

**KOLABORASI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL (BAZNAS)  
DAN PEMERINTAH DAERAH PONOROGO DALAM PEMBERDAYAAN  
EKONOMI MASYARAKAT**

**TESIS**



**oleh:**

**ARIS ASHAR  
NIM 501240015**

**PROGRAM MAGISTER PRODI EKONOMI SYARIAH  
PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI  
PONOROGO**

**2026**

## ABSTRAK

**Ashar, Aris.** 2026. Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Dan Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann Ekonomi Masyarakat. **Tesis.** Program Magister Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing 1 : Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I., Pembimbing 2 : Dr. Aji Damanuri, M.E.I.

**Kata kunci:** kolaborasi, zakat produktif, pemberdayaan mustahik

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pelaksanaan kolaborasi antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan pemerintah daerah dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui program ponorogo makmur. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam implementasi kolaborasi, serta mengevaluasi dampaknya terhadap pemberdayaan mustahik, khususnya pada sektor ternak kambing dan permodalan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi lapangan, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah telah terwujud dalam bentuk pembagian peran, koordinasi lintas lembaga, serta integrasi sumber daya dalam pelaksanaan program zakat produktif. Namun demikian, pelaksanaan kolaborasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih dihadapkan pada berbagai kendala, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, belum terintegrasinya data mustahik secara lintas sektor, serta belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi kolaboratif. Di sisi lain, terdapat faktor pendukung yang memperkuat kolaborasi, antara lain komitmen kelembagaan, dukungan kebijakan pemerintah daerah, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS. Dampak program menunjukkan adanya peningkatan pendapatan, kemandirian usaha, serta perubahan sosial mustahik menuju kondisi yang lebih produktif dan berdaya. Dengan demikian, kolaborasi kelembagaan yang efektif terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat produktif serta mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan.

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Aris Ashar, NIM 501240015, Program Magister Progra Studi Ekonomi Syariah** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Dan Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann Ekonomi Masyarakat”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

**Ponorogo, 13 April 2026**

**Pembuat Pernyataan,**



**ARIS ASHAR**

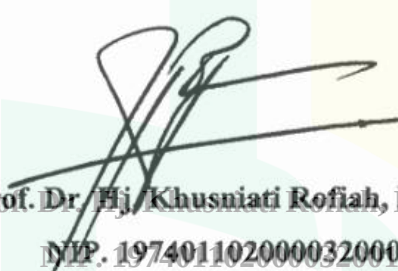
**NIM 501240015**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

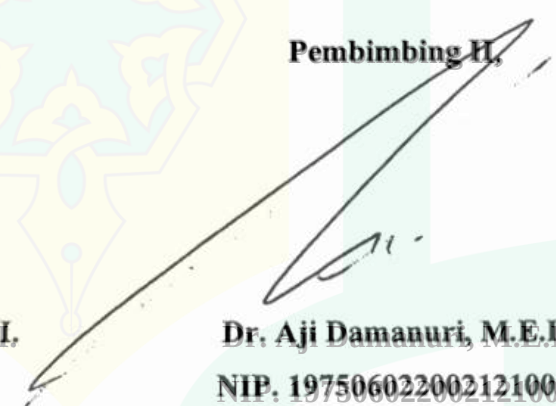
Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh Aris Ashar, NIM 501240015 dengan judul: ***“Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Dan Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann Ekonomi Masyarakat”*** maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 14 April 2026

Pembimbing I,

  
Prof. Dr. Hj/Khusniati Rofiah, M.S.I.  
NIP. 1974011020000320001

Pembimbing II,

  
Dr. Aji Damanuri, M.E.I.  
NIP. 197506022002121003

Mengetahui,

Kaprodi Magister Ekonomi Syariah

  
Dr. Hj. Ely Masykurah, S.E., M.S.I.  
NIP. 197202111999032003



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO  
PASCASARJANA**

Alamat: Jln. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277

Fax. (0352) 461893

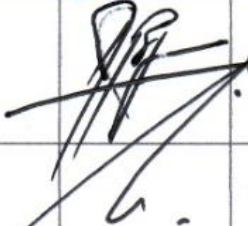
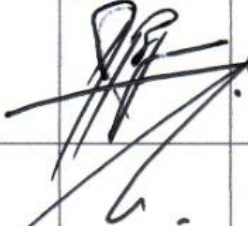
Website: [www.iainponorogo.ac.id](http://www.iainponorogo.ac.id)

Email: [pascasarjana@stainponorogo.ac.id](mailto:pascasarjana@stainponorogo.ac.id)

**KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI**

Tesis yang ditulis oleh **Aris Ashar**, NIM 501240015, Program Magister Prodi Ekonomi Syariah dengan judul: *"Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Dan Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann Ekonomi Masyarakat"* telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada Hari Jum'at, tanggal 17 April 2026 dan dinyatakan **LULUS**.

**Dewan Penguji**

| No | Nama Penguji                                                            | Tandatangan                                                                          | Tanggal       |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1  | <b>Prof. Dr. Agus Purnomo, M.Ag.</b><br>NIP 197308011998310001          |  | 22 Mei 2026   |
| 2  | <b>Prof. Iza Hanifuddin, M.Ag.,Ph.D.</b><br>NIP 196906241998031002      |  | 26 April 2026 |
| 3  | <b>Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I.</b><br>NIP 197401102000032001 |  | 27 Mei 2026   |
| 4  | <b>Dr. Aji Damanuri, M.E.I.</b> NIP<br>197506022002121003               |  | 14 Mei 2026   |

Ponorogo, 29 Mei 2026

Pascasarjana,



Prof. Dr. Agus Purnomo, M.Ag.  
NIP 197308011998310001



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA  
ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang beranda tangan di bawah ini :

Nama : Aris Ashar  
NIM : 501240015  
Fakultas : Pascasarjana  
Program Studi : Magister Ekonomi Syariah  
Judul Tesis : Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Dan  
Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann  
Ekonomi Masyarakat

Menyatakan bahwa naskah tesis telah diperiksa dan disahkan oleh pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan UIN Kiai Ageng Muhammad Besari yang diakses di **ethesis.iaianponorogo.ac.id**. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 23 April 2026

Pembuat Pernyataan,



**Aris Ashar**

**NIM 501240015**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kemiskinan dan ketimpangan ekonomi masih menjadi persoalan struktural yang kompleks di berbagai daerah di Indonesia, termasuk Kabupaten Ponorogo. Secara ideal, pembangunan ekonomi diharapkan mampu menciptakan distribusi kesejahteraan yang merata melalui peningkatan akses terhadap sumber daya produktif, penguatan kapasitas usaha masyarakat, serta penciptaan kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.<sup>1</sup> Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kondisi tersebut belum sepenuhnya tercapai. Masyarakat miskin tidak hanya menghadapi keterbatasan pendapatan, tetapi juga mengalami kendala dalam akses permodalan, rendahnya kapasitas kewirausahaan, terbatasnya jaringan pasar, serta minimnya pendampingan usaha yang berkelanjutan. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kondisi ideal pembangunan ekonomi yang inklusif dengan realitas empiris yang masih didominasi oleh pendekatan bantuan yang bersifat konsumtif dan jangka pendek.<sup>2</sup>

Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian mustahik penerima bantuan ekonomi masih berada dalam kondisi rentan secara struktural, di mana bantuan yang diterima belum sepenuhnya mampu mengubah kondisi ekonomi secara signifikan.<sup>3</sup> Dalam beberapa kasus, bantuan produktif seperti ternak kambing atau modal usaha UMKM belum diikuti dengan pendampingan yang intensif dan berkelanjutan, sehingga berpotensi tidak berkembang secara optimal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pendekatan pemberdayaan ekonomi belum sepenuhnya

---

<sup>1</sup> Abdullah Najib Azzamani, Hikmah Dzil Hijjah, and Rubianto Hadisaputra, "Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi Dan Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia," *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora* 4, no. 2 (2025): 2107–18.

<sup>2</sup> Willya Achmad, "Pemetaan Sosial Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan : Dinamika Program Pemberdayaan Di Indonesia," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 4 (2023): 4367–80, <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3594%0Ahttp://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/3594/2881>.hal 17

<sup>3</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 10 Oktober 2025.

berbasis pada penguatan kapasitas (*capacity building*), melainkan masih cenderung bersifat distributif. Hal ini mempertegas adanya kesenjangan antara idealitas pembangunan ekonomi inklusif dengan realitas implementasi di tingkat lokal.<sup>4</sup>

Dalam perspektif ekonomi Islam, zakat memiliki posisi strategis sebagai instrumen redistribusi kekayaan dan pemberdayaan ekonomi umat yang mampu menjembatani kesenjangan tersebut. Secara normatif, zakat tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme sosial ekonomi untuk menciptakan keadilan distributif dan meningkatkan kesejahteraan mustahik.<sup>5</sup> Dalam perkembangannya, paradigma pengelolaan zakat mengalami pergeseran dari pendekatan konsumtif menuju zakat produktif yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi, seperti pemberian modal usaha, bantuan sarana produksi, pelatihan kewirausahaan, dan pendampingan usaha.<sup>6</sup> Secara teoritis, zakat produktif diharapkan mampu mendorong transformasi mustahik menjadi individu yang mandiri secara ekonomi, bahkan berpotensi menjadi muzakki. Akan tetapi, efektivitas zakat produktif tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang disalurkan, melainkan sangat bergantung pada kualitas tata kelola kelembagaan, integrasi program, serta sinergi antar aktor yang terlibat.<sup>7</sup>

Permasalahan kemiskinan sebagai *wicked problem* menuntut pendekatan yang tidak parsial, melainkan kolaboratif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Dalam kerangka teori *collaborative governance*, persoalan publik yang kompleks memerlukan keterlibatan aktor pemerintah dan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan secara kolektif,

---

<sup>4</sup> Daris Yulianto, "Pola *Collaborative Governance* Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong)," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 5, no. 2 (2025): 486–503, <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/18304/12458>.

<sup>5</sup> Muhammad Umar Ahfadz Muhammad Farid Al-Azhar, Abdul Wahid, "Peran Zakat Produktif Dalam Membangun Ekonomi Inklusif Di Daerah Tertinggal," *TIJAROTANA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Syariah* 05, no. 02 (2024), <https://ejournal.sties-babussalam.ac.id/index.php/tijarotana/index>.

<sup>6</sup> Ibid 23

<sup>7</sup> Fahmi Fauzi, "Zakat Produktif: Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia," *TIJARAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis Syariah*, 2, no. 1 (2025): 19–28, <https://litera-academica.com/ojs/tijarah/index>.



partisipatif, dan berorientasi pada tujuan bersama.<sup>8</sup> Dalam konteks pengelolaan zakat produktif, kolaborasi antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan pemerintah daerah menjadi sangat relevan, karena masing-masing memiliki keunggulan sumber daya yang saling melengkapi. BAZNAS memiliki kewenangan dalam penghimpunan dan pendayagunaan zakat, sedangkan pemerintah daerah memiliki akses terhadap data kemiskinan, regulasi, serta program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Secara teoritis, kolaborasi ini seharusnya mampu menghasilkan *collaborative advantage*, yaitu keunggulan kolektif yang menghasilkan dampak lebih optimal dibandingkan apabila masing-masing aktor bekerja secara terpisah.<sup>9</sup>

Kolaborasi dalam perspektif tata kelola modern tidak hanya dimaknai sebagai hubungan kerja sama formal antar lembaga, tetapi sebagai proses integratif yang menempatkan seluruh aktor dalam posisi saling bergantung untuk mencapai tujuan publik secara bersama. Berbeda dengan kerja sama yang umumnya bersifat koordinatif dan terbatas pada pembagian tugas, kolaborasi menuntut adanya kesetaraan peran, pertukaran sumber daya, pembangunan kepercayaan (*trust building*), serta keterlibatan aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program.<sup>10</sup> Dalam konteks pemberdayaan ekonomi masyarakat, pendekatan kolaboratif menjadi penting karena persoalan kemiskinan dan ketimpangan ekonomi merupakan masalah multidimensional yang tidak dapat diselesaikan secara sektoral oleh satu institusi saja. Oleh sebab itu, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah menjadi relevan untuk membangun sinergi kelembagaan yang mampu mengintegrasikan kekuatan regulatif, sumber daya

---

<sup>8</sup> Chris Ansell and Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

<sup>9</sup> Ibid 26

<sup>10</sup> Luki Oka Prastio, Utang Suwaryo, and Neneng Yani Yuningsih, "Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Antar Aktor Terhadap Proses Kolaborasi Pada Program Pemagangan Nasional Di Kabupaten Karawang," *Jurnal Politikom Indonesiana* 4, no. 2 (2019): 200–223, <https://doi.org/10.35706/jpi.v4i2.3243>.

sosial, pendanaan, serta pendampingan masyarakat secara lebih efektif dan berkelanjutan.<sup>11</sup>

Di Kabupaten Ponorogo, bentuk konkret kolaborasi tersebut diwujudkan melalui Program Ponorogo Makmur yang diarahkan sebagai program zakat produktif berbasis pemberdayaan ekonomi masyarakat. Program ini mencakup berbagai sektor produktif seperti bantuan ternak kambing, permodalan usaha mikro dan kecil (UMKM), yang melibatkan BAZNAS, pemerintah daerah melalui OPD terkait, pemerintah desa, serta pendamping lapangan.<sup>12</sup> Secara konseptual, program ini mencerminkan implementasi pendekatan kolaboratif dalam pengelolaan zakat produktif. Namun demikian, temuan awal di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan kolaborasi tersebut belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *collaborative governance*. Pola kerja sama yang terbentuk masih cenderung bersifat koordinatif administratif dan belum terintegrasi secara strategis dalam perencanaan bersama. Mekanisme komunikasi antar lembaga belum berjalan secara rutin dan sistematis, forum kolaborasi belum optimal, serta integrasi data mustahik antar lembaga masih menghadapi berbagai kendala.<sup>13</sup> Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal kolaborasi yang menekankan partisipasi, kesetaraan, dan integrasi, dengan praktik implementasi yang masih bersifat parsial dan sektoral.<sup>14</sup>

Kesenjangan tersebut menjadi penting untuk dikaji lebih mendalam dalam konteks pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur. Secara teoritis, *collaborative governance* menekankan adanya pembagian peran yang jelas, komunikasi yang intensif,

---

<sup>11</sup> Daris Yulianto, "Pola *Collaborative Governance* Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong)," *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 5, no. 2 (2025): 486–503, <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/18304/12458>.

<sup>12</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 10 Oktober 2025.

<sup>13</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 10 Oktober 2025.

<sup>14</sup> Resta Oktafia, Dwi Cahyani, and Retno Suryawati, "Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan Masjid Agung Madaniyah Kabupaten Karanganyar," *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik* 4, no. 2006 (2024): 152–61.

pengambilan keputusan bersama, serta integrasi sumber daya yang efektif.<sup>15</sup> Namun, dalam praktik di Ponorogo, pelaksanaan kolaborasi masih menghadapi berbagai tantangan, seperti belum optimalnya koordinasi lintas sektor, perbedaan orientasi kelembagaan, serta keterbatasan kapasitas sumber daya.<sup>16</sup> Hal ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai bagaimana sebenarnya pelaksanaan kolaborasi tersebut berlangsung dalam realitas empiris, dan sejauh mana prinsip-prinsip *collaborative governance* dapat diimplementasikan dalam konteks pengelolaan zakat produktif di tingkat daerah.<sup>17</sup>

Selain itu, efektivitas kolaborasi juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam proses implementasi. Secara teoritis, keberhasilan kolaborasi ditentukan oleh adanya kepercayaan antar aktor, kesamaan visi dan tujuan, kapasitas sumber daya yang memadai, serta dukungan regulasi yang jelas.<sup>18</sup> Namun, kondisi empiris menunjukkan bahwa pelaksanaan kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur masih dihadapkan pada berbagai kendala, seperti keterbatasan anggaran, minimnya jumlah pendamping lapangan, belum terintegrasinya data mustahik secara lintas OPD, serta adanya kecenderungan ego sektoral antar lembaga.<sup>19</sup> Kondisi ini menunjukkan bahwa *collaborative advantage* yang diharapkan dari sinergi antar aktor belum sepenuhnya tercapai. Dengan demikian, penting untuk mengkaji secara mendalam faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kolaborasi tersebut, serta bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi efektivitas program zakat produktif.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Syafrian Tommy, "Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur," *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2023, 113–24, <https://www.ojs.serambimekkah.ac.id/index.php/semnas/article/view/7102%0Ahttps://www.ojs.serambimekkah.ac.id/index.php/semnas/article/viewFile/7102/5104>.

<sup>16</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 10 Oktober 2025.

<sup>17</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

<sup>18</sup> Deby Febriyan Eprilianto, Galih Wahyu Pradana, and Yuyun Eka Kartika Sari, "Digital Inovasi Sektor Publik : Efektivitas Kolaborasi Dalam Implementasi Inovasi Dega Digital," *Jurnal EL-RIYASAH* 10, no. 2 (2020): 127, <https://doi.org/10.24014/jel.v10i2.8909>.

<sup>19</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 10 Oktober 2025.

<sup>20</sup> Siv Vangen and Chris Huxham, "AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision," *Advanced Institute of Management Research Paper*, 2005, 015.

Lebih lanjut, aspek yang tidak kalah penting untuk dikaji adalah dampak dari Program Ponorogo Makmur terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik. Secara konseptual, zakat produktif diharapkan mampu menghasilkan dampak yang tidak hanya bersifat *output*, tetapi juga *outcome* dan *impact* jangka panjang, seperti peningkatan pendapatan, kemandirian usaha, keberlanjutan ekonomi, serta transformasi sosial mustahik.<sup>21</sup> Namun, dalam praktiknya, evaluasi program masih cenderung berfokus pada aspek penyaluran bantuan dan belum secara komprehensif mengukur dampak jangka panjang terhadap kesejahteraan mustahik. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dampak dalam pemberdayaan ekonomi yang menekankan perubahan struktural dan berkelanjutan, dengan praktik evaluasi program yang masih berorientasi pada capaian administratif.<sup>22</sup> Oleh karena itu, penting untuk menganalisis secara mendalam bagaimana dampak program tersebut terhadap kondisi ekonomi dan sosial mustahik, khususnya dalam sektor ternak kambing dan permodalan UMKM yang menjadi fokus utama program.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan antara idealitas teori *Collaborative Governance*, *Collaborative Advantage*, dan Teori Dampak (*Theory Impact*) dengan realitas implementasi kolaborasi zakat produktif di Kabupaten Ponorogo. Kesenjangan ini mencakup aspek pelaksanaan kolaborasi, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak program terhadap pemberdayaan mustahik.<sup>23</sup> Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dilaksanakan, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilannya, serta bagaimana dampak nyata program terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik.

---

<sup>21</sup> Jaka Ragil Daulay, Nispul Khoiri, and Akmaluddin Syahputera, "Zakat Produktif (Tinjauan Hukum Islam Dalam Karya Prof. DR. Yusuf Al-Qardawi)," *Al-Mashlahah: Jurnal Hukum Islam Dan Pranata Sosial Islam* 10, no. 2 (2022): 1001–16, <https://doi.org/10.30868/am.v10i02.3184>.

<sup>22</sup> Aditya Pramadan Triantoro and Anggita Isty Intan Sari, "Optimalisasi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Zakat Produktif Berdasarkan Program Zakat Community Development Baznas Di Pesantren Nurul Huda," *Jurnal Ilmiah Research and Development Student* 1, no. 1 (2023): 170–80, <https://doi.org/10.59024/jis.v1i1.391>.

<sup>23</sup> Fauzi, "Zakat Produktif: Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia."

