & Northampton, (2017): 57-76



menunjukkan bahwa program tersebut berdampak kepada penerima program maupun pelaksana program.<sup>170</sup> konsep dasar SROI yang umumnya digunakan dalam mengukur dampak program sosial dan bagaimana program sosial sebagai sebuah investasi bermanfaat bagi pelaksana program maupun penerima manfaatnya.

Konsep SROI pada awalnya dikembangkan oleh *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* di Amerika Serikat pada pertengahan 1990-an. Di Inggris Raya, kerangka kerja SROI telah dikembangkan lebih lanjut di bawah program yang didanai pemerintah untuk mengukur nilai sosial, yang dimulai pada tahun 2008, dilakukan oleh konsorsium *SROI Network, New Economics Foundation, Charities Evaluation Services, dan the National Council for Voluntary Organisations and New Philanthropy Capital*.<sup>171</sup> SROI kemudian telah diterima sebagai alat ukur yang diakui secara internasional untuk kewirausahaan sosial dalam kebijakan di Inggris dan telah dipromosikan oleh Departemen Kesehatan di Inggris sebagai alat ukur dari dampak kewirausahaan sosial di bidang kesehatan.<sup>172</sup> Dalam bidang kesehatan, SROI sebelumnya telah digunakan di bidang kesehatan masyarakat termasuk program-program sosial yang meliputi: promosi kesehatan; kesehatan mental; kesehatan lingkungan; kesehatan seksual dan reproduksi; kesehatan anak; pendidikan gizi dan kesehatan.<sup>173</sup>

SROI menilai terhadap dampak program dengan pendekatan monetisasi. SROI mengukur nilai dampak

---

<sup>170</sup> Kuda Muyambi et al., *Issues in Using Social Return on Investment as An Evaluation Tool*. Evaluation Journal of Australasia, Vol. 17, No. 3, (2017): 32–39

<sup>171</sup> Malin Arvidson et al., *Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)*, Voluntary Sector Review, Vol. 4, No. 1, (2013): 3–18.

<sup>172</sup> Ross Millar dan Kelly Hall, *Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The Opportunities and Barriers for Social Enterprises in Health and Social Care*. Public Management Review, Vol. 15, No. 6, (2013): 923–941

<sup>173</sup> Aduragbemi Oluwabusayo Banke-Thomas et al., *Social Return on Investment (SROI) Methodology to Account for Value for Money of Public Health Interventions: A Systematic Review*. BMC Public Health, Vol. 15, No. 1, (2015): 582–597.

program secara finansial dengan membandingkan antara nilai dampak dengan nilai biaya program yang telah direalisasikan. Oleh karena itu SROI dapat memberikan bahan pertimbangan apakah suatu program yang telah dilaksanakan telah layak secara finansial dan memiliki dampak keuntungan jangka pendek atau jangka panjang atau justru sebaliknya.<sup>174</sup>

SROI membutuhkan partisipasi pemangku kepentingan yang beragam dalam satu isu yang dievaluasi. Pemangku kepentingan yang berbeda juga dapat memiliki pemahaman yang berbeda tentang konteks implementasi program ketika melakukan evaluasi. Di satu sisi, ini menjadi pembeda yang positif dari SROI tetapi dapat menjadi kekurangan jika dilihat dari efisiensi penggunaannya sebagai sebuah metode analisis dan evaluasi.<sup>175</sup>

Pada prinsipnya, metode SROI dapat menggambarkan hubungan antara “investasi sosial” berupa program yang dapat dihitung nilai finansialnya dan manfaat sosialnya dengan menerjemahkan aspek-aspek tertentu dari nilai sosial ke dalam nilai finansial, yang menghasilkan koefisien SROI. Komponen finansial ini dilengkapi dengan menunjukkan alternatif kuantitatif dan kualitatif dampak sosial dari suatu program, bukan hanya kepada pihak pelaksana program tetapi juga kepada berbagai pihak terkait, misalnya: masyarakat secara umum, pemerintah dan pemangku kepentingan lain yang terkait (misalnya dunia usaha).<sup>176</sup>

Terkait dengan kepentingan dunia usaha, SROI juga digunakan untuk menganalisis dampak program tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility atau CSR). Setelah melakukan analisis SROI