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian ekonomi Islam dan tata kelola kolaboratif, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi optimalisasi pengelolaan zakat produktif di tingkat daerah.

### **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pelaksanaan kolaborasi antara Baznas Ponorogo dan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan Kolaborasi dilaksanakan oleh Baznas Ponorogo dengan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat?
3. Bagaimana dampak Kolaborasi terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis secara komprehensif pelaksanaan kolaborasi antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo dan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam implementasi program zakat produktif berbasis pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui Program Ponorogo Makmur.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Daerah Ponorogo, khususnya dalam aspek koordinasi kelembagaan, integrasi sumber daya, komunikasi antaraktor, serta efektivitas tata kelola program pemberdayaan ekonomi mustahik.
3. Menganalisis dampak kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Daerah Ponorogo terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat, terutama dalam peningkatan kesejahteraan mustahik, penguatan kapasitas usaha produktif, kemandirian ekonomi, serta transformasi sosial mustahik menuju kondisi yang lebih berdaya dan berkelanjutan.



## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam kajian ekonomi Islam dan tata kelola zakat produktif. Kajian tentang kolaborasi antara lembaga pengelola zakat dan pemerintah dalam konteks daerah masih tergolong terbatas, sehingga penelitian ini membuka ruang baru bagi eksplorasi konsep sinergi kelembagaan berbasis nilai-nilai Islam dalam upaya pemberdayaan ekonomi umat.

Penelitian ini juga memperluas pemahaman tentang efektivitas pengelolaan zakat yang tidak hanya dinilai dari aspek penyaluran, tetapi juga dari proses kelembagaan, penguatan sistem, dan dampak jangka panjang terhadap mustahik. Dengan pendekatan kolaboratif antara Baznas dan pemerintah daerah, kajian ini menghadirkan perspektif teoritis mengenai pentingnya integrasi antar aktor sosial dalam membangun ekosistem zakat yang berkelanjutan.

Selain itu, secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai model kolaborasi lintas sektor (*multi stakeholder collaboration*) dalam sistem pengelolaan dana sosial Islam. Hal ini sejalan dengan teori *governance* dan *public management* yang menekankan bahwa permasalahan kompleks seperti kemiskinan tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor saja, melainkan memerlukan pendekatan kolektif. Dalam hal ini, zakat sebagai instrumen fiskal Islam dapat diposisikan sebagai bagian dari kebijakan publik yang terintegrasi dengan program kesejahteraan sosial pemerintah.

Penelitian ini juga dapat menjadi acuan untuk pengembangan teori tentang transformasi zakat konsumtif menuju zakat produktif sebagai strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin secara berkelanjutan. Selain itu, hasil kajian ini diharapkan dapat menginspirasi pengembangan model konseptual baru dalam tata kelola zakat yang tidak hanya berorientasi pada distribusi tetapi juga pada outcome sosial dan ekonomi, seperti peningkatan produktivitas, kemandirian, serta konversi mustahik menjadi muzakki.

## 2. Manfaat Praktisi

### a. Bagi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

Penelitian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan program zakat produktif yang telah dijalankan. Temuan yang diperoleh dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi program zakat produktif. Baznas juga dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk menyusun strategi penguatan internal dan membangun sistem kolaborasi yang lebih efektif dengan instansi pemerintah, baik dalam aspek pendanaan, pendataan mustahik, maupun pelatihan dan pendampingan usaha.

### b. Bagi Pemerintah Daerah

Pemerintah, khususnya di tingkat kabupaten dan kecamatan, dapat memperoleh informasi strategis mengenai potensi dan tantangan yang dihadapi dalam mendukung program zakat produktif. Melalui hasil penelitian ini, pemerintah daerah dapat merancang kebijakan yang mendukung optimalisasi peran zakat dalam pengentasan kemiskinan, seperti penyediaan data base mustahik yang valid, fasilitasi pelatihan usaha produktif, serta integrasi program zakat produktif dengan program-program bantuan sosial lainnya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan mempercepat tercapainya tujuan pembangunan daerah, khususnya dalam aspek kesejahteraan ekonomi masyarakat.

### c. Bagi Masyarakat (Mustahik dan Muzakki)

Secara langsung, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi masyarakat, terutama bagi para mustahik yang menjadi sasaran utama dari program zakat produktif. Dengan adanya rekomendasi berbasis temuan empiris, diharapkan distribusi zakat tidak hanya sekadar bersifat konsumtif, tetapi juga mampu mengangkat taraf hidup mustahik menjadi lebih mandiri, berdaya saing, dan bahkan menjadi muzaki di masa mendatang. Sementara itu, bagi para muzaki, hasil penelitian ini dapat menjadi jaminan bahwa dana zakat yang mereka salurkan melalui lembaga resmi dikelola secara profesional, transparan, dan memiliki dampak nyata bagi pembangunan

ekonomi umat. Dengan demikian, tingkat kepercayaan dan partisipasi muzaki terhadap lembaga pengelola zakat pun akan semakin meningkat.

## E. Kajian Terdahulu

### a. Penelitian Terdahulu Kolaborasi

| No | Peneliti & Tahun       | Judul Penelitian                                              | Metode                | Hasil Utama                                                                                                                                                                                           | Persamaan Penelitian                                                                                                        | Perbedaan                                                                                  | Kebaruan (Novelty) Penelitian Ini                                                                                                     |
|----|------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pamungkas, dkk. (2020) | Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Jember | Kualitatif deskriptif | Studi ini menemukan bahwa keberhasilan kolaborasi antar lembaga publik dan masyarakat dalam pengelolaan sampah sangat ditentukan oleh komunikasi deliberatif, transparansi, serta komitmen bersama... | Persamaan terletak pada fokus terhadap kolaborasi lintas lembaga yang menuntut keterbukaan, koordinasi, dan trust building. | Konteks penelitian berbeda: Pamungkas menyoroti pengelolaan sampah, bukan zakat produktif. | Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan teori Collaborative Advantage dalam konteks zakat produktif yang belum banyak dikaji. |

|   |                |                                                                            |             |                                                                                                                                        |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                                 |
|---|----------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Natasha (2021) | Kolaborasi Lintas Sektor dalam Program Lingkungan Hidup di Kota Semarang   | Studi kasus | Natasha menekankan bahwa kolaborasi lintas sektor efektif memerlukan struktur kelembagaan yang jelas dan kepemimpinan partisipatif ... | Sama-sama menyoroti pentingnya institusional design dan kepemimpinan fasilitatif. | Fokus penelitian Natasha pada sektor lingkungan hidup, bukan lembaga zakat.       | Penelitian ini mengadaptasi teori tersebut dalam konteks sinergi Baznas dan pemerintah daerah.  |
| 3 | Husna (2022)   | Collaborative Governance dalam Pengelolaan Dana Sosial di Kabupaten Malang | Kualitatif  | Husna menunjukkan bahwa efektivitas kolaborasi sangat bergantung pada regulasi pendukung dan forum komunikasi rutin                    | Sama-sama menganalisis kolaborasi dalam konteks dana sosial.                      | Husna fokus pada dana sosial umum, belum menyinggung efektivitas zakat produktif. | Penelitian ini lebih spesifik menilai efektivitas zakat produktif dalam kolaborasi kelembagaan. |

|   |                         |                                                                                      |              |                                                                                             |                                                                                                          |                                                                             |                                                                                                                         |
|---|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                                                                      |              | antar lembaga...                                                                            |                                                                                                          |                                                                             |                                                                                                                         |
| 4 | Lestari (2023)          | Sinergi Pemerintah dan Lembaga Filantropi dalam Pengentasan Kemiskinan di Yogyakarta | Mixed-method | Lestari menemukan bahwa public trust memperkuat sinergi pemerintah dan lembaga filantropi.. | Sama-sama meneliti sinergi pemerintah dan lembaga sosial.                                                | Lestari tidak membahas zakat dan tidak menilai efektivitas program ekonomi. | Penelitian ini mengkaji trust building sekaligus dampak ekonomi zakat produktif bagi mustahik.                          |
| 5 | Novelistia, H.A. (2023) | Collaborative Governance dalam Pengelolaan Zakat di BAZNAS Kota Bandung              | Kualitatif   | Novelistia menguraikan penerapan collaborative governance di BAZNAS Kota Bandung...         | Penelitian ini sejalan dengan penelitian Novelistia dalam hal penggunaan teori collaborative governance. | Perbedaannya terletak pada konteks wilayah, yakni Ponorogo.                 | Penelitian ini memberikan kontribusi baru berupa bukti empiris kolaborasi kelembagaan zakat di daerah non-metropolitan. |
| 6 | A. Alifkah (2025)       | Analisis Collaborative Governance                                                    | Kuantitatif  | Alifkah meneliti regulasi dan praktik                                                       | Penelitian ini sama-sama menggunakan                                                                     | Penelitian Alifkah masih bersifat                                           | Penelitian ini melanjutkan gagasan Alifkah dengan                                                                       |



|   |                            |                                                                   |            |                                                                                                                                             |                                                                                                             |                                                                                                 |                                                                                                               |
|---|----------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                            | dalam<br>Pengelol<br>aan<br>Zakat<br>(Ajatappareng)               |            | collaborative<br>governance di<br>BAZNAS wilayah<br>Ajatappareng...                                                                         | pendekatan<br>teori<br>collaborative<br>governance.                                                         | deskriptif<br>lokal.                                                                            | menilai<br>kolaborasi<br>kelembagaan<br>sekaligus<br>dampaknya<br>terhadap<br>ekonomi<br>mustahik.            |
| 7 | S. Sumi<br>(2024)          | Peran<br>BAZNAS dalam<br>Pengelolaan dan<br>Pemberdayaan<br>Zakat | Kualitatif | Sumi<br>menemukan bahwa<br>kolaborasi lintas<br>sektor sangat<br>diperlukan agar<br>program<br>pemberdayaan zakat<br>berjalan<br>efektif... | Penelitian ini sejalan<br>dalam hal<br>menekankan<br>pentingnya<br>sinergi<br>kelembagaan lintas<br>sektor. | Sumi<br>menyoroti<br>kolaborasi<br>secara<br>umum<br>tanpa<br>mendalami struktur<br>governance. | Penelitian ini<br>memperdalam aspek<br>struktur<br>kolaborasi<br>dan forum<br>komunikasi<br>antar<br>lembaga. |
| 8 | Muhammad<br>Umam<br>(2024) | Kolaborasi<br>BAZNAS dan<br>DP2KBP<br>2PA dalam<br>Pendaya        | Kualitatif | Umam<br>membuktikan bahwa<br>kolaborasi antar<br>lembaga dapat<br>menciptak                                                                 | Penelitian ini memiliki<br>kesamaan pada aspek<br>kolaborasi inter-<br>institusional.                       | Umam<br>berfokus<br>pada isu<br>kesehatan, sedangkan<br>penelitian ini pada<br>pemberda         | Penelitian ini<br>menambahkan perspektif<br>kolaborasi<br>ekonomi<br>berbasis<br>zakat.                       |

|    |                  |                                                   |            |                                                                                                                  |                                                                                                |                                                                               |                                                                                                           |
|----|------------------|---------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                  | gunaan ZIS untuk Menurunkan Stunting di Kendal    |            | an sinergi program sosial.                                                                                       |                                                                                                | yaan ekonomi.                                                                 |                                                                                                           |
| 9  | J. Ahmad (2024)  | Tata Kelola Distribusi ZIS dan Kolaborasi Lembaga | Kualitatif | Ahmad menegaskan bahwa mekanisme distribusi zakat yang transparan menjadi indikator utama tata kelola yang baik. | Persamaan ya adalah fokus pada tata kelola kolaboratif dan efektivitas distribusi dana sosial. | Perbedaannya, Ahmad belum mengaitkan model kolaborasi dengan outcome ekonomi. | Penelitian ini memperkuat model distribusi dengan mengukur dampak zakat produktif terhadap kesejahteraan. |
| 10 | H. Rahman (2021) | Inovasi Pengelolaan Zakat di Era Digital          | Kualitatif | Rahman menjelaskan bagaimana digitalisasi dapat meningkatkan transparansi dan                                    | Sejalan dalam penekanan peran inovasi teknologi sebagai penguat kolaborasi.                    | Fokus Rahman lebih pada aspek teknologi, bukan struktur kelembagaan.          | Penelitian ini memanfaatkan pandangan Rahman untuk menjelaskan peran inovasi dalam kolaborasi.            |

|    |                      |                                                           |            |                                                                                                                        |                                                                                                               |                                                                                    |                                                                                               |
|----|----------------------|-----------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                      |                                                           |            | kolaborasi antar lembaga zakat.                                                                                        |                                                                                                               |                                                                                    |                                                                                               |
| 11 | Rahmi Molina (2023)  | Kolaborasi BAZNAS dan Pemerintah Daerah dalam Program ZIS | Kualitatif | Penelitian ini mengilustrasikan kemitraan strategis antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan program ZIS. | Persamaan ya terdapat pada penekanan pentingnya sinergi kelembagaan antara otoritas publik dan lembaga zakat. | Penelitian UIN Jakarta bersifat deskriptif dan belum mengukur efektivitas ekonomi. | Penelitian ini memperluas konsep sinergi tersebut dengan pendekatan Collaborative Governance. |
| 12 | Farhan Zaldi, (2020) | Kolaborasi Lembaga Zakat dalam Pengentasan Kemiskinan     | Kualitatif | Artikel ini menyoroti kontribusi kolaborasi lembaga zakat dalam meningkatkan efektivitas program                       | Sejalan karena menekankan pentingnya kolaborasi dalam memperkuat dampak sosial dan                            | Namun, penelitian ini bersifat umum tanpa meninjau dimensi governance.             | Penelitian ini menawarkan analisis kelembagaan dan kerangka Collaborative Advantage.          |

|    |                                           |                                                                                                       |            |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                           |                                                                                                       |            | pengentas<br>an<br>kemiskina<br>n.                                                                                                                                                         | ekonomi<br>zakat.                                                                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                                        |
| 13 | Novelist<br>ia, Hilsa<br>Adinda<br>(2023) | Collabor<br>ative<br>Governance<br>dalam<br>Pengelol<br>aan<br>Zakat di<br>BAZNA<br>S Kota<br>Bandung | Kualitatif | Studi ini<br>menegask<br>an bahwa<br>praktik<br>collaborati<br>ve<br>governanc<br>e di<br>BAZNAS<br>Kota<br>Bandung<br>berjalan<br>efektif<br>ketika ada<br>forum<br>komunikas<br>i rutin. | Penelitian<br>ini memiliki<br>kesamaan<br>dalam aspek<br>teori dan<br>struktur<br>kolaborasi<br>berbasis tata<br>kelola<br>partisipatif. | UIN SGD<br>meneliti<br>wilayah<br>perkotaan<br>(Bandung)<br>,<br>sedangkan<br>penelitian<br>ini di<br>Ponorogo. | Penelitian ini<br>menambah<br>dimensi<br>komparatif<br>baru di<br>daerah non-<br>metropolitan.         |
| 14 | S. Sumi<br>(2024)                         | Peran<br>BAZNA<br>S dalam<br>Pengelol<br>aan dan<br>Pemberd<br>ayaan<br>Zakat<br>(Sumi)               | Kualitatif | Sumi<br>menjelask<br>an<br>kolaborasi<br>lintas<br>sektor<br>mampu<br>meningkat<br>kan                                                                                                     | Persamaann<br>ya<br>menekanka<br>n<br>pentingnya<br>sinergi antar<br>lembaga.                                                            | Fokus<br>Sumi lebih<br>deskriptif,<br>belum<br>mengkaji<br>hubungan<br>antar<br>variabel.                       | Penelitian ini<br>mengaitkan<br>collaborative<br>governance<br>dan economic<br>empowermen<br>t theory. |

|    |                         |                                                                                               |            |                                                                                                                                                                   |                                                                       |                                                            |                                                                                        |
|----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                         |                                                                                               |            | efektivitas<br>pengelolaan<br>zakat.                                                                                                                              |                                                                       |                                                            |                                                                                        |
| 15 | A.<br>Rachman<br>(2022) | Penerapan Prinsip<br>Good Governance<br>dalam<br>Pengelolaan<br>Zakat di<br>BAZNAS<br>Cilacap | Kualitatif | Rachman mengungkapkan bahwa prinsip good governance seperti akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi publik penting dalam membangun legitimasi lembaga zakat. | Sama-sama meneliti aspek tata kelola kolaboratif dalam lembaga zakat. | Rachman tidak membahas dinamika kolaborasi lintas lembaga. | Penelitian ini memperluas pendekatan good governance menjadi collaborative governance. |

b. Penelitian Terdahulu tentang Zakat Produktif

| N<br>o | Peneliti<br>&<br>Tahun | Judul<br>Penelitian                                                           | Metode      | Hasil Utama                                                                                                                                                                                                                                              | Persamaan<br>dengan<br>Penelitian                                                                 | Perbedaan                                                                                                                   | Kebaruan<br>(Novelty)<br>Penelitian Ini                                                                                                                                                               |
|--------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Aditya<br>(2019)       | Pengaruh Zakat Produktif terhadap Peningkatan Pendapatan Mustahik di Surabaya | Kuantitatif | Aditya menemukan bahwa zakat produktif memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan pendapatan mustahik, terutama bila disertai dengan pendampingan usaha dan pelatihan manajerial. Analisis statistik menunjukkan adanya korelasi positif antara | Sama-sama meneliti efektivitas zakat produktif sebagai sarana peningkatan kesejahteraan mustahik. | Penelitian Aditya menyoroti aspek ekonomi secara murni tanpa mengulas dimensi kolaborasi kelembagaan antar pelaksana zakat. | Penelitian ini mengembangkan analisis Aditya dengan menambahkan perspektif collaborative governance, menilai bagaimana sinergi BAZNAS dan pemerintah daerah mempengaruhi efektivitas zakat produktif. |



|   |               |                                                 |          |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
|---|---------------|-------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |               |                                                 |          | besaran bantuan dan peningkatan penghasilan.                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
| 2 | Asmawi (2020) | Pemanfaatan Dana Zakat untuk Kegiatan Produktif | Kualitas | Asmawi menegaskan pentingnya mengalokasikan dana zakat ke kegiatan produktif minimal 50% agar tercipta efek pengganda (multiplier effect) dalam ekonomi umat. Ia menyoroti pentingnya pendampingan kewirausahaan dan pengawasan | Persamaan terletak pada perhatian terhadap peran strategis zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi. | Asmawi membahas mekanisme penggunaan dana tanpa menelaah kolaborasi antar lembaga dalam implementasinya. | Penelitian ini memperluas dengan memasukkan dimensi integrasi kebijakan zakat dan program pemerintah daerah, menjadikannya lebih sistemik dan berbasis kelembagaan. |

|   |                         |                                                             |                             |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
|---|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                         |                                                             |                             | pemanfaatan modal.                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
| 3 | Beik & Arsyianti (2021) | Zakat sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat           | Kualitatif Literatur review | Penelitian ini menyoroti zakat sebagai alat transformasi sosial yang mampu mengubah mustahik menjadi muzakki, dengan syarat adanya sinergi antar lembaga zakat, pemerintah, dan masyarakat. | Persamaan nya terdapat pada pandangan bahwa keberhasilan zakat produktif ditentukan oleh sinergi kelembagaan dan keberlanjutan pendampingan. | Beik & Arsyianti melakukan kajian bersifat teoritis nasional, tidak spesifik pada konteks daerah tertentu. | Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menguji teori tersebut pada konteks lokal Ponorogo dan mengukur dampak kolaborasi nyata antar lembaga. |
| 4 | Rahmawati (2023)        | Efektivitas Zakat Produktif dalam Program Pemberdayaan UMKM | Kualitatif                  | Rahmawati membuktikan bahwa efektivitas zakat produktif bergantung                                                                                                                          | Sama-sama menganalisis efektivitas zakat produktif                                                                                           | Namun, penelitian Rahmawati tidak menyinggung keterlibatan                                                 | Penelitian ini menambahkan variabel kolaborasi pemerintah daerah sebagai                                                                                   |

|   |                 |                                                            |            |                                                                                                                                                       |                                                                                                         |                                                                                                        |                                                                                                                                           |
|---|-----------------|------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                 | oleh BAZNAS Jawa Tengah                                    |            | pada validitas data mustahik, ketepatan sasaran, serta intensitas pelatihan kewirausahaan.                                                            | yang disalurkan oleh BAZNAS.                                                                            | pemerintah daerah dalam pelaksanaan atau pengawasan program.                                           | faktor strategis dalam efektivitas zakat produktif, menggunakan kerangka collaborative governance untuk menjelaskan hubungan antarpihak.  |
| 5 | M. Fitri (2017) | Pengelolaan Zakat Produktif sebagai Instrumen Pemberdayaan | Kualitatif | Fitri menguraikan bahwa zakat produktif berperan sebagai modal usaha yang mampu meningkatkan kemandirian mustahik. Ia menekankan pentingnya manajemen | Sama-sama berangkat dari pandangan bahwa zakat produktif merupakan instrumen pemberdayaan ekonomi umat. | Fitri lebih menekankan aspek konseptual tanpa menelaah model kolaborasi antar lembaga pengelola zakat. | Penelitian ini menambahkan dimensi kolaboratif dan kelembagaan yang menjembatani teori pemberdayaan ekonomi dan praktik governance zakat. |

|   |                      |                                                 |            |                                                                                                                         |                                                                                                                    |                                                                                        |                                                                                                                                  |
|---|----------------------|-------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                      |                                                 |            | zakat yang profesional dan berbasis data agar keberlanjutan program terjamin.                                           |                                                                                                                    |                                                                                        |                                                                                                                                  |
| 6 | T. Widiastuti (2015) | Model Pendayagunaan Zakat Produktif di Surabaya | Kualitatif | Widiastuti mengembangkan model optimalisasi pendayagunaan zakat produktif melalui pelatihan usaha dan monitoring rutin. | Persamaan<br>nya terletak pada pendekatan produktif dalam pengelolaan zakat serta pentingnya dukungan multi-aktor. | Perbedaan<br>nya, studi Widiastuti masih terbatas pada deskripsi model lokal Surabaya. | Penelitian ini memperluas pendekatan dengan menambahkan analisis kolaborasi antar lembaga formal (BAZNAS dan pemerintah daerah). |

|   |                        |                                            |            |                                                                                                                                            |                                                                                                          |                                                                                                                     |                                                                                                               |
|---|------------------------|--------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 | N. Najmudin (2021)     | Pendayagunaan Zakat Produktif              | Kualitatif | Najmudin menegaskan bahwa zakat produktif mampu meningkatkan pemberdayaan usaha mikro dan memperluas basis ekonomi masyarakat.             | Persamaan nya adalah sama-sama membahas dampak zakat produktif terhadap pemberdayaan ekonomi masyarakat. | Najmudin hanya melakukan telaah literatur tanpa studi empiris di daerah tertentu.                                   | Penelitian ini mengonfirmasi teori Najmudin melalui bukti lapangan di Ponorogo.                               |
| 8 | C. Choirunnisak (2020) | Mustahik Zakat Produktif BAZNAS Yogyakarta | Kualitatif | Choirunnisak meneliti pola penyaluran zakat produktif oleh BAZNAS Yogyakarta dan menemukan bahwa pendampingan berkelanjutan berperan besar | Sama-sama menyoroti pentingnya pendampingan dan peran BAZNAS dalam penguatan usaha mustahik.             | Namun, penelitian Choirunnisak hanya meninjau satu lembaga zakat tanpa menilai sinerginya dengan pemerintah daerah. | Penelitian ini menambah perspektif inter-institutional collaboration dalam memperkuat dampak zakat produktif. |

|    |                        |                                                        |          |                                                                                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                  |                                                                                                            |
|----|------------------------|--------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                        |                                                        |          | terhadap keberhasilan usaha mustahik.                                                                                                                                 |                                                                         |                                                                                                  |                                                                                                            |
| 9  | R. Munir (2022)        | Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif oleh Badan Amil | Kualitas | Munir menekankan perlunya strategi implementatif berbasis data mustahik dan kemitraan dengan lembaga pelatihan ekonomi agar zakat produktif menghasilkan kemandirian. | Sama-sama berfokus pada strategi penguatan efektivitas zakat produktif. | Munir membahas strategi internal lembaga zakat, belum memasukkan aspek kolaborasi lintas sektor. | Penelitian ini menambahkan lapisan analisis eksternal melalui sinergi antara BAZNAS dan pemerintah daerah. |
| 10 | S. Wahyuningsih (2020) | Efektivitas Zakat Produktif di BAZNAS Bengkalis        | Kualitas | Wahyuningsih menyimpulkan bahwa efektivitas                                                                                                                           | Sama-sama meneliti efektivitas zakat                                    | Fokus Wahyuningsih masih pada efektivitas                                                        | Penelitian ini memperluas dimensi efektivitas dengan                                                       |



|        |                   |                                                              |            |                                                                                                                                             |                                                                                |                                                                                            |                                                                                                                                                 |
|--------|-------------------|--------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                   |                                                              |            | zakat produktif bergantung pada kualitas pendampingan, monitoring, dan pelatihan wirausaha bagi penerima zakat.                             | produktif berbasis kelembagaan BAZNAS.                                         | program tanpa meninjau struktur kolaboratifnya.                                            | menilai kontribusi collaborative governance antar lembaga pengelola zakat dan otoritas publik daerah.                                           |
| 1<br>1 | R.Sem mawi (2024) | Peran Zakat Produktif dalam Meningkatkan Pendapatan Mustahik | Kualitatif | SemmaWi menemukan bukti empiris bahwa zakat produktif efektif dalam meningkatkan pendapatan mustahik dan mengurangi ketergantungan ekonomi. | Sama-sama menunjukkan peran zakat produktif sebagai alat pemberdayaan ekonomi. | SemmaWi meneliti pengaruh langsung zakat tanpa memasukkan variabel kolaborasi kelembagaan. | Penelitian ini menambahkan dimensi sinergi antar institusi yang memperkuat efektivitas zakat, terutama kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah. |

|        |                                    |                                                                                               |          |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                           |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                    |
|--------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1<br>2 | Lavenia<br>C.<br>Ningrum<br>(2023) | Pengelolaan<br>Zakat<br>Produktif<br>dalam<br>Pengembangan<br>UMKM<br>(LAZISMU<br>Kota Metro) | Kualitas | Lavenia<br>meneliti<br>bagaimana<br>LAZISMU<br>mengelola<br>zakat<br>produktif<br>dalam<br>mendukung<br>UMKM<br>lokal dan<br>menyoroti<br>pentingnya<br>pengawasan<br>berbasis<br>kinerja. | Sama-<br>sama<br>membahas<br>kontribusi<br>zakat<br>produktif<br>terhadap<br>UMKM<br>dan<br>pemberda-<br>yaan<br>masyarakat.              | Penelitiannya<br>bersifat<br>lokal dan<br>hanya<br>menggam-<br>bar satu<br>lembaga<br>filantropi<br>non-<br>BAZNAS.         | Penelitian ini<br>menambahka-<br>n kerangka<br>kolaborasi<br>lintas<br>lembaga<br>zakat dan<br>pemerintah<br>daerah dalam<br>konteks<br>pembanguna-<br>n ekonomi<br>berbasis<br>keagamaan.         |
| 1<br>3 | A.B.<br>Eja<br>(2024)              | Manajemen<br>Distribusi<br>Zakat<br>Produktif<br>pada<br>BAZNAS<br>Kabupaten<br>Majene        | Kualitas | Eja<br>menjelaskan<br>tahapan<br>distribusi<br>zakat<br>produktif<br>mulai dari<br>identifikasi<br>mustahik<br>hingga<br>evaluasi<br>penggunaan<br>dana.                                   | Persamaan<br>dengan<br>penelitian<br>ini ada<br>pada<br>perhatian<br>terhadap<br>efektivitas<br>dan tata<br>kelola<br>zakat<br>produktif. | Namun,<br>penelitian<br>Eja lebih<br>administrati-<br>f dan belum<br>menelaah<br>faktor<br>kolaboratif<br>antar<br>lembaga. | Penelitian ini<br>memperluas<br>model<br>manajemen<br>zakat<br>produktif<br>dengan<br>memasukkan<br>dinamika<br>kolaborasi<br>kelembagaan<br>serta evaluasi<br>dampak<br>terhadap<br>kesejahteraan |

|    |                  |                                                                      |            |                                                                                                                                                                           |                                                                                     |                                                                                                     |                                                                                                                                          |
|----|------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                  |                                                                      |            |                                                                                                                                                                           |                                                                                     |                                                                                                     | ekonomi mustahik.                                                                                                                        |
| 14 | S.Siregar (2021) | Peran Dana Zakat Produktif dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik | Kualitatif | Siregar menunjukkan bahwa distribusi zakat produktif berpengaruh nyata terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik, khususnya dalam indikator pendapatan dan kemandirian. | Sama-sama menyoroti efek ekonomi zakat produktif terhadap kesejahteraan masyarakat. | Penelitian Siregar bersifat kuantitatif makro dan tidak menilai faktor kelembagaan secara mendalam. | Penelitian ini memadukan pendekatan ekonomi dan kelembagaan, menghubungkan efektivitas ekonomi dengan kualitas kolaborasi lintas sektor. |

#### **F. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini disusun secara sistematis ke dalam tujuh bab yang saling berkaitan, sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi landasan awal penelitian yang meliputi latar belakang masalah yang menggambarkan kondisi ideal dan faktual terkait pengelolaan zakat produktif serta kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah. Selain itu, bab ini memuat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis, serta sistematika penulisan tesis.

## **BAB II KAJIAN TEORI DAN KERANGKA KONSEPTUAL**

Bab ini berisi uraian mengenai teori-teori yang digunakan sebagai landasan analisis penelitian. Dalam bab ini dijelaskan konsep *Collaborative Governance* sebagai pendekatan dalam menganalisis pelaksanaan kolaborasi antar lembaga, teori *Collaborative Advantage* untuk memahami faktor pendukung dan penghambat kolaborasi, serta teori dampak (*Impact Theory*) dalam menganalisis pengaruh program terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik. Selain itu, bab ini juga memuat kerangka konseptual penelitian dan hubungan antar konsep yang digunakan sebagai pijakan dalam proses analisis data.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan pendekatan dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini mencakup jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta teknik analisis data yang digunakan dalam mengolah dan menafsirkan data penelitian. Selain itu, dijelaskan pula teknik pengecekan keabsahan data guna memastikan validitas dan kredibilitas hasil penelitian.

## **BAB IV GAMBARAN UMUM DAN PELAKSANAAN KOLABORASI**

Bab ini memaparkan gambaran umum lokasi penelitian, profil kelembagaan BAZNAS Ponorogo, serta peran pemerintah daerah dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pada bab ini juga dijelaskan bentuk pelaksanaan Program Ponorogo Makmur sebagai implementasi zakat produktif berbasis kolaborasi kelembagaan. Selanjutnya, dilakukan analisis terhadap pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dengan menggunakan perspektif *Collaborative Governance*.

## **BAB V FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT KOLABORASI**

Bab ini membahas berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Daerah Ponorogo. Faktor pendukung seperti komitmen kelembagaan, kesamaan visi, dukungan regulasi, dan kepercayaan antar aktor dianalisis secara mendalam. Selain itu, bab ini juga menguraikan berbagai hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan program, seperti keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya koordinasi lintas sektor, serta kendala

monitoring dan evaluasi program. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan teori *Collaborative Advantage*.

## **BAB VI DAMPAK PROGRAM TERHADAP PEMBERDAYAAN MUSTAHIK**

Bab ini menguraikan hasil penelitian mengenai dampak pelaksanaan Program Ponorogo Makmur terhadap kondisi ekonomi dan sosial mustahik. Analisis dalam bab ini meliputi dampak jangka pendek, jangka menengah, hingga jangka panjang terhadap peningkatan pendapatan, penguatan usaha produktif, kemandirian ekonomi, serta perubahan sosial mustahik. Selain itu, dibahas pula dampak kolaborasi kelembagaan terhadap efektivitas pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan menggunakan pendekatan *Impact Theory*.

## **BAB VII PENUTUP**

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya. Pada bab ini juga disampaikan saran dan rekomendasi yang ditujukan kepada BAZNAS Ponorogo, Pemerintah Daerah, serta peneliti selanjutnya guna mendukung optimalisasi pengelolaan zakat produktif dan pengembangan penelitian di bidang ekonomi syariah dan tata kelola kolaboratif.

## BAB II

### KOLABORASI KELEMBAGAAN, DAN PEMBERDAYAAN EKONOMI MUSTAHIK

#### A. Latar Teori

Konsep collaborative governance sebagaimana dipaparkan oleh Chris Ansell dan Alison Gash dalam artikel seminal mereka *Collaborative Governance in Theory and Practice* menjadi landasan penting untuk memahami dinamika kolaborasi antar-aktor dalam penyelenggaraan kebijakan publik.<sup>24</sup>

Chris Ansell adalah profesor di bidang Ilmu Politik pada University of California, Berkeley, dengan fokus penelitian pada tata kelola kolaboratif, kebijakan publik, dan manajemen krisis. Karyanya banyak mengkaji bagaimana institusi dapat membangun kerjasama lintas-sektor untuk menyelesaikan masalah-masalah sosial yang kompleks. Sementara itu, Alison Gash adalah Associate Professor Ilmu Politik di University of Oregon, yang memiliki minat riset pada kebijakan publik, politik hukum, serta hubungan antara pemerintah dengan masyarakat sipil. Kolaborasi keduanya menghasilkan teori collaborative governance yang kini banyak dijadikan rujukan dalam studi kebijakan publik dan pemerintahan.

Menurut Ansell dan Gash, collaborative governance didefinisikan sebagai “*a governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative, and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.*” Definisi ini menekankan keterlibatan aktif pemerintah dan aktor non-

---

<sup>24</sup> Chris Ansell and Alison Gash, “*Collaborative Governance in Theory and Practice*,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

pemerintah dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang berbasis musyawarah, konsensus, serta mengedepankan kepentingan bersama.<sup>25</sup>

Lebih jauh, Ansell dan Gash menguraikan bahwa kolaborasi yang efektif membutuhkan beberapa kondisi awal (*starting conditions*) seperti kepercayaan antar pihak, kesetaraan kekuasaan, serta komitmen yang kuat terhadap tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*) dan desain kelembagaan yang inklusif juga menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan kolaborasi.<sup>26</sup>

Model ini relevan ketika diterapkan pada konteks zakat produktif, di mana terdapat kebutuhan untuk mempertemukan kepentingan dan kapasitas dari Baznas (sebagai lembaga pengelola zakat) dan pemerintah daerah, agar dapat menghasilkan program pemberdayaan ekonomi umat yang lebih efektif. Dengan demikian, teori *collaborative governance* memberikan kerangka untuk menganalisis bagaimana Baznas Ponorogo dan pemerintah kabupaten membangun interaksi, berbagi sumber daya, serta menciptakan sinergi dalam pengelolaan zakat produktif. Kolaborasi yang berbasis pada prinsip-prinsip yang dikemukakan Ansell dan Gash diharapkan mampu mengatasi keterbatasan masing-masing pihak, meningkatkan legitimasi program, dan memastikan keberlanjutan pemberdayaan mustahik.<sup>27</sup>

## **B. Teori Kolaborasi**

### **1. Pengertian Kolaborasi**

Teori kolaborasi berkembang sebagai respons terhadap kompleksitas persoalan publik yang tidak dapat diselesaikan secara efektif oleh satu aktor saja. Dalam perspektif tata kelola modern, kolaborasi dipandang sebagai pendekatan strategis yang memungkinkan berbagai pihak dengan latar belakang dan sumber daya yang berbeda untuk bekerja

---

<sup>25</sup> Chris Ansell and Alison Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

<sup>26</sup> Ibid 28

<sup>27</sup> Ibid 28



bersama dalam mencapai tujuan bersama.<sup>28</sup> Menurut Ansell dan Gash, kolaborasi merupakan suatu bentuk *collaborative governance* yang melibatkan aktor pemerintah dan non-pemerintah dalam proses pengambilan keputusan bersama yang bersifat formal, deliberatif, dan berbasis konsensus. Definisi ini menegaskan bahwa kolaborasi bukan sekadar kerja sama administratif, melainkan suatu mekanisme institusional yang menuntut keterlibatan aktif para pihak dalam proses perumusan hingga implementasi kebijakan publik. Sejalan dengan itu, Emerson, Nabatchi, dan Balogh memandang kolaborasi sebagai proses lintas sektor yang melibatkan aktor publik, privat, dan sipil dalam pengelolaan kebijakan dan program melalui interaksi yang konstruktif untuk menghasilkan nilai publik.<sup>29</sup>

Lebih lanjut, Barbara Gray menjelaskan bahwa kolaborasi merupakan proses pengambilan keputusan bersama di antara para pemangku kepentingan yang saling bergantung dalam menyelesaikan permasalahan kompleks. Perspektif ini menekankan pentingnya interaksi sosial dalam kolaborasi, seperti negosiasi, dialog, serta pencarian kesepahaman untuk mencapai solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.<sup>30</sup> Dengan demikian, kolaborasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga merupakan proses sosial yang menuntut adanya kepercayaan, komitmen, dan rasa saling memiliki terhadap hasil yang dicapai. Senada dengan itu,<sup>31</sup> menekankan bahwa kolaborasi merupakan proses interaktif antar aktor otonom yang berupaya membangun aturan, norma, serta struktur bersama dalam menghadapi kepentingan yang saling tumpang tindih. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi berbeda dari mekanisme hierarkis maupun

---

<sup>28</sup> Oktafia, Cahyani, And Suryawati, "Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan Masjid Agung Madaniyah Kabupaten Karanganyar."

<sup>29</sup> Naylawati Bachtiar et al., "Collaborative Process Dalam Pengelolaan Desa Wisata," *Jurnal Administrasi Negara* 28, no. 3 (2022): 340–64, <https://doi.org/10.33509/jan.v28i3.1723>.

<sup>30</sup> Donna J. Wood and Barbara Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration," *The Journal of Applied Behavioral Science* 27, no. 2 (1991): 139–62, <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>.

<sup>31</sup> Ibid 132

pasar, karena menuntut adanya kesediaan berbagi kendali dalam kerangka aturan bersama.

Huxham dan Vangen menambahkan bahwa kolaborasi berpotensi menghasilkan *collaborative advantage*, yaitu keunggulan yang hanya dapat dicapai melalui sinergi antar pihak. Namun demikian, kolaborasi juga memiliki risiko kegagalan apabila tidak dikelola dengan baik, yang disebut sebagai *collaborative inertia*. Oleh karena itu, keberhasilan kolaborasi sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti kepercayaan antar aktor, kesetaraan dalam relasi kekuasaan, serta keselarasan tujuan yang ingin dicapai.<sup>32</sup> Dalam konteks tata kelola publik, Ansell dan Gash juga menekankan bahwa keberhasilan kolaborasi dipengaruhi oleh kondisi awal, desain kelembagaan, kepemimpinan fasilitatif, serta intensitas dialog antar aktor.<sup>33</sup> Sementara itu, Emerson, Nabatchi, dan Balogh merumuskan tiga elemen utama dalam kolaborasi, yaitu *principled engagement*, *shared motivation*, dan *capacity for joint action*, yang menjadi fondasi bagi terciptanya kolaborasi yang efektif dan berkelanjutan.<sup>34</sup>

Selain itu, kolaborasi perlu dibedakan dari konsep lain seperti koordinasi dan kerja sama. Koordinasi cenderung bersifat administratif dan berfokus pada penyelarasan aktivitas antar unit agar tidak terjadi tumpang tindih.<sup>35</sup> Sementara itu, kerja sama (*cooperation*) bersifat lebih longgar dan tidak selalu melibatkan komitmen jangka panjang. Berbeda dengan kedua konsep tersebut, kolaborasi menuntut integrasi sumber daya, partisipasi yang setara, serta pengambilan keputusan kolektif untuk menciptakan nilai

---

<sup>32</sup> Chris Huxham and Siv Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration," *Human Relations* 53, no. 6 (2000): 771–806, <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>.