---

<sup>174</sup> Nalle, Victor Imanuel W., and Martika Dini Syaputri. "SROI: Metode Alternatif dalam Riset Evaluasi Pasca-Legislati." *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan* 9.3 (2021): 647

<sup>175</sup> Brian T. Yates dan Mita Marra, Social Return On Investment (SROI): Problems, Solutions and is SROI a Good Investment? Evaluation and Program Planning, Vol. 64, (2017): 136–144

<sup>176</sup> Nalle, Victor Imanuel W., and Martika Dini Syaputri. "SROI: Metode Alternatif dalam Riset Evaluasi Pasca-Legislati." *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan* 9.3 (2021): 648

maka manajemen perusahaan dapat mengetahui seberapa besar manfaat dalam perspektif finansial yang diterima oleh masyarakat maupun perusahaan karena adanya program CSR. Perusahaan kemudian dapat menggunakan hasil analisis SROI tersebut untuk laporan keberlanjutan.<sup>177</sup>

## **E. Lembaga Pengelola Amil Zakat**

Zakat Infaq Shodaqoh (ZIS) merupakan bentuk dari Filantropi yang mengalami pertumbuhan yang pesat. Meningkatnya ZIS tidak lepas dari peran Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang terbagi menjadi dua yakni Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) oleh masyarakat dan dikukuhkan oleh pemerintah.

### **1. Lembaga Pengelola Zakat Infaq Shodaqoh**

Sebagaimana dijelaskan dalam batasan penelitian, bahwa yang menjadi fokus dalam riset ini adalah potret filantropi yang difokuskan pada ZIS. Dengan demikian, lembaga pengelola filantropi yang dimaksudkan adalah lebih tertuju kepada lembaga pengelola ZIS. Semua kebijakan tentang institusionalisasi zakat secara garis besar, semula terangkum dalam Undang-Undang Pemerintah Republik Indonesia No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. Namun UU No. 38 Tahun 1999 kemudian diganti dengan UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Latar belakang penggantian ini adalah bahwa Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan hukum dalam masyarakat sehingga perlu diganti. Pengelolaan zakat yang diatur dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 meliputi kegiatan perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan.<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Maria R. Nindita Radyati, 2014, *Sustainable Business & Corporate Social Responsibility (CSR)*, (Jakarta: CECT Trisakti University, 2014).

<sup>178</sup> Kholis, N., Sobaya, S., Andriansyah, Y., & Iqbal, M. "Potret Filantropi Islam Di Daerah Istimewa Yogyakarta." (2013): 61-84.

Dalam peraturan perundang-undangan Nomor 38 Tahun 1999, diakui adanya dua jenis organisasi pengelola zakat yaitu :

- a. Badan amil zakat (BAZ) yaitu organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah, dan,
- b. Lembaga amil zakat (LAZ), yaitu organisasi pengelola zakat yang sepenuhnya dibentuk oleh masyarakat, dan dikukuhkan oleh Pemerintah.

Namun dalam UU No. 23 Tahun 2011, terdapat perbedaan struktur institusi. Dalam upaya mencapai tujuan pengelolaan zakat, dibentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang berkedudukan di ibu kota negara, BAZNAS provinsi, dan BAZNAS kabupaten/kota. BAZNAS merupakan lembaga pemerintah non struktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri. BAZNAS merupakan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional.<sup>179</sup>

Untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ). Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. LAZ wajib melaporkan secara berkala kepada BAZNAS atas pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit syariat dan keuangan. Dengan demikian, posisi LAZ tidak setara lagi dengan BAZ.<sup>180</sup>

Selain menerima zakat, BAZNAS atau LAZ juga dapat menerima infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya. Pendistribusian dan pendayagunaan infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya dilakukan sesuai dengan syariat Islam dan dilakukan sesuai dengan peruntukan yang diikrarkan oleh pemberi dan harus dilakukan pencatatan dalam pembukuan tersendiri. Secara umum, pengelolaan zakat dapat dikategorikan menjadi tiga unsur pokok, yaitu

---

<sup>179</sup> Kholis, Nur, et al. "Potret Filantropi Islam Di Daerah Istimewa Yogyakarta...", 61-84