<sup>33</sup> Alison Gash, "Collaborative Governance," *Handbook on Theories of Governance*, no. May (2022): 497–509, <https://doi.org/10.4337/9781800371972.00053>.

<sup>34</sup> Kirk Emerson and M I N Woo, "Collaborative Governance Regimes Informing Practice through Research," *Jurnal Collaborative Governance Regimes* 1, no. 1 (2022): 62–81.

<sup>35</sup> Saleh Choirul, "Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi," *Dapu6107* 1 (2020): 7–8, <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf>.

tambah bersama. Dengan demikian, kolaborasi memiliki dimensi strategis yang lebih kuat dibandingkan bentuk interaksi antar lembaga lainnya.<sup>36</sup>

Dalam konteks penelitian ini, konsep kolaborasi menjadi sangat relevan untuk menganalisis hubungan antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo dan Pemerintah Kabupaten Ponorogo dalam pelaksanaan Program Ponorogo Makmur. Kolaborasi antara kedua aktor ini tidak hanya dimaknai sebagai bentuk koordinasi administratif, tetapi sebagai suatu proses *collaborative governance* yang melibatkan pembagian peran, integrasi sumber daya, serta pengambilan keputusan bersama dalam pengelolaan zakat produktif. BAZNAS berperan sebagai pengelola dana zakat, sementara pemerintah daerah berkontribusi melalui dukungan kebijakan, data kemiskinan, serta program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Sinergi ini memungkinkan terciptanya intervensi yang lebih terarah, seperti program ternak kambing dan permodalan UMKM bagi mustahik.<sup>37</sup>

Dengan demikian, pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Kabupaten Ponorogo dapat dipahami sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efektivitas zakat produktif melalui integrasi sumber daya dan penguatan kapasitas kelembagaan. Analisis terhadap pelaksanaan kolaborasi ini menjadi penting untuk menjawab Rumusan Masalah pertama (RM1), yaitu bagaimana proses kolaborasi tersebut berlangsung, sejauh mana prinsip-prinsip *collaborative governance* diterapkan, serta bagaimana dinamika interaksi antar aktor mempengaruhi keberhasilan program dalam mencapai tujuan pemberdayaan mustahik secara berkelanjutan.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Ibid 64

<sup>37</sup> Suwa Geiyono, Adji Suradji Muhammad, and Wayu Eko Yudiatmaja, "Kolaborasi Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang," *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 6, no. 1 (2018): 21–27.

<sup>38</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

## 2. Dasar dan Tujuan Kolaborasi

Kolaborasi merupakan salah satu pendekatan penting dalam tata kelola publik maupun sektor sosial.<sup>39</sup> Kehadirannya bukan hanya sekadar bentuk kerja sama, melainkan strategi yang lebih mendalam untuk menjawab persoalan kompleks yang tidak bisa ditangani oleh satu aktor saja.<sup>40</sup> Dalam konteks administrasi publik, Ansell & Gash menegaskan bahwa *collaborative governance* adalah bentuk tata kelola yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan baik pemerintah, sektor swasta, maupun masyarakat sipil dalam sebuah forum pengambilan keputusan yang kolektif, transparan, dan berbasis konsensus.<sup>41</sup> Artinya, kolaborasi berangkat dari sebuah kesadaran bahwa masalah sosial, seperti kemiskinan, pengangguran, kesenjangan ekonomi, hingga pengelolaan zakat, membutuhkan sinergi lintas pihak yang memiliki kapasitas, kewenangan, dan sumber daya berbeda.<sup>42</sup>

### a. Dasar Kolaborasi

Secara filosofis, dasar kolaborasi terletak pada keterbatasan masing-masing aktor dalam menghadapi persoalan sosial. Pemerintah memiliki legitimasi dan kewenangan formal, namun sering menghadapi keterbatasan anggaran, data, serta jangkauan ke masyarakat. Sebaliknya, lembaga non-pemerintah seperti organisasi masyarakat sipil atau pengelola zakat memiliki kedekatan sosial dan fleksibilitas operasional, tetapi terbatas dalam otoritas formal. Keterbatasan ini mendorong

---

<sup>39</sup> Saleh Choirul, "Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi," *Dapu6107* 1 (2020): 7–8, <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf>.

<sup>40</sup> Selyna Angelica Silalahi and Ruth Agnesia Sembiring, "Kolaborasi Antara Organisasi Non-Pemerintah Dan Pemerintah Dalam Mendukung Kesehatan Mental Di Kota Malang:(Studi Pada Yayasan Mahargijono Schutzenberger Indonesia Dan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Kelua," *Journal of Governance and Policy* 5, no. 2 (2025): 326–41, <https://jgp-fisip.ub.ac.id/index.php/jgp/article/view/62>.

<sup>41</sup> Chris Ansell and Alison Gash, "*Collaborative Governance in Theory and Practice*," *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71, <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

<sup>42</sup> Ibid 65

terbentuknya hubungan yang tidak hanya bersifat koordinatif, tetapi integratif melalui pendekatan kolaboratif.<sup>43</sup>

Huxham dan Vangen melalui konsep *collaborative advantage* menegaskan bahwa kolaborasi memungkinkan tercapainya hasil yang tidak dapat diwujudkan secara individual oleh masing-masing aktor. Kolaborasi dengan demikian bukan sekadar kerja sama biasa, tetapi strategi untuk menghasilkan nilai tambah bersama. Selain itu, dalam konteks demokrasi modern, kolaborasi menjadi bagian dari implementasi prinsip *good governance* yang menekankan partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas dalam proses pengambilan keputusan publik.<sup>44</sup>

Di sisi lain, kolaborasi juga dilatarbelakangi oleh karakteristik persoalan publik yang bersifat kompleks atau *wicked problems*, seperti kemiskinan struktural dan pengelolaan zakat produktif. Permasalahan ini melibatkan banyak aktor dan tidak memiliki solusi tunggal, sehingga tidak dapat diselesaikan secara parsial. Oleh karena itu, kolaborasi menjadi kebutuhan strategis yang didasarkan pada pertimbangan praktis (efisiensi sumber daya), filosofis (keterbatasan aktor), dan normatif (tuntutan tata kelola yang baik).<sup>45</sup> Dalam konteks penelitian ini, kondisi tersebut tercermin pada kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Kabupaten Ponorogo dalam Program Ponorogo Makmur, yang menuntut integrasi peran dan sumber daya untuk menjawab permasalahan pemberdayaan mustahik secara lebih efektif.

#### b. Tujuan Kolaborasi

Jika dasar kolaborasi menjelaskan mengapa kolaborasi diperlukan, maka tujuan kolaborasi berkaitan dengan apa yang hendak dicapai melalui praktik tersebut. Dalam tata kelola publik, kolaborasi bertujuan untuk

---

<sup>43</sup> Saleh Choirul, "Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi," *Dapu6107* 1 (2020): 7–8, <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf>.

<sup>44</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

<sup>45</sup> Muhammad Haris, "Kolaborasi Sosial Dalam Identifikasi Fakir Miskin: Studi Peran Ketua RT Dan Panitia Zakat Di Pedesaan," *Jurnal At-Taghyir* 7 (2025): 309–32.

meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan legitimasi kebijakan. Dalam konteks pemberdayaan masyarakat, kolaborasi diarahkan untuk menghasilkan program yang tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi mampu memberikan solusi berkelanjutan.<sup>46</sup>

Dalam pengelolaan zakat, tujuan kolaborasi pertama adalah mengoptimalkan penghimpunan zakat. Potensi zakat yang besar sering belum tergali secara maksimal akibat keterbatasan sosialisasi dan akses. Melalui kolaborasi dengan pemerintah daerah, lembaga zakat dapat memperluas jangkauan muzakki, memanfaatkan data kependudukan, serta memperkuat basis pengumpulan zakat secara lebih sistematis.<sup>47</sup>

Kedua, kolaborasi bertujuan meningkatkan efektivitas distribusi zakat. Tanpa koordinasi yang baik, program bantuan berpotensi tumpang tindih atau tidak merata. Dengan kolaborasi, dapat dibangun integrasi data dan program sehingga distribusi zakat menjadi lebih tepat sasaran, adil, dan merata sesuai kebutuhan masyarakat.<sup>48</sup>

Ketiga, kolaborasi bertujuan memperkuat pemberdayaan mustahik melalui pendekatan zakat produktif. Pemberdayaan tidak hanya bergantung pada bantuan dana, tetapi juga pada dukungan pelatihan, pendampingan, dan akses usaha. Dalam hal ini, lembaga zakat dan pemerintah dapat saling melengkapi peran untuk menciptakan ekosistem pemberdayaan yang berkelanjutan, dengan tujuan jangka panjang transformasi mustahik menjadi muzakki.<sup>49</sup>

Keempat, kolaborasi juga bertujuan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga zakat. Melalui transparansi dan akuntabilitas

---

<sup>46</sup> Silalahi and Sembiring, “Kolaborasi Antara Organisasi Non-Pemerintah Dan Pemerintah Dalam Mendukung Kesehatan Mental Di Kota Malang:(Studi Pada Yayasan Mahargijono Schutzenberger Indonesia Dan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga.”

<sup>47</sup> Geiyono, Muhammad, and Yudiantmaja, “Kolaborasi Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang.”

<sup>48</sup> Abdul Aziz et al., “Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan,” *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen* 6, no. 1 (2025): 145–66, <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>.

<sup>49</sup> nur Aeni, “Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah,” *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi* 5, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i1.914>.



yang dibangun bersama antara pemerintah dan lembaga zakat, legitimasi kelembagaan dapat meningkat. Dengan demikian, kolaborasi dalam pengelolaan zakat tidak hanya meningkatkan efektivitas dan keadilan distribusi, tetapi juga menciptakan *collaborative advantage* dalam mewujudkan tata kelola zakat yang berkelanjutan dan berdampak luas.<sup>50</sup>

Dalam konteks penelitian ini, tujuan kolaborasi tersebut secara konkret tercermin dalam hubungan antara BAZNAS dan Pemerintah Kabupaten Ponorogo melalui Program Ponorogo Makmur, yang mengintegrasikan peran kelembagaan dalam penghimpunan, distribusi, dan pemberdayaan zakat produktif. Kolaborasi ini tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program secara administratif, tetapi juga untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik, khususnya melalui program ternak kambing dan permodalan UMKM. Oleh karena itu, analisis terhadap tujuan kolaborasi ini menjadi penting dalam menjawab Rumusan Masalah pertama terkait pelaksanaan kolaborasi, sekaligus Rumusan Masalah ketiga terkait dampak program terhadap pemberdayaan mustahik secara berkelanjutan.<sup>51</sup>

### 3. Dasar Konseptual Kolaborasi

#### a. Kolaborasi sebagai proses kerja sama interaktif

Secara konseptual, kolaborasi dipahami sebagai suatu proses sosial yang bersifat interaktif, di mana berbagai aktor yang memiliki kepentingan, sumber daya, maupun otoritas yang berbeda bersatu untuk mencapai tujuan yang tidak dapat diwujudkan secara individual.<sup>52</sup> Gray menegaskan bahwa kolaborasi muncul dari situasi yang ditandai dengan kompleksitas, ketidakpastian, dan keterbatasan kapasitas satu

---

<sup>50</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

<sup>51</sup> Mahardhika Berliandaldo, Achmad Chodiq, and Driszal Fryantoni, "Kolaborasi Dan Sinergitas Antar Stakeholder Dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong," *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 4, no. 2 (2021): 221–34, <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.179>.

<sup>52</sup> Bachtiar et al., "Collaborative Process Dalam Pengelolaan Desa Wisata."



pihak untuk menyelesaikan masalah tertentu.<sup>53</sup> Oleh karena itu, kolaborasi bukan sekadar mekanisme koordinasi teknis atau kontrak kerja formal, melainkan sebuah interaksi berulang yang bersifat *constructive engagement* setiap aktor terlibat dalam komunikasi, perundingan, dan penciptaan kesepahaman baru.<sup>54</sup> Dengan demikian, kolaborasi menuntut adanya keterbukaan, transparansi, dan kesediaan untuk mendengarkan serta mengakomodasi perspektif berbeda.<sup>55</sup>

b. Prinsip interdependensi (saling ketergantungan)

Landasan utama dari kolaborasi adalah interdependensi, yaitu kondisi di mana masing-masing aktor tidak mampu mencapai tujuan tertentu secara mandiri, melainkan memerlukan kontribusi dan sumber daya pihak lain.<sup>56</sup> Wood & Gray menyatakan bahwa aktor-aktor yang terlibat dalam kolaborasi pada dasarnya otonom, namun mereka menyadari keterbatasan dan saling membutuhkan dalam konteks pencapaian tujuan bersama.<sup>57</sup> Interdependensi inilah yang membedakan kolaborasi dari bentuk kerja sama yang lebih longgar, karena kolaborasi mensyaratkan adanya pertukaran yang lebih dalam, baik berupa informasi, kapasitas kelembagaan, legitimasi, maupun sumber daya material. Tanpa adanya saling ketergantungan, kolaborasi akan kehilangan rasionalitasnya, sebab setiap pihak dapat bergerak sendiri tanpa harus berkomitmen pada suatu hubungan kolektif.<sup>58</sup>

c. *Shared goals* (tujuan bersama) sebagai fondasi normatif

Selain interdependensi, kolaborasi juga ditopang oleh keberadaan tujuan bersama (*shared goals*).<sup>59</sup> Gray menekankan bahwa *shared goals* tidak selalu muncul secara instan, tetapi sering kali

---

<sup>53</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."

<sup>54</sup> Choirul, "Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi."

<sup>55</sup> Tommy, "Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur."

<sup>56</sup> Ella Wargadinata, "Kepemimpinan Kolaboratif," *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 8, no. 1 (2017): 1–14, <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/73>.

<sup>57</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."

<sup>58</sup> Wargadinata, "Kepemimpinan Kolaboratif."

<sup>59</sup> Rezal Basalamah Hadi, "Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatam Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan," *Unhas.Ac.Id*, 2022, 1–225.

dibentuk melalui proses diskusi, negosiasi, bahkan konflik yang produktif.<sup>60</sup> Dalam kerangka ini, *shared goals* berfungsi sebagai fondasi normatif yang memberikan arah, menyatukan kepentingan, dan mendorong partisipasi aktif semua pihak.<sup>61</sup> Tujuan bersama juga menciptakan legitimasi kolektif, di mana aktor-aktor yang sebelumnya berbeda arah menjadi terikat pada satu komitmen moral dan strategis yang disepakati bersama. Dengan demikian, *shared goals* tidak hanya mengikat secara instrumental, tetapi juga mengandung nilai etis yang memperkuat rasa kebersamaan (*collective identity*).<sup>62</sup>

d. *Joint decision making* (pengambilan keputusan bersama)

Karakteristik lain yang membedakan kolaborasi dari bentuk kerja sama lain adalah adanya pengambilan keputusan bersama (*joint decision making*).<sup>63</sup> Berbeda dengan koordinasi yang cenderung hierarkis atau kontrak formal yang kaku dan berbasis aturan legal, kolaborasi menekankan keterlibatan setiap pihak dalam menentukan arah kebijakan, strategi, maupun langkah operasional.<sup>64</sup> Menurut Gray, *joint decision making* tidak hanya menghasilkan keputusan yang lebih inklusif, tetapi juga membangun rasa kepemilikan bersama (*sense of ownership*) terhadap keputusan tersebut.<sup>65</sup> Rasa kepemilikan inilah yang kemudian memperkuat komitmen dalam implementasi, karena setiap pihak merasa bahwa keputusan tersebut lahir dari keterlibatannya sendiri.<sup>66</sup> Dengan kata lain, *joint decision making* berfungsi ganda

---

<sup>60</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."

<sup>61</sup> Debbie Roberts, René Van Wyk, and Nelesh Dhanpat, "Validation of the Thomson, Perry and Miller (2007) Collaboration Instrument in the South African Context," *SA Journal of Human Resource Management* 15, no. 0 (2017): 1–11, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.793>.

<sup>62</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."

<sup>63</sup> Tree Setiawan Pamungkas, Sindy Nurazida Masqurin, and Sutomo Sutomo, "Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Jember," *Jurnal Penelitian Inovatif* 4, no. 3 (2024): 905–14, <https://doi.org/10.54082/jupin.378>.

<sup>64</sup> Al-adly Darniyus, "Mengkaji Kolaborasi Kebijakan Publik Dalam Percepatan SDGs Lingkungan Lokal : Tinjauan Pustaka Inisiatif Di Berbagai Daerah," *IKRAITH-EKONOMIKA* 8, no. 1 (2025): 722–29.

<sup>65</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."

<sup>66</sup> Andriani Lestari, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten

sebagai instrumen penciptaan konsensus sekaligus mekanisme pengikat komitmen kolektif.

#### 4. Dimensi Proses Kolaborasi

Thomson & Perry dalam artikelnya *Collaboration Processes: Inside the Black Box* menguraikan bahwa kolaborasi bukanlah sekadar kesepakatan formal, melainkan sebuah proses yang multidimensi.<sup>67</sup> Mereka menawarkan kerangka yang terdiri dari lima dimensi utama, yaitu governance, administrasi, otonomi, mutualitas, dan norma. Kelima dimensi ini saling terkait dan menjadi kerangka penting dalam memahami bagaimana kolaborasi berjalan serta faktor-faktor apa yang memengaruhi keberhasilannya.<sup>68</sup>

##### a. *Governance* (Tata Kelola dan Aturan Main)

*Governance* merujuk pada bagaimana aturan main dan struktur pengambilan keputusan dalam kolaborasi dirancang dan dijalankan. Dimensi ini penting karena aktor-aktor yang terlibat dalam kolaborasi bersifat otonom, sehingga perlu ada mekanisme yang mengatur pembagian peran, prosedur pengambilan keputusan, serta cara penyelesaian konflik.<sup>69</sup> *Governance* dalam kolaborasi berbeda dengan hierarki birokrasi yang bersifat *top-down*, karena kolaborasi lebih mengedepankan prinsip *shared governance*, di mana keputusan lahir dari kesepakatan bersama. Dengan demikian, *governance* yang baik menjadi syarat terciptanya kejelasan peran, akuntabilitas, dan keadilan di antara para pihak.<sup>70</sup>

---

Sukabumi Jawa Barat,” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 13, no. 1 (2017): 114–29, <https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5580>.

<sup>67</sup> Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). *Collaboration processes: Inside the black box*. *Public administration review*, 66, 20-32.

<sup>68</sup> Roberts, Van Wyk, and Dhanpat, “Validation of the Thomson, Perry and Miller (2007) Collaboration Instrument in the South African Context.”

<sup>69</sup> Tommy, “Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur.”

<sup>70</sup> Ansell and Gash, “Collaborative Governance in Theory and Practice.”

b. Administrasi (Mekanisme Teknis dan Operasional)

Administrasi berkaitan dengan aspek teknis, prosedural, dan operasional yang mendukung berjalannya kolaborasi.<sup>71</sup> Thomson & Perry menekankan bahwa kolaborasi memerlukan sistem administrasi yang mampu menjembatani interaksi antaraktor, misalnya melalui pertemuan rutin, penyusunan agenda bersama, atau penggunaan teknologi komunikasi. Administrasi juga berfungsi sebagai mekanisme formal yang mengikat komitmen dan memastikan bahwa keputusan yang telah dibuat dapat diterapkan secara konsisten. Tanpa administrasi yang baik, kolaborasi akan sulit berjalan karena koordinasi antaraktor menjadi lemah dan tidak terstruktur.<sup>72</sup>

c. Otonomi (Independensi Aktor)

Dimensi ketiga adalah otonomi, yaitu pengakuan bahwa setiap aktor dalam kolaborasi tetap memiliki independensi dan kepentingan masing-masing.<sup>73</sup> Kolaborasi yang sehat tidak menuntut aktor untuk melebur sepenuhnya, tetapi justru menghargai kemandirian dan kontribusi unik masing-masing pihak. Dalam konteks ini, tantangan terbesar adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara komitmen terhadap tujuan bersama dan kebutuhan untuk mempertahankan identitas serta kepentingan individu/organisasi.<sup>74</sup> Dengan kata lain, kolaborasi yang efektif harus mampu menciptakan ruang negosiasi di mana aktor dapat tetap mempertahankan otonominya tanpa mengorbankan komitmen terhadap tujuan kolektif.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Muhammad Nur et al., *Buku Referensi Inovasi Dalam Administrasi Publik*, vol. 17 (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024).

<sup>72</sup> Roberts, Van Wyk, and Dhanpat, "Validation of the Thomson, Perry and Miller (2007) Collaboration Instrument in the South African Context."

<sup>73</sup> La Ode Syaiful Islamy, H. (2018). *Collaborative governance konsep dan aplikasi*. Deepublish.

<sup>74</sup> Sentanu, I. G. E. P. S., Tirani, Y. A., & Pradono, G. A. S. (2023). *Kolaborasi dan analisis stakeholder: Teori, konsep, dan aplikasi*. Universitas Brawijaya Press.

<sup>75</sup> Josafat Fonataba, "Kolaborasi Pemerintah, Swasta, Dan Masyarakat Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar Di Merauke," *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 4 (2025): 1376–95, <https://doi.org/10.63822/vmthgf73>.

d. Mutualitas (Timbal Balik dan Keuntungan Bersama)

Mutualitas menekankan bahwa kolaborasi harus didasarkan pada prinsip saling menguntungkan.<sup>76</sup> Setiap pihak terlibat karena ada manfaat yang mereka peroleh, baik berupa akses terhadap sumber daya, legitimasi, peningkatan kapasitas, maupun pencapaian tujuan yang sebelumnya sulit diraih secara individual. Prinsip ini mencerminkan logika *win-win solution*, di mana keberlangsungan kolaborasi sangat bergantung pada sejauh mana para pihak merasakan adanya timbal balik yang adil. Jika salah satu pihak merasa dirugikan atau tidak memperoleh manfaat, maka keberlanjutan kolaborasi akan terancam.<sup>77</sup>

e. Norma (Nilai, Kepercayaan, dan Budaya Kerja Sama)

Dimensi terakhir adalah norma, yang mencakup nilai, kepercayaan, serta budaya kerja sama yang membentuk dasar interaksi antaraktor.<sup>78</sup> Norma dalam kolaborasi menjadi *soft glue* yang merekatkan hubungan, karena menciptakan rasa saling percaya (*trust*), solidaritas, dan komitmen etis untuk mematuhi kesepakatan bersama. Thomson & Perry menegaskan bahwa tanpa norma yang kuat, kolaborasi akan sulit bertahan, meskipun struktur formal dan administrasi sudah tersedia. Norma ini bisa terwujud dalam bentuk kesepakatan tentang transparansi, kejujuran, saling menghormati, serta etos kebersamaan yang dijunjung oleh semua pihak.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Hafizah Putri Ramadhani and Iwan Setiawan, "Pola Kolaborasi Bisnis CV . Promindo Utama ( Studi Kasus Di Desa Losari Lor , Kecamatan Losari Kabupaten Cirebon ) Pattern Of Business Collaboration CV . Promindo Utama ( Case Study in Losari Lor Village , Losari District , Cirebon Regency )," *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis* 7, no. 1 (2021): 884–97.

<sup>77</sup> Oktafia, Cahyani, And Suryawati, "Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan Masjid Agung Madaniyah Kabupaten Karanganyar."

<sup>78</sup> Rega Ramadhan, Herwan Abdul Muhyi, and Erna Maulina, "Dinamika Kerjasama: Merinci Relasi Kompetensi Dan Budaya Organisasi Di Koperasi Wilayah Kota Bandung," *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 15, no. 1 (2024): 7–12, <https://doi.org/10.17509/jimb.v15i1.67682>.

<sup>79</sup> Roberts, Van Wyk, and Dhanpat, "Validation of the Thomson, Perry and Miller (2007) Collaboration Instrument in the South African Context."

## 5. Prinsip dan Prasyarat Keberhasilan Kolaborasi

### a) Prinsip Keberhasilan Kolaborasi

#### a. Kesenjangan (*Equity*)

Kolaborasi hanya dapat berjalan bila semua aktor merasa memiliki kedudukan yang relatif setara. Kesenjangan berarti setiap pihak memiliki kesempatan yang sama untuk didengar, dihargai, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.<sup>80</sup> Jika ada dominasi dari salah satu pihak, misalnya pemerintah yang terlalu mendominasi, maka kolaborasi akan kehilangan makna. Dalam konteks zakat, kesetaraan tercermin dari adanya ruang dialog antara pemerintah, BAZNAS/LAZ, dan masyarakat mustahik.<sup>81</sup>

#### b. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi adalah prinsip penting untuk membangun kepercayaan. Semua pihak harus membuka informasi yang relevan, seperti data, kebijakan, maupun penggunaan anggaran. Tanpa transparansi, aktor akan mencurigai satu sama lain sehingga kolaborasi tidak bertahan lama.<sup>82</sup> Dalam zakat produktif, transparansi terlihat dari laporan distribusi zakat yang akuntabel dan dapat diakses publik.<sup>83</sup>

#### c. Partisipasi Inklusif (*Inclusive Participation*)

Kolaborasi menuntut adanya partisipasi dari semua pemangku kepentingan yang relevan. Semakin luas keterlibatan, semakin besar legitimasi hasil kolaborasi. Namun, partisipasi tidak hanya formalitas, melainkan harus bermakna, di mana suara kelompok kecil atau lemah

---

<sup>80</sup> Yusrianto Malik, Mahar Muharram Hamzah Assabrun, Ahmad Taufik, Muhammad Syafri, Sahdan Mustari, Irwan, "Kolaborasi Pemerintah Pusat Dan Daerah Dalam Penanganan Masalah Sosial Imigran Di Kota Makassar," *JoHARMA* 3, no. 1 (2024).

<sup>81</sup> Husnul Khatimah, Irfan Syaqui Beik, and Nuradi Nuradi, "Performance of BAZNAS Empowerment Program in Indonesia : A Systematic Literature Review," *Prosperity: Journal of Society and Empowerment* 4, no. 2 (2024): 207–22, <https://doi.org/10.21580/prosperity.2024.4.2.22448>.

<sup>82</sup> Oktafia, Cahyani, and Suryawati, "Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan Masjid Agung Madaniyah Kabupaten Karanganyar."

<sup>83</sup> Hambari, Arif Ali, and Muntaha Zaim, "Asnaf Zakat Dan Pendistribusiannya Tinjauan Fikih Dan Ekonomi Kontemporer," *Jurnal Ekonomi Islam* 13, no. 1 (2020): 9–15, <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/KASABA>.



juga diperhatikan. Misalnya, mustahik yang biasanya menjadi objek, juga dilibatkan sebagai subjek dalam perencanaan pemberdayaan.<sup>84</sup>

d. Kepercayaan (*Trust*)

Trust merupakan fondasi inti kolaborasi. Tanpa kepercayaan, dialog akan macet, partisipasi tidak tulus, dan hasil kolaborasi tidak akan optimal. Kepercayaan terbentuk melalui konsistensi, komitmen, dan integritas masing-masing pihak.<sup>85</sup> Dalam pengelolaan zakat, trust masyarakat kepada BAZNAS/LAZ akan menentukan keberlanjutan kolaborasi.

e. Akuntabilitas (*Accountability*)

Kolaborasi harus dilandasi oleh mekanisme akuntabilitas yang jelas. Semua pihak bertanggung jawab atas kontribusi dan keputusan bersama. Akuntabilitas membuat kolaborasi tidak hanya berhenti pada wacana, tetapi benar-benar menghasilkan dampak yang dapat dipertanggungjawabkan.<sup>86</sup>

b) Prasyarat Keberhasilan Kolaborasi

a. Komitmen Bersama (*Shared Commitment*)

Komitmen dari setiap aktor untuk bekerja sama sangat menentukan keberhasilan. Komitmen ini lahir dari kesadaran bahwa tujuan kolaborasi tidak bisa dicapai sendirian.<sup>87</sup> Misalnya, pemerintah sadar tidak bisa memberdayakan masyarakat tanpa dukungan dana zakat, sementara BAZNAS sadar perlu regulasi pemerintah agar programnya efektif.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

<sup>85</sup> Silalahi and Sembiring, "Kolaborasi Antara Organisasi Non-Pemerintah Dan Pemerintah Dalam Mendukung Kesehatan Mental Di Kota Malang:(Studi Pada Yayasan Mahargijono Schutzenberger Indonesia Dan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga)."

<sup>86</sup> Ramadhani and Setiawan, "Pola Kolaborasi Bisnis CV . Promindo Utama ( Studi Kasus Di Desa Losari Lor , Kecamatan Losari Kabupaten Cirebon ) Pattern Of Business Collaboration CV . Promindo Utama ( Case Study in Losari Lor Village , Losari District , Cirebon Regency )."

<sup>87</sup> Prastio, Suwaryo, and Yuningsih, "Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Antar Aktor Terhadap Proses Kolaborasi Pada Program Pemagangan Nasional Di Kabupaten Karawang."

<sup>88</sup> Reyhan Prasthama, "Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik," *JES: Jurnal Ekonomi Syariah* 9, no. 2 (2023): 1–93, <https://doi.org/10.30736/jes.v9i2.882>.



b. Tujuan Bersama yang Jelas (*Clear Common Goals*)

Kolaborasi harus memiliki visi dan tujuan yang jelas, spesifik, serta disepakati bersama. Tujuan yang kabur akan menimbulkan konflik kepentingan.<sup>89</sup> Dalam pengelolaan zakat, tujuan bisa berupa peningkatan kemandirian ekonomi mustahik, pengurangan kemiskinan, atau tercapainya distribusi zakat yang merata.<sup>90</sup>

c. Kapasitas Sumber Daya (*Resource Capacity*)

Prasyarat keberhasilan adalah adanya sumber daya yang cukup: finansial, manusia, informasi, teknologi, dan jejaring. Tanpa kapasitas ini, kolaborasi hanya akan berhenti pada forum diskusi tanpa implementasi nyata.<sup>91</sup>

d. Dukungan Regulasi dan Kelembagaan (*Institutional Support*)

Keberhasilan kolaborasi membutuhkan payung hukum atau regulasi yang mendukung.<sup>92</sup> Misalnya, Undang-Undang Zakat di Indonesia memberi dasar legalitas bagi BAZNAS dan pemerintah untuk bekerja sama. Tanpa regulasi, kolaborasi rentan berhenti karena tidak ada landasan formal.<sup>93</sup>

e. Mekanisme Komunikasi yang Efektif (*Effective Communication*)

Kolaborasi harus memiliki saluran komunikasi yang jelas, terstruktur, dan berkelanjutan. Mekanisme komunikasi membantu menyelesaikan perbedaan, mengurangi kesalahpahaman, dan memastikan semua pihak memiliki informasi yang sama.<sup>94</sup>

---

<sup>89</sup> La Ode Syaiful Islamy, H. Collaborative governance konsep dan aplikasi. Deepublish, 2018.

<sup>90</sup> Aziz et al., "Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan."

<sup>91</sup> A S May et al., *Sinergi Pentahelix Pendekatan Kolaboratif Untuk Pengembangan Technosociopreneurship*, ed. Sugi Indaningsih, Putri Eka Romadhoni, and S.AB Wahyu Hidayat Ilahi (Malang: Yayasan Rahmazar Kurnia Jaya, 2025), [https://repository.yudharta.ac.id/id/eprint/5917%0Ahttps://repository.yudharta.ac.id/5917/1/E-Book Bu Zizah.pdf](https://repository.yudharta.ac.id/id/eprint/5917%0Ahttps://repository.yudharta.ac.id/5917/1/E-Book%20Bu%20Zizah.pdf).

<sup>92</sup> Sentanu, I. Gede Eko Putra Sri, Shinta Happy Yustiari, and M. P. A. S AP. Mengelola Kolaborasi Stakeholder Dalam Pelayanan Publik. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa, 2024.

<sup>93</sup> Fadly M. Djubedi, "Kajian Hukum Terhadap Keberadaan Lembaga Zakat Di Indonesia," *Journal Fakultas Hukum Unsrat* 3, no. 9 (2015): 46–54.

<sup>94</sup> Resyiana Saffira Rustandi, Rita Rahmawati, and Muhammad Faizal Rezza Rahman, "Komunikasi Efektif: Kunci Sukses Manajemen Organisasi," *Karimah Tauhid* 4, no. 6 (2025): 389–95, <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i6.17765>.

## C. Pemberdayaan Ekonomi Mustahik

### 1. Konsep Pemberdayaan Ekonomi

Pemberdayaan ekonomi merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu atau kelompok dalam mengakses, mengelola, serta memanfaatkan sumber daya ekonomi guna mencapai kemandirian dan kesejahteraan. Dalam perspektif pembangunan, pemberdayaan tidak hanya dimaknai sebagai pemberian bantuan, tetapi lebih pada proses transformasi yang memungkinkan masyarakat memiliki kemampuan untuk menentukan pilihan hidupnya secara mandiri.<sup>95</sup>

Menurut Chambers, pemberdayaan (*empowerment*) adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan masyarakat miskin dalam mengontrol kehidupan mereka sendiri melalui peningkatan akses terhadap sumber daya, pengetahuan, serta peluang ekonomi. Senada dengan itu, Kartasasmita menegaskan bahwa pemberdayaan ekonomi merupakan proses pembangunan yang menitikberatkan pada peningkatan kemampuan masyarakat dalam berusaha, sehingga mampu keluar dari kondisi ketergantungan menuju kemandirian.<sup>96</sup>

Dengan demikian, pemberdayaan ekonomi tidak bersifat instan, melainkan merupakan proses berkelanjutan yang mencakup aspek peningkatan kapasitas (*capacity building*), akses terhadap sumber daya (*access to resources*), serta penguatan kelembagaan (*institutional strengthening*).<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Eko Puji Lestari, Khusniati Rofiah, and Luhur Prasetyo, "Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Berbasis Komunitas Melalui Program Satu RT Satu Kelompok Perspektif Ekonomi Islam," *Journal of Economics, Law, and Humanities* 3, no. 2 (2024).

<sup>96</sup> Dwi Iriani Margayaningsih, "Pemberdayaan Masyarakat Desa Sebagai Upaya Penanggulangan Kemiskinan," *Pemberdayaan Masyarakat Desa Sebagai Upaya Penanggulangan Kemiskinan* 9, no. 1 (2016): 158–90, <https://journal.unita.ac.id/index.php/publiciana/article/view/77/71>.

<sup>97</sup> Syarifa Raehana, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Program Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pendayagunaan Zakat Usaha Produktif Masyarakat Miskin," *At-Thariqah: Jurnal Ekonomi* 1, no. 1 (2021): 60–78, <https://doi.org/10.47945/at-thariqah.v1i1.298>.

## 2. Pemberdayaan dalam Perspektif Ekonomi Islam

Dalam perspektif ekonomi Islam, pemberdayaan ekonomi tidak hanya berorientasi pada peningkatan pendapatan, tetapi juga pada terciptanya keadilan sosial (*social justice*) dan distribusi kekayaan yang merata. Konsep ini sejalan dengan tujuan syariah (*maqashid al-shariah*), khususnya dalam menjaga harta (*hifz al-mal*) dan meningkatkan kesejahteraan umat.<sup>98</sup>

Islam memandang kemiskinan sebagai permasalahan struktural yang harus diatasi melalui instrumen sosial ekonomi, salah satunya zakat. Zakat tidak hanya berfungsi sebagai kewajiban ibadah, tetapi juga sebagai mekanisme redistribusi kekayaan yang bertujuan untuk mengurangi kesenjangan ekonomi. Dalam hal ini, pemberdayaan mustahik menjadi tujuan utama dari pengelolaan zakat, sehingga mustahik tidak selamanya berada dalam posisi penerima, tetapi dapat bertransformasi menjadi individu yang mandiri, bahkan menjadi muzakki.<sup>99</sup>

Menurut Yusuf al-Qardhawi, zakat memiliki fungsi strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat, yaitu sebagai alat untuk mengentaskan kemiskinan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan kemandirian ekonomi. Oleh karena itu, pengelolaan zakat harus diarahkan pada kegiatan produktif yang mampu memberikan dampak jangka panjang bagi mustahik.<sup>100</sup>

## 3. Zakat Produktif sebagai Instrumen Pemberdayaan Mustahik

Zakat produktif merupakan bentuk pendayagunaan zakat yang diarahkan pada kegiatan ekonomi yang bersifat produktif, seperti pemberian modal usaha, bantuan sarana produksi, pelatihan kewirausahaan, serta

---

<sup>98</sup> Ely Masykuroh Linatul Chariro, Aji Damnuri, "Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Keluarga Tunagrahita Dalam Konsep Sustainable Development Goals Di Desa Karangpatihan Kecamatan Balong Kabupaten Ponorogo," *Tesis* 3, no. 1 (2023): 1–110, [http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/26089/1/LI NATUL CHARIRO\\_501210013\\_UPLOAD.pdf](http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/26089/1/LI%20NATUL%20CHARIRO_501210013_UPLOAD.pdf).

<sup>99</sup> Aziz et al., "Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan."

<sup>100</sup> Daulay, Khoiri, and Syahputera, "Zakat Produktif (Tinjauan Hukum Islam Dalam Karya Prof. DR. Yusuf Al-Qardawi)."

pendampingan usaha. Pendekatan ini berbeda dengan zakat konsumtif yang hanya bersifat bantuan jangka pendek.<sup>101</sup>

Secara konseptual, zakat produktif berperan sebagai stimulus ekonomi yang mampu mendorong mustahik untuk mengembangkan usaha dan meningkatkan pendapatan. Dalam hal ini, zakat tidak hanya berfungsi sebagai bantuan, tetapi sebagai investasi sosial yang bertujuan untuk menciptakan kemandirian ekonomi.<sup>102</sup>

Namun demikian, keberhasilan zakat produktif sangat bergantung pada beberapa faktor, antara lain:

1. Ketepatan sasaran penerima (mustahik)
2. Kesesuaian jenis bantuan dengan kebutuhan ekonomi
3. Adanya pendampingan usaha secara berkelanjutan
4. Monitoring dan evaluasi program

Tanpa adanya faktor-faktor tersebut, zakat produktif berpotensi tidak memberikan dampak signifikan terhadap pemberdayaan mustahik.<sup>103</sup>

#### **4. Indikator Keberhasilan Pemberdayaan Mustahik**

Keberhasilan pemberdayaan ekonomi mustahik dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain:

1. Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan ekonomi
2. Keberlanjutan usaha yang dijalankan
3. Kemampuan mengembangkan usaha secara mandiri
4. Perubahan pola pikir dari konsumtif menjadi produktif
5. Transformasi mustahik menjadi muzakki

Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi, tetapi juga mencakup perubahan perilaku dan pola pikir yang bersifat jangka panjang.