<sup>180</sup> Kholis, Nur, et al. "Potret Filantropi Islam Di Daerah Istimewa Yogyakarta...", 61-84

penghimpunan dana zakat, pendistribusian dana zakat dan pengelolaan organisasi atau OPZ.<sup>181</sup>

## 2. Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban dalam Membangun Ternak Desa Sejahtera

Laznas Nurul Hayat Tuban adalah salah satu cabang Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nurul Hayat yang berpusat di Surabaya. Lembaga ini merupakan lembaga amil zakat yang melayani donasi, zakat, infaq, dan sedekah yang disalurkan untuk membangun umat. Di Kabupaten Tuban Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban berlokasi di Jalan Delima No. 70, Kelurahan Perbon, Kecamatan Tuban Kota, Kabupaten Tuban. Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban Berdiri pada tahun 2006, dan mulai beroperasi menjadi lembaga penyaluran zakat dan donasi untuk membantu dalam membangun kesejahteraan umat.

Fokus kegiatan Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban bukan hanya menjadi jasa donasi, zakat, infaq, dan sedekah saja, namun juga melakukan penyaluran kepada orang-orang penerima zakat atau 8 *asnaf* yaitu: fakir, miskin, amil, mualaf, budak, gharim, sabillah, dan Ibnu Sabil. Selain itu Laznas Nurul Hayat cabang tuban juga program-program untuk membangun kesejahteraan umat, seperti; pendidikan, kesehatan, dakwah, sosial kemanusiaan, dan pemberdayaan ekonomi. Dalam penelitian ini fokus pada pembahasan pada program pemberdayaan ekonomi melalui program ternak desa sejahtera Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban.

Program ternak desa sejahtera merupakan pengembangan peternakan domba dengan model pengelolaan kandang belakang rumah untuk penggemukan domba. Program ini dikelola dengan sistem bagi hasil, dan didampingi oleh mitra kerja profesional dalam penyediaan bibit dan perluasan jaringan pasar. Program ini bertumpu pada 4 aspek utama yaitu teknologi pangan, pemeliharaan ternak, manajemen kandang, dan penguatan pasar.

Tujuan dari program ternak desa sejahtera Laznas Nurul Hayat dapat dilihat sebagai berikut;

---

<sup>181</sup> Kholis, Nur, et al. "Potret Filantropi Islam Di Daerah Istimewa Yogyakarta...", 61-84



- a. Inisiasi model peternakan kandang belakang rumah yang dikelola oleh masyarakat miskin desa.
- b. Memperkuat sinergi program pemberdayaan umat berbasis ternak sebagai program yang berkelanjutan dan menguntungkan.
- c. Menciptakan kemandirian masyarakat miskin melalui skema bisnis peternakan.

Bentuk program pemberdayaan ternak desa sejahtera Laznas Nurul Hayat dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Pendampingan intensif harian oleh mitra PIC atau fasilitator.
- b. Peningkatan kapasitas sumberdaya manusia peternak binaan.
- c. Penyediaan sumberdaya program.
- d. Memperkuat jaringan pasar.

Target pencapaian program pemberdayaan ternak desa sejahtera Laznas Nurul Hayat dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Populasi sentra ternak desa sebanyak 100 ekor domba/lokasi
- b. Pengembangan kandang dengan populasi 10-20 ekor/KK ditahun ke-3
- c. Peningkatan pendapatan pendapatan penerima manfaat rata-rata sebesar 3 kali tiap masa panen.

**F. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini melihat melihat penelitian terdahulu sebagai acuan penting dalam melihat relasi terhadap tema penelitian, karena dengan adanya penelitian terdahulu mempermudah peneliti melakukan penilaian, dan menjadi perbandingan dalam penelitian. Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini sebagai berikut;