---

<sup>101</sup> Armiadi Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif, Lembaga Naskah Aceh*, vol. 11 (Banda Aceh, 2019), <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484>.

<sup>102</sup> Aeni, "Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah."

<sup>103</sup> Ibid

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Metode dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Metode kualitatif dipilih karena fokus utama penelitian ini bukan pada pengukuran variabel secara statistik, melainkan pada upaya memahami secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, yaitu kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah dalam pelaksanaan Program Ponorogo Makmur.<sup>104</sup> Fenomena kolaborasi tersebut melibatkan berbagai aktor, kepentingan, proses, serta konteks kebijakan yang tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui pendekatan kuantitatif.<sup>105</sup>

Menurut Maxwell, penelitian kualitatif sangat relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat *how* dan *why*, terutama ketika ingin memahami proses, makna, serta hubungan kausal yang bersifat kontekstual.<sup>106</sup> Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif memungkinkan untuk menggali bagaimana bentuk kolaborasi dibangun, bagaimana proses implementasi program berlangsung, serta mengapa kolaborasi tersebut berkontribusi atau belum sepenuhnya berkontribusi terhadap efektivitas zakat produktif.

Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual realitas empirik terkait struktur kolaborasi, peran masing-masing lembaga, mekanisme kerja sama, serta praktik pendayagunaan zakat produktif dalam Program Ponorogo Makmur.<sup>107</sup> Sementara itu, pendekatan analitis digunakan untuk menafsirkan dan mengkaji temuan lapangan dengan menggunakan kerangka konseptual kolaborasi dan efektivitas zakat produktif,

---

<sup>104</sup> Mouwn Erland, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Rake Sarasin, 2020.

<sup>105</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

<sup>106</sup> Joseph A Maxwell, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, SAGE Publications, vol. 7, 2012.

<sup>107</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, ed. Sofia Yustiyani Suryandari, ALFABETA, 3rd ed. (Yogyakarta: ALFABETA, 2017).

sehingga penelitian ini tidak berhenti pada deskripsi fenomena, tetapi juga menghasilkan pemahaman konseptual yang lebih mendalam.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), karena data utama diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian melalui interaksi peneliti dengan subjek penelitian dan konteks sosial yang melingkupinya.<sup>108</sup> Dalam perspektif desain interaktif Maxwell, penelitian ini bersifat fleksibel dan berkembang seiring dengan proses pengumpulan dan analisis data, namun tetap terarah pada tujuan dan rumusan masalah yang telah ditetapkan.<sup>109</sup>

## **B. Data dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder, yang saling melengkapi untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai objek penelitian.<sup>110</sup>

### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data utama yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan.<sup>111</sup> Data ini dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap para aktor yang terlibat secara langsung dalam kolaborasi Program Ponorogo Makmur. Data primer mencakup informasi mengenai:

- a) Bentuk dan pola kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah;
- b) Proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program;
- c) Mekanisme pendayagunaan zakat produktif;
- d) Persepsi, pengalaman, dan penilaian para aktor terhadap efektivitas program.

---

<sup>108</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*, ALFABETA (ALFABETA, 2013).

<sup>109</sup> Joseph A. Maxwell, *Designing a Qualitative Study, Negotiating the Complexities of Qualitative Research in Higher Education*, 2021, <https://doi.org/10.4324/9781003090694-3>.

<sup>110</sup> Undari Sulung and Mohamad Muspawi, "Memahami Sumber Data Penelitian : Primer, Sekunder, Dan Tersier," *Jurnal Buana Media Watch* 1, no. September (2024): 1–11, <https://iicls.org/index.php/jer/article/view/238/195>.

<sup>111</sup> *Ibid.*



## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang berfungsi untuk memperkuat dan melengkapi data primer.<sup>112</sup> Data ini diperoleh dari dokumen resmi, arsip kelembagaan, laporan program, serta berbagai sumber tertulis lainnya. Data sekunder meliputi peraturan perundang-undangan tentang zakat, laporan kinerja BAZNAS, dokumen kebijakan pemerintah daerah, serta literatur ilmiah berupa buku, jurnal, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi pengurus dan pelaksana BAZNAS Kabupaten Ponorogo, perwakilan pemerintah daerah yang terlibat dalam Program Ponorogo Makmur, pendamping program, serta dokumen resmi yang berkaitan dengan pengelolaan dan pendayagunaan zakat produktif.

Sumber data dalam penelitian ini meliputi:

- a. Pengurus dan pelaksana BAZNAS Kabupaten Ponorogo;
- b. Perwakilan pemerintah daerah yang terlibat dalam Program Ponorogo Makmur;
- c. Pendamping program dan pihak terkait lainnya;
- d. Dokumen resmi dan arsip kelembagaan yang relevan.

### C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara berikut:

#### 1. Wawancara Mendalam (*In depth Interview*)

Wawancara mendalam dilakukan secara semi terstruktur kepada informan kunci.<sup>113</sup> Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam, fleksibel, dan kontekstual terkait pengalaman, pandangan, serta interpretasi informan mengenai kolaborasi BAZNAS dan pemerintah. Menurut Moleong, wawancara mendalam sangat relevan dalam

---

<sup>112</sup> Muhammad Irfan Syahrani, "Prosedur Penelitian Kualitatif," *Jurnal Al-Musthafa STIT Al-Aziziyah Lombok Barat* 2, no. 3 (2022): 43–56.

<sup>113</sup> Farah Fadila et al., "Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara (Data Collection In Qualitative Research: Interviews)," *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 2, no. 7 (2025): 13446–49, <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>.



penelitian kualitatif karena mampu mengungkap makna di balik tindakan dan kebijakan.

## **2. Observasi**

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pelaksanaan Program Ponorogo Makmur, interaksi antar aktor kolaborasi, serta praktik pendayagunaan zakat produktif di lapangan. Observasi ini bersifat non-partisipan, di mana peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan program, tetapi berperan sebagai pengamat.<sup>114</sup>

## **3. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data berupa dokumen tertulis, laporan, foto, dan arsip resmi yang berkaitan dengan Program Ponorogo Makmur dan pengelolaan zakat produktif. Dokumentasi berfungsi sebagai data pendukung sekaligus sebagai sarana triangulasi terhadap data hasil wawancara dan observasi.<sup>115</sup>

## **D. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengikuti prinsip *interactive qualitative analysis* sebagaimana dikemukakan oleh Joseph A. Maxwell. Analisis data dilakukan secara simultan dan berulang sejak tahap pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan.<sup>116</sup> Sejalan dengan pandangan Maxwell yang menekankan analisis reflektif dan berorientasi pada pemaknaan, proses analisis data dioperasionalkan melalui tiga komponen utama sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan.<sup>117</sup>

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menjaga keterkaitan yang konsisten (*inline*) antara tujuan penelitian, rumusan masalah, data empiris, dan temuan penelitian.<sup>118</sup> Secara operasional, analisis data dalam penelitian ini

---

<sup>114</sup> Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, ed. Patta Rapanna, Syakir Media Press, 2021.

<sup>115</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*.

<sup>116</sup> Joseph A. Maxwell, *Designing a Qualitative Study*.

<sup>117</sup> Michael Huberman Matthew Miles, *Qualitative Data Analisis*, SAGE Publications, vol. 1304, 2014.

<sup>118</sup> Syahroni, "Prosedur Penelitian Kualitatif."

diarahkan secara eksplisit untuk menjawab masing-masing rumusan masalah sebagai berikut:

### **1. Analisis untuk Rumusan Masalah Pertama**

Rumusan masalah pertama yang berfokus pada *bentuk dan pola kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah dalam Program Ponorogo Makmur* dianalisis dengan cara mengidentifikasi peran aktor, struktur kerja sama, mekanisme koordinasi, serta pembagian kewenangan antar lembaga. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikodekan secara tematik untuk menemukan pola kolaborasi yang terbentuk, baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program. Analisis ini bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai karakteristik kolaborasi yang berlangsung.

### **2. Analisis untuk Rumusan Masalah Kedua**

Rumusan masalah kedua yang menyoroti *proses implementasi kolaborasi dalam pendayagunaan zakat produktif* dianalisis dengan menelusuri alur kebijakan, mekanisme operasional program, serta interaksi antar aktor dalam pelaksanaan Program Ponorogo Makmur. Analisis difokuskan pada kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan di lapangan, termasuk faktor pendukung dan penghambat kolaborasi. Tahap ini menekankan pemahaman proses (*process-oriented analysis*) sebagaimana dianjurkan oleh Maxwell dalam penelitian kualitatif.

### **3. Analisis untuk Rumusan Masalah Ketiga**

Rumusan masalah ketiga yang berkaitan dengan *efektivitas zakat produktif sebagai hasil dari kolaborasi BAZNAS dan Pemerintah* dianalisis dengan mengaitkan temuan empiris dengan indikator efektivitas zakat produktif, seperti keberlanjutan usaha mustahik, peningkatan kapasitas ekonomi, serta dampak program terhadap kemandirian penerima manfaat. Analisis ini dilakukan secara interpretatif dengan membandingkan data lapangan dengan konsep efektivitas dan kolaborasi yang relevan, sehingga dapat ditarik kesimpulan mengenai kontribusi kolaborasi terhadap capaian program.

Adapun tahapan teknis analisis data meliputi:

1. **Reduksi Data**

Reduksi data dilakukan dengan cara memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari lapangan sesuai dengan fokus dan rumusan masalah penelitian.<sup>119</sup>

2. **Penyajian Data**

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif-analitis, matriks, dan tabel tematik untuk memudahkan peneliti dalam membaca pola, hubungan, dan dinamika kolaborasi.<sup>120</sup>

3. **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi**

Kesimpulan ditarik secara bertahap dengan melakukan verifikasi berulang terhadap data lapangan, sehingga temuan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan kondisi empiris dan mampu menjawab rumusan masalah penelitian secara sistematis dan ilmiah.<sup>121</sup>

#### **E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data merupakan aspek yang sangat krusial untuk menjamin bahwa hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan (*credibility*) yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Keabsahan data tidak hanya ditentukan oleh banyaknya data yang diperoleh, tetapi juga oleh ketepatan proses pengumpulan, pengolahan, serta verifikasi data yang dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu, diperlukan suatu teknik yang mampu menguji validitas data secara komprehensif.

Salah satu teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi data. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber, metode, atau waktu yang berbeda untuk mengecek dan membandingkan data yang diperoleh. Menurut Sugiyono, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat

---

<sup>119</sup> Qomaruddin Qomaruddin and Halimah Sa'diyah, "Kajian Teoritis Tentang Teknik Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles Dan Huberman," *Journal of Management, Accounting, and Administration* 1, no. 2 (2024): 77–84, <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>.

<sup>120</sup> Joseph A. Maxwell, *Designing a Qualitative Study*.

<sup>121</sup> Ibid 135

menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Sementara itu, Lexy J. Moleong menegaskan bahwa triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Lebih lanjut, John W. Creswell menjelaskan bahwa triangulasi digunakan untuk membangun validitas temuan melalui konvergensi berbagai sumber informasi.

Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu, yang dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Triangulasi Sumber**

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda. Tujuannya adalah untuk menguji konsistensi data serta mengurangi subjektivitas informasi yang berasal dari satu pihak tertentu.

Dalam konteks penelitian ini, data mengenai pelaksanaan kolaborasi dalam program Ponorogo Makmur diperoleh dari berbagai informan, yaitu pihak BAZNAS Ponorogo, pemerintah daerah, serta mustahik sebagai penerima manfaat. Informasi yang diperoleh dari Ketua dan Wakil Ketua BAZNAS akan dibandingkan dengan keterangan dari dinas terkait di lingkungan pemerintah daerah, serta dikonfirmasi melalui pengalaman langsung mustahik penerima bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM.<sup>122</sup>

Melalui triangulasi sumber, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh tidak bersifat parsial, melainkan telah melalui proses validasi lintas aktor, sehingga mampu menggambarkan realitas empiris secara lebih objektif.

---

<sup>122</sup> Alfiyah Agussalim Asep Mulyana, Cory Vidiati, Pri Agung Danarahmanto, Noorsyah Adi Noer Ridha Wiwin Apriani, Fiansi, Fitra, Ni Putu Ari Aryawati, and Stefany Margareta Martono Lisa Astria Milasari, Asister Fernando Siagian, *METODE PENELITIAN KUALITATIF*, ed. M.M. Lathifaturahmah, S.H. and M.Kom Erlangga, S.Kom. (Bandung: WIDINA MEDIA UTAMA, 2016), <https://www.penerbitwidina.com/>.

## **2. Triangulasi Teknik**

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menguji keabsahan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda terhadap sumber data yang sama. Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif serta meminimalkan bias yang mungkin timbul dari penggunaan satu teknik tertentu.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan akan dibandingkan dengan hasil observasi lapangan serta diperkuat dengan dokumen pendukung, seperti laporan program, data penerima manfaat, dan catatan perkembangan usaha mustahik.<sup>123</sup>

Sebagai contoh, data mengenai dampak program terhadap peningkatan kapasitas ekonomi mustahik tidak hanya diperoleh dari hasil wawancara, tetapi juga diverifikasi melalui observasi langsung terhadap kondisi usaha mustahik serta dokumen administratif yang relevan. Dengan demikian, data yang dihasilkan memiliki tingkat validitas yang lebih tinggi karena didukung oleh berbagai teknik pengumpulan data.

## **3. Triangulasi Waktu**

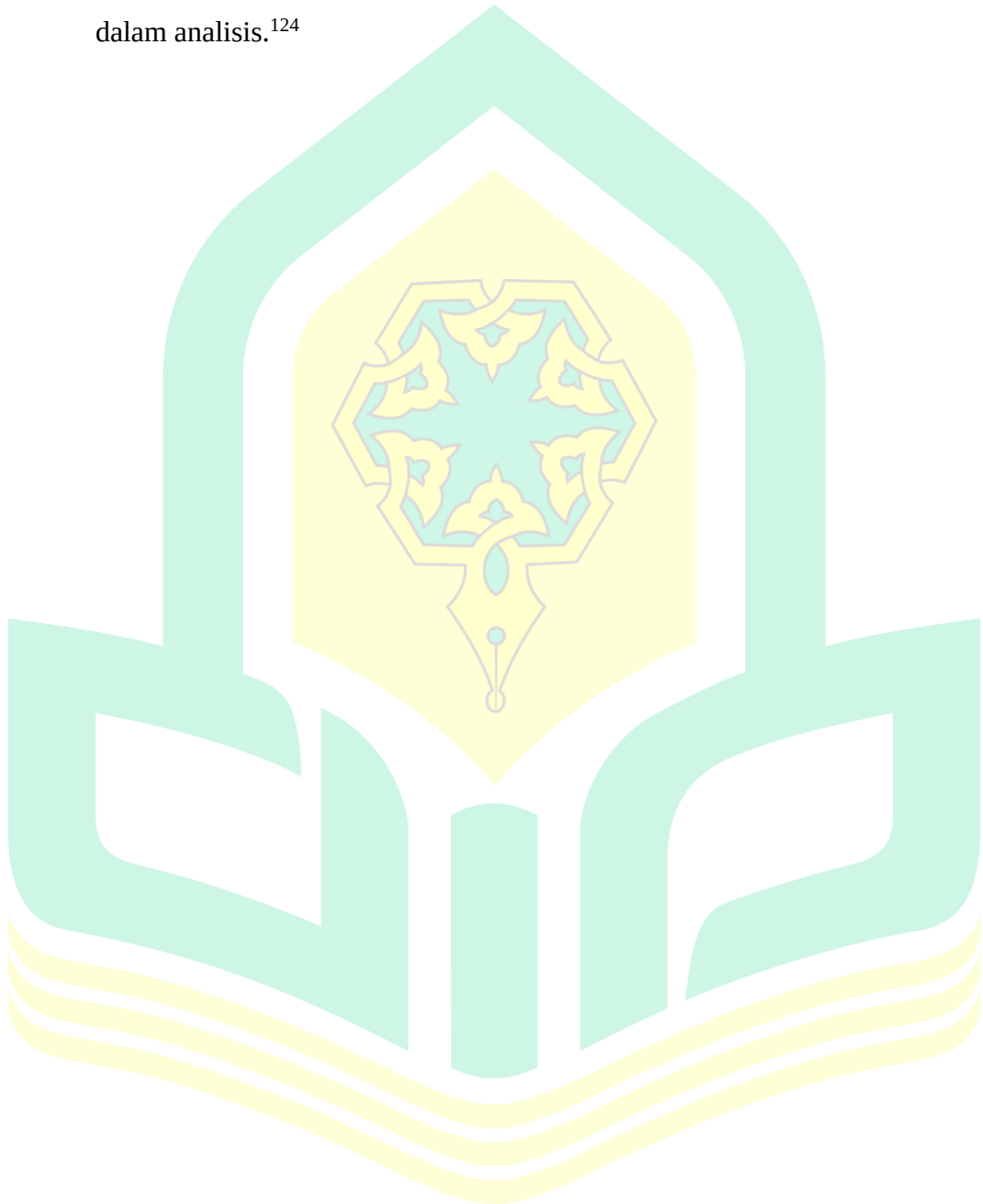
Triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi yang diperoleh. Teknik ini penting karena kondisi sosial dan ekonomi informan serta dinamika pelaksanaan program dapat berubah seiring waktu.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan berulang, baik melalui wawancara maupun observasi. Peneliti tidak hanya melakukan pengambilan data dalam satu waktu tertentu, tetapi juga melakukan konfirmasi ulang pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi jawaban informan.

---

<sup>123</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*.

Melalui triangulasi waktu, peneliti dapat mengidentifikasi apakah data yang diperoleh bersifat stabil atau mengalami perubahan, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap data yang digunakan dalam analisis.<sup>124</sup>



---

<sup>124</sup> Fadila et al., “Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara (Data Collection In Qualitative Research: Interviews).”



**BAB IV**  
**PELAKSANAAN KOLABORASI BAZNAS DAN PEMERINTAH**  
**DAERAH PONOROGO DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI**  
**MASYARAKAT**

**A. Paparan Data Pelaksanaan Kolaborasi Baznas dan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat**

**1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

**a. Profil Lembaga BAZNAS Ponorogo**

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo merupakan lembaga resmi pemerintah non-struktural yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah di wilayah Kabupaten Ponorogo. Keberadaan BAZNAS di tingkat daerah merupakan perpanjangan tangan dari Badan Amil Zakat Nasional yang dibentuk berdasarkan amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Dalam konteks ini, BAZNAS Ponorogo memiliki tanggung jawab untuk menghimpun, mengelola, serta mendistribusikan dana zakat secara profesional, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat, khususnya mustahik.<sup>125</sup>

Secara kelembagaan, BAZNAS Ponorogo berperan sebagai aktor utama dalam implementasi program zakat produktif, termasuk program unggulan daerah seperti Ponorogo Makmur. Dalam pelaksanaannya, BAZNAS tidak bekerja secara independen, melainkan menjalin kolaborasi dengan pemerintah daerah, organisasi masyarakat, serta pihak swasta untuk memastikan optimalisasi pemanfaatan dana zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> <https://kabponorogo.baznas.go.id/>

<sup>126</sup> <https://kabponorogo.baznas.go.id/video-all>

b. Struktur Organisasi BAZNAS Ponorogo

Struktur organisasi BAZNAS Ponorogo disusun berdasarkan prinsip tata kelola yang profesional dan mengacu pada pedoman organisasi BAZNAS pusat. Secara umum, struktur organisasi terdiri dari unsur pimpinan dan pelaksana, dengan pembagian tugas yang jelas dalam pengelolaan zakat. Struktur organisasi BAZNAS Ponorogo dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) **Ketua BAZNAS**

KH. Kholid, S.Ag., M.Pd

Bertanggung jawab atas keseluruhan kebijakan, perencanaan strategis, serta pengawasan terhadap pelaksanaan program zakat.

2) **Wakil Ketua II (Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan)**

Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd

Mengelola penyaluran dana zakat, termasuk program zakat konsumtif dan produktif seperti bantuan ternak dan permodalan UMKM.

3) **Wakil Ketua IV (Bidang Administrasi, SDM, dan Umum)**

Yuni Ahad Diana, S.Si., M.E

Mengelola aspek kelembagaan, sumber daya manusia, serta administrasi organisasi.<sup>127</sup>

Struktur ini mencerminkan adanya pembagian kerja yang sistematis, yang memungkinkan pelaksanaan program zakat produktif berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Dalam perspektif collaborative governance, struktur ini juga mempermudah integrasi peran antara BAZNAS dan pemerintah daerah.

**2. Latar Belakang Kolaborasi BAZNAS dan Pemerintah dalam Program Ponorogo Makmur**

Kolaborasi antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah merupakan respons strategis terhadap kompleksitas permasalahan kemiskinan yang tidak dapat diselesaikan secara

---

<sup>127</sup> <https://kabponorogo.baznas.go.id/struktur-baznas>

sektoral. Zakat tidak lagi diposisikan sebagai instrumen karitatif semata, tetapi telah berkembang menjadi instrumen pemberdayaan ekonomi yang berorientasi pada peningkatan kapasitas produktif mustahik. Dalam konteks ini, sinergi antara lembaga zakat dan pemerintah menjadi penting untuk menciptakan efektivitas program yang berkelanjutan.<sup>128</sup>

Secara empiris, masyarakat Ponorogo masih menghadapi keterbatasan akses permodalan, rendahnya keterampilan usaha, serta minimnya pendampingan, khususnya pada sektor informal dan UMKM. Kondisi ini menyebabkan mustahik sulit keluar dari lingkaran kemiskinan, sehingga pendekatan zakat produktif menjadi alternatif intervensi yang relevan. Namun demikian, implementasinya masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan data mustahik, lemahnya pendampingan, serta belum optimalnya integrasi program dengan kebijakan pemerintah daerah. Oleh karena itu, kolaborasi menjadi kebutuhan strategis untuk mengatasi berbagai keterbatasan tersebut.<sup>129</sup>

Secara konseptual, kolaborasi ini merupakan integrasi antara sektor keagamaan dan sektor publik dalam kerangka pembangunan inklusif. BAZNAS berperan sebagai pengelola dana zakat dengan legitimasi religius, sementara pemerintah daerah berfungsi sebagai regulator dan fasilitator pembangunan. Sinergi kedua aktor ini memungkinkan terciptanya pendekatan yang lebih komprehensif dalam penanggulangan kemiskinan, baik dari sisi kebijakan, pembiayaan, maupun implementasi program.<sup>130</sup>

Dalam konteks tersebut, lahirnya Program Ponorogo Makmur menjadi wujud konkret kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah. Program ini merupakan adaptasi dari program nasional BAZNAS, yaitu Indonesia Makmur, yang disesuaikan dengan potensi ekonomi lokal Ponorogo, khususnya sektor

---

<sup>128</sup> Mochammad Ilyas Junjunan, "Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Dan Igccg Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki Di Lembaga Amil Zakat Dompot Amanah Umat," *Jurnal Akuntansi Integratif* 6, no. 2 (2020): 112–25, <https://jurnalfebi.uinsa.ac.id/index.php/JAI/article/view/289>.

<sup>129</sup> Aeni, "Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah."

<sup>130</sup> Ibroni Hasyim and Iwan Wahyudi, "Implementasi Penerapan Zakat Produktif Terhadap Kesejahteraan Mustahik Di Lembaga (Lazismu) Pamekasan," *Jurnal ISECO* 2, no. 2 (2016): 1–23, <https://jurnal.isico.ac.id/index.php/xxxx>.

peternakan kambing dan UMKM. Ketua BAZNAS Kabupaten Ponorogo, Bapak Kholid, S.Ag., M.Pd., menyatakan: *“Program Ponorogo Makmur ini sebenarnya adalah pengembangan dari program Indonesia Makmur yang ada di BAZNAS pusat. Kami di daerah menyesuaikan dengan kondisi masyarakat Ponorogo, terutama dalam sektor usaha yang memang menjadi potensi lokal, seperti peternakan kambing dan UMKM.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa program dirancang secara kontekstual sesuai kebutuhan masyarakat lokal.<sup>131</sup>

Lebih lanjut, beliau menegaskan pentingnya kolaborasi dalam mendukung efektivitas program, *“Kami menyadari bahwa BAZNAS tidak bisa bekerja sendiri. Pemerintah daerah memiliki peran yang sangat penting, terutama dalam hal pendataan mustahik dan pendampingan. Dengan kolaborasi ini, program yang kami jalankan bisa lebih terarah dan tepat sasaran.”* Selain itu, keterlibatan pemerintah daerah juga memperkuat aspek pendampingan, sebagaimana disampaikan, *“Dengan adanya keterlibatan pemerintah daerah, pendampingan kepada mustahik menjadi lebih berkelanjutan. Tidak hanya pada saat pemberian bantuan, tetapi juga dalam proses pengembangan usaha mereka ke depan.”* Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya meningkatkan akurasi penyaluran, tetapi juga keberlanjutan pemberdayaan mustahik.<sup>132</sup>

Secara keseluruhan, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur mencerminkan model *collaborative governance* yang menekankan kesamaan tujuan, pembagian peran, serta integrasi sumber daya. Kolaborasi ini memungkinkan peningkatan efektivitas program, mengurangi tumpang tindih kebijakan, serta memperkuat dampak pemberdayaan ekonomi mustahik secara berkelanjutan di Kabupaten Ponorogo.<sup>133</sup>

#### **a. Aktor dan Struktur Kolaborasi**

Program Ponorogo Makmur sebagai bagian dari pengelolaan zakat produktif tidak dapat dilepaskan dari keterlibatan berbagai aktor yang memiliki

---

<sup>131</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>132</sup> Ibid.

<sup>133</sup> Gash, “Collaborative Governance.”

peran dan fungsi berbeda namun saling melengkapi. Dalam perspektif *collaborative governance*, keberhasilan suatu program publik tidak hanya ditentukan oleh satu institusi, melainkan oleh interaksi antar aktor yang terlibat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program.<sup>134</sup>

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, struktur kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur menunjukkan adanya keterlibatan multi-aktor yang terdiri dari BAZNAS Ponorogo, Pemerintah Daerah, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) teknis, pendamping lapangan, serta mustahik sebagai penerima manfaat. Pola hubungan yang terbentuk tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mencerminkan hubungan kerja yang sinergis dan berorientasi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo: *“Program Ponorogo Makmur ini memang tidak bisa dijalankan sendiri oleh BAZNAS, tetapi harus melibatkan banyak pihak agar hasilnya maksimal, terutama pemerintah daerah dan dinas-dinas terkait.”*<sup>135</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sejak awal program dirancang dalam kerangka kolaboratif, bukan sebagai program institusional yang berjalan secara mandiri.

### **1) BAZNAS sebagai Aktor Utama dalam Struktur Kolaborasi**

Dalam struktur kolaborasi Program Ponorogo Makmur, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo menempati posisi sentral sebagai aktor utama (*leading sector*) yang mengendalikan keseluruhan siklus program, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Peran ini tidak hanya sebagai pengelola dana zakat, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam memastikan program berjalan sesuai dengan prinsip syariah dan tujuan pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> Emerson and Woo, “Collaborative Governance Regimes Informing Practice through Research.”

<sup>135</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>136</sup> Yulianto, “Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong).”

Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Dalam program Ponorogo Makmur ini, BAZNAS memang menjadi leading sector. Kami yang merancang program, menentukan skema bantuan, sampai memastikan pelaksanaan di lapangan berjalan sesuai tujuan.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa BAZNAS memiliki peran strategis sebagai perancang sekaligus pengendali program di tingkat lokal.<sup>137</sup>

Dalam tahap perencanaan, BAZNAS berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan masyarakat serta merumuskan bentuk program yang sesuai dengan kondisi sosial ekonomi mustahik, seperti bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM. Pendekatan ini menekankan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan berkelanjutan, sebagaimana dinyatakan, *“Kami tidak hanya menyalurkan zakat, tetapi juga memikirkan bagaimana zakat itu bisa produktif. Maka program Ponorogo Makmur ini dirancang agar mustahik bisa memiliki usaha dan berkembang.”*<sup>138</sup>

Selain sebagai perancang, BAZNAS juga berperan sebagai koordinator utama dalam struktur kolaborasi dengan pemerintah daerah dan pihak terkait. Peran ini penting untuk memastikan adanya keselarasan program antar aktor, sebagaimana disampaikan, *“Kami juga yang mengoordinasikan dengan pemerintah daerah dan dinas-dinas terkait, supaya program ini bisa berjalan bersama, tidak sendiri-sendiri.”*<sup>139</sup>

Dalam aspek seleksi dan implementasi, BAZNAS bertanggung jawab dalam menentukan mustahik penerima manfaat melalui proses verifikasi yang ketat serta melakukan monitoring secara berkala. Hal ini ditegaskan dalam pernyataan, *“Penentuan mustahik itu tidak sembarangan... supaya bantuan benar-benar tepat sasaran,”* serta *“Kami*

---

<sup>137</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>138</sup> Ibid

<sup>139</sup> Ibid



*juga melakukan monitoring secara berkala untuk melihat perkembangan usaha mustahik.*”<sup>140</sup>

Dengan demikian, BAZNAS dalam Program Ponorogo Makmur berperan sebagai aktor kunci yang tidak hanya menginisiasi dan mengendalikan program, tetapi juga mengoordinasikan serta memastikan keberlanjutan pemberdayaan mustahik. Peran ini mencerminkan fungsi BAZNAS sebagai *initiator*, *coordinator*, dan *controller* dalam kerangka *collaborative governance*, yang menjadi fondasi utama dalam efektivitas pelaksanaan kolaborasi zakat produktif di Kabupaten Ponorogo.<sup>141</sup>

## **2) Pemerintah Daerah sebagai Mitra Strategis dan *Enabling Actor* dalam Struktur Kolaborasi**

Dalam struktur kolaborasi Program Ponorogo Makmur, Pemerintah Kabupaten Ponorogo berperan sebagai mitra strategis BAZNAS sekaligus *enabling actor* yang mendukung keberhasilan program. Peran ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup penyediaan data, dukungan kebijakan, serta fasilitasi teknis dalam pelaksanaan zakat produktif. Dalam perspektif *collaborative governance*, pemerintah daerah berfungsi sebagai fasilitator yang memastikan keselarasan antara program sosial dan kebijakan pembangunan daerah.<sup>142</sup>

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., “*Pemerintah daerah menjadi mitra strategis kami, terutama dalam hal penyediaan data kemiskinan, pendampingan, serta dukungan kebijakan agar program ini bisa berjalan lebih optimal.*” Pernyataan ini menunjukkan bahwa keterlibatan pemerintah daerah merupakan bagian integral dalam

---

<sup>140</sup> Ibid

<sup>141</sup> Pamungkas, Masqurin, and Sutomo, “Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Jember.”

<sup>142</sup> Yulianto, “Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong).”

memperkuat efektivitas program melalui dukungan sumber daya dan legitimasi kebijakan.<sup>143</sup>

Dengan demikian, peran Pemerintah Kabupaten Ponorogo tidak hanya sebagai pendukung, tetapi juga sebagai aktor yang menciptakan kondisi kondusif bagi keberhasilan kolaborasi, khususnya dalam meningkatkan akurasi program dan keberlanjutan pemberdayaan mustahik. Berikut peran pemerintah daerah dalam struktur kolaborasi<sup>144</sup>

a) Pemerintah Daerah sebagai Penyedia Data dan Basis Penentuan Sasaran

Salah satu peran utama pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur adalah sebagai penyedia data kemiskinan yang menjadi dasar penentuan mustahik. Data tersebut umumnya bersumber dari instansi terkait seperti Dinas Sosial dan menjadi rujukan awal dalam memastikan ketepatan sasaran program zakat produktif. Dalam konteks ini, akurasi data menjadi faktor kunci keberhasilan program.<sup>145</sup>

Hal ini ditegaskan dalam wawancara, *“Kami sangat terbantu dengan data dari pemerintah daerah, karena itu menjadi dasar dalam menentukan siapa saja yang layak menjadi penerima program Ponorogo Makmur.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa peran pemerintah daerah sangat penting dalam mendukung proses identifikasi penerima manfaat.<sup>146</sup>

Selain itu, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah bersifat saling melengkapi, di mana pemerintah menyediakan data awal, sementara BAZNAS melakukan verifikasi lapangan. Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari

---

<sup>143</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025.

<sup>144</sup> Yulianto, “Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong).”

<sup>145</sup> Choirul, “Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi.”

<sup>146</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025.

perwakilan Dinas Perdagangan dan UMKM Kabupaten Ponorogo.

b) Pemerintah Daerah sebagai Pemberi Legitimasi dan Dukungan Kebijakan

Selain sebagai penyedia data, pemerintah daerah juga berperan dalam memberikan legitimasi terhadap Program Ponorogo Makmur. Dukungan ini dapat berupa kebijakan, regulasi, maupun penguatan kelembagaan yang memungkinkan program berjalan secara berkelanjutan.

Dalam konteks ini, keterlibatan pemerintah daerah memberikan pengakuan formal bahwa program zakat produktif merupakan bagian dari strategi pembangunan daerah, khususnya dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Ketua II BAZNAS: *“Dengan adanya dukungan dari pemerintah daerah, program ini menjadi lebih kuat secara kelembagaan dan bisa terintegrasi dengan program-program pemberdayaan lainnya.”*<sup>147</sup>

Dengan demikian, pemerintah daerah tidak hanya berperan sebagai pendukung, tetapi juga sebagai pihak yang memastikan keberlanjutan program melalui integrasi kebijakan.

c) Pemerintah Daerah sebagai Fasilitator dan Penghubung Antar Aktor

Dalam struktur kolaborasi, pemerintah daerah juga berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan berbagai aktor yang terlibat dalam program. Peran ini mencakup koordinasi dengan OPD teknis, penyediaan tenaga pendamping, serta dukungan dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan. Hal ini

---

<sup>147</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025.

ditegaskan dalam wawancara berikut: “*Pemerintah daerah membantu dalam menghubungkan kami dengan dinas terkait, terutama untuk pendampingan usaha mustahik.*”<sup>148</sup>

Peran fasilitatif ini menunjukkan bahwa pemerintah daerah memiliki posisi sebagai *bridging actor*, yaitu pihak yang menjembatani hubungan antara berbagai pemangku kepentingan. Tanpa peran ini, kolaborasi berpotensi berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi.

d) Pemerintah Daerah dalam Pendampingan dan Penguatan Kapasitas Mustahik

Peran lain yang tidak kalah penting adalah keterlibatan pemerintah daerah dalam proses pendampingan dan peningkatan kapasitas mustahik. Pendampingan ini biasanya dilakukan melalui dinas teknis, seperti dinas peternakan atau dinas koperasi dan UMKM.<sup>149</sup>

Pendampingan ini bertujuan untuk memastikan bahwa bantuan yang diberikan oleh BAZNAS dapat dimanfaatkan secara optimal oleh mustahik. Tanpa pendampingan, bantuan produktif berpotensi tidak berkembang atau bahkan gagal.

### 3) Mustahik sebagai Subjek dalam Struktur Kolaborasi

Dalam Program Ponorogo Makmur, mustahik diposisikan sebagai subjek aktif dalam proses pemberdayaan, bukan sekadar penerima bantuan. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran paradigma zakat produktif yang menekankan partisipasi mustahik dalam mengembangkan usaha dan mencapai kemandirian ekonomi. Dalam perspektif *collaborative governance*, keterlibatan aktif mustahik menjadi indikator penting

---

<sup>148</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>149</sup> Kristina Sedyastuti, “Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancan Pasar Global,” *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 2, no. 1 (2018): 117–27, <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.65>.

keberhasilan program karena menunjukkan adanya partisipasi yang inklusif dan berkelanjutan.<sup>150</sup>

Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Ketua BAZNAS Ponorogo, *“Program Ponorogo Makmur ini memang kami arahkan bukan sekadar memberi bantuan, tetapi memberdayakan. Mustahik harus aktif, tidak hanya menerima, tapi juga mengembangkan usaha yang diberikan.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa mustahik berperan sebagai pelaku utama dalam proses pemberdayaan, sehingga keberhasilan program sangat bergantung pada keterlibatan dan kapasitas mereka.<sup>151</sup>

Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat sejumlah kriteria yang digunakan dalam menentukan mustahik penerima Program Ponorogo Makmur, sebagai berikut:

a) Latar Belakang Sosial Ekonomi Mustahik sebagai Dasar Intervensi Program

Latar belakang sosial ekonomi mustahik dalam Program Ponorogo Makmur menjadi dasar utama dalam menentukan desain dan arah intervensi zakat produktif. Mustahik umumnya berasal dari kelompok masyarakat rentan dengan keterbatasan akses terhadap modal, pendapatan yang tidak stabil, serta peluang usaha yang terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga struktural, sehingga membutuhkan intervensi yang bersifat pemberdayaan.<sup>152</sup>

Secara empiris, sebagian besar mustahik bekerja di sektor informal seperti petani kecil, buruh harian, dan pelaku usaha mikro dengan skala terbatas. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Ketua BAZNAS Ponorogo, *“Mayoritas mustahik yang kami dampingi itu*

---

<sup>150</sup> Fonataba, “Kolaborasi Pemerintah, Swasta, Dan Masyarakat Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar Di Merauke.”

<sup>151</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>152</sup> Aurel Rani Afidesta R et al., “Efektivitas Zakat Produksi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Mustahik Di Masa Kini,” *BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance* 3, no. 2 (2017): 225–56.