**Tabel 2.4 Penelitian terdahulu tentang Filantropi dalam pemberdayaan masyarakat**

1.	Nama dan Tahun Penelitian	Abdur Rahman Kasdi (2006)
	Judul	Filantropi Untuk Pemberdayaan Ekonomi

		Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak) <sup>182</sup>
	Hasil Penelitian	Filantropi dalam bentuk ZISWAF apabila dikelola secara produktif, akan mampu menjalankan fungsi yang maksimal, seperti penyediaan sarana umum, pemberdayaan ekonomi, dan sebagainya. Pengelolaan dan pemberdayaan ZISWAF yang dilakukan pengelola BMT se-Kabupaten Demak sudah sangat bagus dan tertata secara sistematis. Indikatornya adalah: adanya sistem pengelolaan satu arah, sistem pengelolaan umpan balik ( <i>feed back</i> ) dan dengan sistem <i>pilot project</i> . Sedangkan indikator pemberdayaan ZISWAF yang dilakukan oleh pengelola BMT adalah: adanya pemberdayaan untuk pengembangan sumber daya manusia, dengan model pemberdayaan ekonomi, dan pemberdayaan sosial dengan cara penyaluran dana untuk fakir miskin langsung berupa santunan, penyaluran untuk sarana prasarana pendidikan, penyaluran dana untuk yatim piatu, penyaluran untuk sarana ibadah, dan untuk kegiatan sosial lainnya.
	Persamaan	Persamaannya terletak pada Filantropi sebagai media pemberdayaan masyarakat.
	Perbedaan	Perbedaannya dalam hasil penelitian ini menjelaskan pengelolaan filantropi yang digunakan untuk kegiatan pemberdayaan. Namun kalau penelitian yang akan ditulis nanti bagaimana melihat konsep pemberdayaan masyarakat dan evaluasi dampak manajemen program pemberdayaan dari lembaga Filantropi.
2.	Nama dan Tahun Penelitian	Udin Saripudin (2016)
	Judul	Filantropi dan Pemberdayaan Ekonomi <sup>183</sup>

<sup>182</sup> Kasdi, A.. Filantropi Islam Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat (Model Pemberdayaan ZISWAF di BMT Se-Kabupaten Demak). *Iqtishadia: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam STAIN Kudus*, 9(2), (2016): 227-245.

<sup>183</sup> Saripudin, U. Filantropi Islam dan Pemberdayaan Ekonomi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 4(2), (2016): 165-185

	Hasil Penelitian	Filantropi mempunyai potensi yang besar untuk pemberdayaan masyarakat, potensi tersebut diperoleh dari anjuran masyarakat muslim untuk melakukan zakat, infaq, dan sedekah
	Persamaan	Persamaan terletak pada potensi Filantropi untuk membangun pemberdayaan
	Perbedaan	Perbedaan terletak pada penjelasan hasil pengelolaan yang didapat dari Filantropi sebagai potensi. Namun pada penelitian yang akan dilakukan ini menjelaskan implementasi dan evaluasi dampak manajemen program pemberdayaan dari lembaga Filantropi.
3.	Nama dan Tahun Penelitian	Muhammad Alwi, M. Ilham, dan Muhammad Fakhri Amir (2021)
	Judul	<i>Islamic Philanthropy: The Idea of Economic Empowerment of the Ummah of K.H. Ma'ruf Amin.</i> <sup>184</sup>
	Hasil Penelitian	Dalam penelitian ini gagasan pemberdayaan ekonomi KH Ma'ruf Amin menitikberatkan pada penguatan ekonomi umat sebagai langkah strategis untuk menciptakan pemerataan distribusi ekonomi. Arti penting pemberdayaan ekonomi umat KH Ma'ruf Amin terletak pada tawaran pola pembangunan yang mengadopsi "model Ketupat" dengan mendorong perbaikan ekonomi di sektor ekonomi lemah agar terjadi peningkatan ekonomi menengah secara bertahap, sektor.
	Persamaan	Persamaan terletak pada wacana Filantropi merupakan langkah strategis perbaikan ekonomi dan pemerataan pendistribusian ekonomi.
	Perbedaan	Perbedaan terletak pada gagasan hasil Filantropi sebagai instrumen untuk pemberdayaan ekonomi umat dengan pemerataan ekonomi sehingga turut membangun kekuatan ekonomi nasional.

<sup>184</sup> Alwi, Muhammad, M. Ilham, and Muhammad Fakhri Amir. "Islamic Philanthropy: The Idea of Economic Empowerment of the Ummah of KH Ma'ruf Amin." *FITRAH: Jurnal Kajian Ilmu-ilmu Keislaman* 7.1 (2021): 133-154.

		Namun pada penelitian yang akan dilakukan ini menjelaskan konsep program pemberdayaan ekonomi umat serta dengan evaluasi dampak manajemen program yang sudah dilakukan lembaga Filantropi.
4.	Nama dan Tahun Penelitian	Benny Prasetya, Heri Rifhan Halili, M. Alvi Syahrin, dan M. Arifin (2021)
	Judul	<i>Lazismu Philanthropy Potential in The Empowerment of Mustahiq's Economic and Welfare (A Case Study in Probolinggo, Jember, and Pasuruan).</i> <sup>185</sup>
	Hasil Penelitian	Pemberdayaan mustahik menjadi muzakki melalui pemberdayaan ekonomi dilakukan sejak dini dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendampingan kepada mustahiq dalam mengelola usaha ekonomi produktif dan dilakukan secara berkelanjutan. Pemberdayaan ekonomi bagi mustahiq berpotensi untuk meningkatkan perekonomian agar lebih mandiri dalam menjalankan usahanya.
	Persamaan	Persamaan terletak Filantropi langkah dalam pemberdayaan masyarakat melalui proses pelatihan dan pendampingan usaha ekonomi produktif.
	Perbedaan	Perbedaan terletak pada pada penjelasan proses lembaga Filantropi dengan pemberdayaan ekonomi produktif sebagai potensi membangun kesejahteraan masyarakat. Namun dalam penelitian kali ini hasil proses pemberdayaan yang dilakukan, serta evaluasi dampak keberhasilan program serta dengan <i>output</i> dan <i>outcomes</i> -nya tidak muncul.

**Tabel 2.5 Penelitian terdahulu tentang Nurul Hayat Cabang Tuban**

1.	Nama dan Tahun Penelitian	Muhammad Aziz (2017)
----	---------------------------	----------------------

<sup>185</sup> Prasetya, Benny, et al. "LAZISMU Philanthropy Potential in The Empowerment of Mustahiq's Economic and Welfare (A Case Study in Probolinggo, Jember, and Pasuruan)." *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies* 17.2 (2021): 336-361.

	Judul	Strategi Pengelolaan Zakat Secara Produktif Pada Lembaga Amil Zakat Dalam Tinjauan UU RI Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat (Studi Kasus Di Nurul Hayat Kantor Cabang Tuban Periode 2015-2016). <sup>186</sup>
	Hasil Penelitian	Pengelolaan zakat secara produktif di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Cabang melalui beberapa kegiatan dan tahapan, antara lain; Program Pilar Mandiri, Beasiswa pendidikan Pendirian pendidikan formal unggulan.
	Persamaan	Persamaannya terletak pada tempat penelitian yakni Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada tinjauan penelitian. Penelitian terdahulu ditinjau dari hukum pengelolaan zakat produktif. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan berfokus pada implementasi zakat infaq sedekah yang digunakan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat.
2.	Nama dan Tahun Penelitian	Milla Rahma Fiqhyany, dan Ari Prasetyo (2014)
	Judul	Pengaruh Komunikasi Pemasaran Terpadu Terhadap Niat muzakki membayar Dana zakat, Infaq, Shadaqah Pada Yayasan Nurul Hayat Cabang Tuban. <sup>187</sup>
	Hasil Penelitian	Komunikasi pemasaran terpadu yang terdiri dari variabel periklanan, hubungan masyarakat, pemasaran langsung, dan penjualan personal secara simultan berpengaruh terhadap niat muzakki membayar dana zakat, infaq, shadaqah pada Yayasan Nurul Hayat Cabang Tuban. Variabel komunikasi pemasaran terpadu, variabel hubungan masyarakat merupakan variabel

<sup>186</sup> Aziz, Muhammad. "Strategi pengelolaan zakat secara produktif pada lembaga amil zakat dalam tinjauan UU RI nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat (studi kasus di Nurul Hayat kantor cabang Tuban periode 2015-2016)." *Al Hikmah: Jurnal Studi Keislaman* 7.1 (2017).

<sup>187</sup> Fiqhyany, Milla Rahma, and Ari Prasetyo. "Pengaruh Komunikasi Pemasaran Terpadu Terhadap Niat Muzakki Membayar Dana Zakat, Infaq, Shadaqah Pada Yayasan Nurul Hayat Cabang Tuban." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 1.11 (2014): 813-831.



		yang dominan mempengaruhi niat muzakki membayar dana zakat, infaq, shadaqah pada Yayasan Nurul Hayat Cabang Tuban
	Persamaan	Persamaannya terletak pada tempat penelitian yakni Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada tinjauan penelitian. Penelitian ini dari pengaruh komunikasi pemasaran terhadap muzakki membayar dana zakat. Namun dalam penelitian yang akan dilakukan berfokus pada penggunaan dana zakat infaq sedekah yang digunakan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat.

**G. Kerangka Berpikir**

Untuk memperjelas isu dari penelitian maka muncullah kerangka berfikir yang menjadi pedoman dalam penelitian ini. Kerangka berpikir digunakan untuk menggambarkan alur permasalahan secara keseluruhan. Agar permasalahan dapat diukur dengan seksama, maka peneliti membuat kerangka permasalahan mengenai uraian tentang gambaran Filantropi Laznas Nurul Hayat cabang Tuban, implementasi pemberdayaan ekonomi umat melalui program ternak desa sejahtera, dan evaluasi dampak manajemen program dari pemberdayaan masyarakat.

Filantropi Laznas Nurul Hayat Cabang Tuban membuat program pemberdayaan ekonomi umat melalui potensi modal dari donatur, zakat, infaq, dan sedekah melalui program ternak desa sejahtera yang dimanfaatkan untuk mendorong terbentuknya usaha ternak bagi masyarakat. Konsep pemberdayaan ini masyarakat yang menjadi mitra tidak hanya sebagai penerima modal namun juga ada dampingan untuk meningkatkan ternak mereka melalui proses belajar ternak bersama, dan perluasan jaringan pasar dari usaha ternak. Dampaknya usaha ternak menjadi alternatif pendapatan ekonomi, sehingga dapat meningkatkan ekonomi mereka.

Program ternak desa sejahtera dari Laznas Nurul Hayat cabang Tuban menjadi sarana untuk mendorong peningkatan pendapatan ekonomi masyarakat, selain itu juga merupakan usaha agar masyarakat yang menjadi mitra dapat menjadi muzakki atau menjadi dotur yang bagi Laznas ataupun masyarakat lainnya. Dampak dari keberhasilan program ini dapat

mempunyai pengaruh positif bagi Laznas dan bagi masyarakat mitra. Bagi Laznas keberhasilan program dapat meningkatkan kepercayaan bagi donatur untuk memberikan donasi pada lembaga tersebut secara berkelanjutan, dan mampu meningkatkan jumlah donatur. Bagi masyarakat mitra keberhasilan program mampu meningkatkan pendapatan mereka dan bisa menjadi usaha mereka yang dapat dilakukan pasca program berlangsung. Jadi keberhasilan program ini mampu sama-sama mampu meningkatkan profitabilitas keduanya antara masyarakat mitra dan lembaga Filantropi.

Namun, untuk melihat keberhasilan dari program tersebut dapat dilakukan dengan mengukur program yang sudah berjalan diperlukan pendekatan *Social Return On Investment* (SROI) dengan mengukur hal hasil tidak langsung (*outcome*) dan terkait dengan dampak (*impact*) yang dihasilkan dari program. Metode SROI merupakan metode evaluasi yang digunakan untuk memperbaiki performa manajemen dalam melaksanakan berbagai program yang *outcome*-nya tidak terlihat secara jelas.<sup>188</sup> Tahapan Yang digunakan dalam mengukur keberhasilan program ternak desa sejahtera yaitu: (1) mengidentifikasi ruang lingkup dan *stakeholder*, (2) memetakan dampak, (3) menilai dampak, dan (4) menyusun perhitungan dampak secara keseluruhan.

Berikut ini adalah kerangka berfikir menjadi pedoman peneliti yang dapat dilihat sebagai berikut;

---

<sup>188</sup> Ririh, K. R., Wicaksono, A., Berliandaldo, M., & Ajie, F. T. Kajian Efektivitas Program Corporate Social Responsibility (Csr): Studi Kasus Perusahaan Pembangkit Energi “Y”. *J@ ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 16(1), (2021): 29-41.

Bagan 2.4 Kerangka Berfikir Penelitian