*berasal dari masyarakat kecil, seperti pedagang keliling, petani, atau buruh. Mereka sebenarnya punya potensi, tapi terkendala di modal dan akses usaha.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa hambatan utama bukan pada kemampuan, melainkan pada keterbatasan akses terhadap sumber daya ekonomi.<sup>153</sup>

Lebih lanjut, sebagian mustahik telah memiliki usaha kecil, namun mengalami stagnasi akibat keterbatasan modal dan pendampingan. Hal ini ditegaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, *“Kami melihat bahwa mustahik itu tidak semuanya tidak punya usaha. Banyak yang sudah punya usaha kecil, tapi stagnan karena tidak ada tambahan modal dan pendampingan.”* Oleh karena itu, program dirancang tidak hanya memberikan bantuan, tetapi juga mendorong penguatan kapasitas usaha secara berkelanjutan.<sup>154</sup>

Selain faktor ekonomi, rendahnya tingkat pendidikan dan keterbatasan akses informasi turut mempengaruhi kemampuan mustahik dalam mengelola usaha. Dalam hal ini, pendampingan menjadi aspek penting, sebagaimana disampaikan, *“Kalau hanya diberi bantuan tanpa pendampingan, biasanya tidak bertahan lama.”* Hal ini menunjukkan bahwa intervensi harus dilakukan secara komprehensif, tidak hanya pada aspek permodalan tetapi juga pembinaan.<sup>155</sup>

Di sisi lain, keterbatasan akses terhadap lembaga keuangan formal menjadikan zakat produktif sebagai alternatif pembiayaan yang inklusif. Sebagaimana diungkapkan, *“Mustahik ini rata-rata memang tidak terakses oleh lembaga keuangan formal, sehingga zakat produktif menjadi jalan untuk membantu mereka.”* Dengan demikian, latar

---

<sup>153</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>154</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>155</sup> Ibid



belakang sosial ekonomi mustahik menjadi dasar dalam merancang program pemberdayaan yang berbasis potensi dan berkelanjutan.<sup>156</sup>

b) Kriteria Mustahik Penerima Program Ternak Kambing

Penetapan kriteria mustahik penerima program ternak kambing dalam Program Ponorogo Makmur dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kesiapan, potensi, dan keberlanjutan usaha. Pendekatan ini menunjukkan bahwa BAZNAS tidak hanya berorientasi pada kebutuhan, tetapi juga pada kelayakan mustahik dalam mengelola bantuan secara produktif.<sup>157</sup>

Secara umum, mustahik yang dipilih adalah mereka yang memiliki latar belakang agraris atau pengalaman dasar dalam beternak. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Ketua BAZNAS Ponorogo, *“Untuk program ternak kambing, kami tidak bisa memberikan kepada semua mustahik. Kami pilih yang memang punya kesiapan, seperti pernah beternak atau minimal memahami dasar-dasarnya.”* Pernyataan ini menegaskan bahwa kesiapan teknis menjadi indikator utama dalam penentuan penerima manfaat.<sup>158</sup>

Selain itu, kepemilikan atau akses terhadap sarana pendukung seperti kandang juga menjadi pertimbangan penting, sebagaimana diungkapkan, *“Kami juga melihat apakah mustahik punya kandang atau tempat untuk ternak. Kalau tidak ada, biasanya akan sulit berkembang.”* Hal ini menunjukkan bahwa aspek fasilitas menjadi faktor pendukung keberhasilan usaha ternak.<sup>159</sup>

Di samping aspek teknis, komitmen dan keseriusan mustahik juga menjadi kriteria penting dalam proses seleksi. Sebagaimana disampaikan, *“Kami tidak hanya melihat kondisi ekonominya, tetapi juga komitmennya. Karena kalau tidak serius, bantuan ini tidak akan*

---

<sup>156</sup> Ibid 65

<sup>157</sup> Aziz et al., “Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan.”

<sup>158</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>159</sup> Ibid

*berjalan dengan baik.*” Selain itu, BAZNAS juga memprioritaskan mustahik yang masih produktif dan memiliki potensi untuk berkembang.<sup>160</sup>

Proses seleksi ini diperkuat melalui verifikasi lapangan untuk memastikan kesiapan dan kelayakan calon penerima manfaat, sebagaimana dijelaskan, *“Kami melakukan survei langsung ke lapangan untuk memastikan bahwa mustahik benar-benar layak dan siap menerima program ternak kambing.”* Dengan demikian, kriteria mustahik dalam program ini mencerminkan pendekatan yang komprehensif dan berbasis potensi, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pemberdayaan.<sup>161</sup>

c) Kriteria Mustahik Penerima Program Permodalan UMKM

Penetapan kriteria mustahik penerima program permodalan UMKM dalam Program Ponorogo Makmur dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kesiapan usaha, potensi pengembangan, serta keberlanjutan usaha. Pendekatan ini menunjukkan bahwa BAZNAS tidak hanya berorientasi pada kondisi kemiskinan, tetapi juga pada kemampuan mustahik dalam mengelola dan mengembangkan usaha secara produktif.<sup>162</sup>

Secara umum, mustahik yang dipilih adalah mereka yang telah memiliki usaha, meskipun dalam skala kecil. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, *“Untuk program UMKM, kami prioritaskan mustahik yang sudah punya usaha, walaupun kecil. Karena kalau sudah ada usaha, bantuan modal bisa langsung digunakan dan lebih berpotensi berkembang.”* Pernyataan ini menegaskan bahwa keberadaan usaha awal menjadi kriteria utama dalam penentuan penerima manfaat.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> Ibid

<sup>161</sup> Ibid

<sup>162</sup> Prasthama, “Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik.”

<sup>163</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

Selain itu, potensi pengembangan usaha juga menjadi pertimbangan penting dalam proses seleksi. BAZNAS menilai prospek usaha ke depan agar bantuan yang diberikan dapat memberikan dampak nyata, sebagaimana dijelaskan, *“Kami melihat apakah usaha itu punya potensi berkembang atau tidak. Jadi bukan hanya ada usahanya, tapi juga dilihat prospeknya ke depan.”* Hal ini menunjukkan bahwa seleksi dilakukan secara berorientasi pada keberlanjutan usaha.<sup>164</sup>

Di samping itu, kebutuhan modal menjadi faktor utama dalam intervensi program, sebagaimana diungkapkan, *“Banyak usaha kecil itu sebenarnya bisa berkembang, tapi terhambat karena tidak ada tambahan modal. Di sinilah zakat produktif masuk untuk membantu.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa bantuan diberikan berdasarkan kebutuhan riil mustahik untuk meningkatkan kapasitas usaha.<sup>165</sup>

Aspek komitmen dan keseriusan mustahik juga menjadi pertimbangan penting, sebagaimana ditegaskan, *“Kami memilih mustahik yang memang punya kemauan untuk maju. Karena kalau tidak ada kemauan, bantuan sebesar apapun tidak akan berkembang.”* Selain itu, proses seleksi diperkuat dengan verifikasi lapangan, *“Kami turun langsung ke lapangan untuk melihat kondisi usaha mustahik, supaya bantuan yang diberikan benar-benar sesuai dengan kebutuhan.”* Dengan demikian, kriteria mustahik dalam program ini mencerminkan pendekatan yang komprehensif dan berbasis potensi, sehingga mampu mendorong keberlanjutan pemberdayaan ekonomi.<sup>166</sup>

#### **4) Mustahik sebagai Aktor Aktif dalam Proses Pemberdayaan**

Dalam Program Ponorogo Makmur, mustahik diposisikan sebagai aktor aktif dalam proses pemberdayaan, bukan sekadar penerima bantuan. Pergeseran ini menunjukkan bahwa zakat produktif tidak hanya berorientasi pada distribusi, tetapi juga pada penguatan kapasitas dan kemandirian

---

<sup>164</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>165</sup> Ibid

<sup>166</sup> Ibid

ekonomi mustahik. Keterlibatan aktif mustahik menjadi elemen penting dalam menentukan keberhasilan program, karena mereka tidak hanya menerima manfaat, tetapi juga berperan dalam mengelola dan mengembangkan usaha secara mandiri.<sup>167</sup>

Hal ini sebagaimana ditegaskan oleh Ketua BAZNAS Ponorogo, *“Kami tidak ingin mustahik hanya menerima bantuan, tetapi juga harus terlibat aktif dalam mengembangkan usaha. Karena tujuan akhirnya adalah kemandirian.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan telah bergeser dari pola karitatif menuju pemberdayaan yang menekankan partisipasi dan tanggung jawab mustahik sebagai pelaku utama.<sup>168</sup>

Dalam implementasinya, mustahik diberikan peran penuh dalam pengelolaan usaha, baik pada program ternak kambing maupun permodalan UMKM. Sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, *“Mustahik itu kami dorong untuk benar-benar menjalankan usahanya sendiri, bukan hanya menerima. Jadi mereka harus aktif, karena keberhasilan program ada di mereka.”* Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program sangat bergantung pada tingkat keterlibatan, keseriusan, dan tanggung jawab mustahik dalam mengelola bantuan yang diberikan.<sup>169</sup>

Selain itu, keterlibatan aktif mustahik juga diperkuat melalui proses pendampingan yang bersifat berkelanjutan. Mustahik tidak hanya menerima bantuan, tetapi juga dilibatkan dalam proses pembelajaran terkait pengelolaan usaha, sebagaimana disampaikan, *“Kami tidak hanya memberikan bantuan, tetapi juga memberikan pendampingan agar*

---

<sup>167</sup> Ana Musta'anah and Imam Sopingi, “Implementasi Zakat Produktif Hibah Modal Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik Miskin (Studi Pada Baznas Kota Mojokerto),” *ZISWAF; Jurnal Zakat Dan Wakaf* 6, no. 1 (2019): 65–79, [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73754253/5611\\_18753\\_1\\_PB-libre.pdf?1635432991=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DI](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73754253/5611_18753_1_PB-libre.pdf?1635432991=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DI).

<sup>168</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, (Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>169</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

*mustahik bisa belajar dan berkembang.*” Pendampingan ini berfungsi untuk meningkatkan kapasitas individu sekaligus memastikan keberlanjutan usaha yang dijalankan.<sup>170</sup>

Lebih lanjut, program ini juga mendorong perubahan pola pikir mustahik dari ketergantungan menjadi kemandirian. Ketua BAZNAS Ponorogo menegaskan, “*Yang paling penting bukan hanya bantuan, tetapi perubahan pola pikir. Mustahik harus punya semangat untuk berubah dan mandiri.*” Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak hanya menyentuh aspek ekonomi, tetapi juga aspek psikologis dan sosial, yang menjadi fondasi penting dalam menciptakan keberlanjutan program.<sup>171</sup>

Dengan demikian, posisi mustahik sebagai aktor aktif dalam Program Ponorogo Makmur mencerminkan adanya partisipasi yang inklusif dalam kerangka *collaborative governance*, di mana mustahik tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga menjadi bagian dari proses kolaborasi yang menentukan keberhasilan program secara keseluruhan. Keterlibatan aktif ini dapat dipahami sebagai bentuk *principled engagement*, di mana mustahik terlibat dalam proses interaksi yang berorientasi pada pemecahan masalah bersama, serta mencerminkan *shared motivation* melalui terbentuknya komitmen dan rasa memiliki terhadap keberhasilan program pemberdayaan.<sup>172</sup>

#### **b. Pelaksanaan Program Ponorogo Makmur**

Pelaksanaan Program Ponorogo Makmur merupakan tahap operasional dari kolaborasi antara BAZNAS Ponorogo dan pemerintah daerah dalam mengimplementasikan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi mustahik. Pada tahap ini, fokus tidak hanya pada penyaluran bantuan,

---

<sup>170</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>171</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>172</sup> A. Astuti, R.S., Warsono, H., & Rachim, *Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik*, ed. Tim DAP Press, *Collaborative Govenance Dalam Perspefkit Publik* (Semarang: Program Studi Doktor Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Press, 2020).

tetapi juga pada proses yang terintegrasi, mulai dari seleksi penerima, penyaluran bantuan, pendampingan, hingga monitoring dan evaluasi keberlanjutan program. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program diarahkan pada pendekatan yang sistematis dan berorientasi jangka panjang.<sup>173</sup>

Dalam praktiknya, pelaksanaan program difokuskan pada dua bentuk intervensi utama, yaitu bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM, yang disesuaikan dengan karakteristik sosial ekonomi masyarakat Ponorogo. Ketua BAZNAS Ponorogo menegaskan, *“Program Ponorogo Makmur itu kami laksanakan dengan semangat pemberdayaan. Jadi zakat yang dihimpun tidak hanya diberikan habis pakai, tetapi diarahkan untuk kegiatan produktif agar mustahik bisa berkembang.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program berorientasi pada kemandirian mustahik, bukan sekadar distribusi bantuan.<sup>174</sup>

Selain itu, pelaksanaan program dilakukan secara bertahap dan terstruktur untuk memastikan ketepatan sasaran dan keberlanjutan usaha. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, *“Pelaksanaan program tidak langsung pada pemberian bantuan, tetapi ada tahapan yang kami lakukan, mulai dari identifikasi, survei, penetapan penerima, sampai pendampingan. Ini penting supaya bantuan benar-benar tepat sasaran dan bisa berkembang.”*<sup>175</sup>

Dengan demikian, pelaksanaan Program Ponorogo Makmur mencerminkan model pengelolaan zakat produktif yang profesional dan terarah, di mana setiap tahapan dirancang untuk memastikan efektivitas program serta mendukung peningkatan kapasitas ekonomi mustahik secara berkelanjutan.<sup>176</sup>

---

<sup>173</sup> Fauzi, “Zakat Produktif: Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia.”

<sup>174</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>175</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>176</sup> Eprilianto, Pradana, and Sari, “Digital Inovasi Sektor Publik : Efektivitas Kolaborasi Dalam Implementasi Inovasi Dega Digital.”



### 1) Pelaksanaan Program Ternak Kambing

Pelaksanaan program ternak kambing dalam Program Ponorogo Makmur merupakan bentuk intervensi zakat produktif yang disesuaikan dengan potensi lokal masyarakat Ponorogo, khususnya pada sektor agraris. Program ini diarahkan kepada mustahik yang memiliki kesiapan dasar, baik dari segi pengalaman, lingkungan, maupun sarana pendukung, sehingga bantuan yang diberikan memiliki peluang untuk berkembang secara berkelanjutan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program tidak bersifat seragam, tetapi berbasis pada kesesuaian antara jenis bantuan dan kapasitas penerima manfaat.<sup>177</sup>

Dalam pelaksanaannya, program diawali dengan proses seleksi dan verifikasi mustahik untuk memastikan kesiapan dalam mengelola usaha ternak. Ketua BAZNAS Ponorogo menjelaskan, *“Untuk program ternak kambing, pelaksanaannya kami awali dengan melihat kesiapan mustahik. Kami pilih yang memang memungkinkan untuk mengelola ternak, baik karena pernah punya pengalaman maupun karena lingkungan rumahnya mendukung.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa ketepatan sasaran tidak hanya dilihat dari kondisi ekonomi, tetapi juga dari kemampuan mustahik dalam memanfaatkan bantuan secara produktif.<sup>178</sup>

Setelah proses seleksi, tahap berikutnya adalah penyaluran bantuan dalam bentuk ternak kambing yang dilanjutkan dengan pendampingan berkelanjutan. Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo menyatakan, *“Setelah kambing diserahkan, tugas kami belum selesai. Justru setelah itu ada proses pendampingan, karena usaha ternak butuh pengawasan dan perhatian.”* Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program tidak berhenti pada

---

<sup>177</sup> Aeni, “Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah.”

<sup>178</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

distribusi aset, tetapi berlanjut pada pengawalan perkembangan usaha mustahik.<sup>179</sup>

Selain aspek ekonomi, program ini juga memiliki dimensi pemberdayaan melalui pembentukan mental usaha dan tanggung jawab mustahik. Ketua BAZNAS Ponorogo menegaskan, *“Program ternak kambing ini kami harapkan tidak hanya menambah penghasilan, tetapi juga membentuk mental usaha.”* Dengan demikian, pelaksanaan program tidak hanya meningkatkan pendapatan, tetapi juga mendorong perubahan pola pikir mustahik menjadi lebih mandiri dan produktif.<sup>180</sup>

Untuk menjaga keberlanjutan program, dilakukan monitoring secara berkala guna melihat perkembangan ternak serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi di lapangan. Sebagaimana diungkapkan, *“Kami melakukan monitoring secara berkala untuk melihat apakah ternak berkembang... dan apa kendala yang dihadapi mustahik.”* Monitoring ini menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa bantuan yang diberikan benar-benar memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan.<sup>181</sup>

Dengan demikian, pelaksanaan program ternak kambing dalam Program Ponorogo Makmur mencerminkan model pengelolaan zakat produktif yang terstruktur, mulai dari seleksi berbasis kesiapan, penyaluran bantuan, pendampingan, hingga evaluasi berkelanjutan, sehingga mampu meningkatkan efektivitas program dalam mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>182</sup>

## **2) Pelaksanaan Program Permodalan Usaha UMKM**

Pelaksanaan program permodalan usaha UMKM dalam Program Ponorogo Makmur merupakan bentuk intervensi zakat produktif yang diarahkan untuk memperkuat usaha kecil mustahik agar lebih berkembang dan berkelanjutan. Program ini menyasar mustahik yang telah memiliki

---

<sup>179</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>180</sup> Ibid

<sup>181</sup> Ibid

<sup>182</sup> Prasthama, “Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik.”

usaha, meskipun dalam skala kecil, dengan tujuan mengatasi keterbatasan modal, akses pembiayaan, serta kemampuan manajerial yang sering menjadi hambatan utama.<sup>183</sup>

Dalam pelaksanaannya, program diawali dengan identifikasi mustahik yang memiliki usaha aktif agar bantuan dapat langsung dimanfaatkan secara produktif. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, *“Untuk program UMKM, kami lebih memprioritaskan mustahik yang memang sudah punya usaha, walaupun kecil. Karena dengan begitu, bantuan yang diberikan bisa langsung dipakai untuk pengembangan usaha.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan berorientasi pada keberlanjutan usaha.<sup>184</sup>

Selain itu, bantuan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan usaha masing-masing mustahik, sebagaimana ditegaskan oleh Ketua BAZNAS Ponorogo, *“Pelaksanaan bantuan UMKM kami sesuaikan dengan kebutuhan usaha mustahik. Jadi kami lihat dulu usahanya seperti apa, kebutuhannya di mana, baru bantuan diberikan supaya benar-benar bermanfaat.”* Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program dilakukan secara kontekstual dan tidak bersifat seragam.<sup>185</sup>

Setelah penyaluran bantuan, program dilanjutkan dengan pendampingan usaha untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha mustahik. Wakil Ketua II BAZNAS menyatakan, *“Bantuan modal itu tidak cukup kalau berdiri sendiri. Harus ada pembinaan, karena kadang yang menjadi masalah bukan hanya modal, tetapi cara mengelola usaha.”* Pendampingan ini menjadi faktor penting dalam memastikan bantuan dapat memberikan dampak ekonomi yang nyata.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Sedyastuti, “Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancan Pasar Global.”

<sup>184</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>185</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>186</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

Program ini juga diarahkan untuk mendorong transformasi ekonomi mustahik agar usahanya dapat berkembang dan meningkatkan pendapatan. Sebagaimana disampaikan, *“Kami berharap mustahik yang menerima bantuan UMKM itu tidak berhenti pada usaha kecil, tetapi pelan-pelan bisa berkembang dan penghasilannya meningkat.”* Hal ini menunjukkan bahwa bantuan modal diposisikan sebagai alat untuk mendorong perubahan ekonomi yang berkelanjutan.<sup>187</sup>

Untuk menjaga efektivitas program, dilakukan monitoring secara berkala guna melihat perkembangan usaha dan kendala yang dihadapi mustahik. Sebagaimana diungkapkan, *“Kami terus memantau perkembangan usaha mustahik penerima modal... apakah bantuan ini betul-betul membantu atau masih ada kendala.”* Dengan demikian, pelaksanaan program permodalan UMKM mencerminkan pola pengelolaan zakat produktif yang terstruktur melalui tahapan seleksi, penyaluran, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan.<sup>188</sup>

### **c. Koordinasi Antar Lembaga**

Koordinasi antar lembaga dalam Program Ponorogo Makmur merupakan elemen kunci dalam memastikan efektivitas kolaborasi antara BAZNAS Ponorogo dan pemerintah daerah. Koordinasi tidak hanya dimaknai sebagai komunikasi formal, tetapi sebagai proses berkelanjutan untuk menyelaraskan tujuan, membagi peran, serta mengintegrasikan sumber daya antar aktor. Dalam pelaksanaannya, koordinasi dilakukan pada seluruh tahapan program, mulai dari perencanaan, penentuan sasaran, hingga monitoring dan evaluasi.<sup>189</sup>

Ketua BAZNAS Ponorogo menegaskan pentingnya koordinasi dalam pelaksanaan program, *“Program Ponorogo Makmur ini tidak bisa berjalan sendiri oleh BAZNAS. Harus ada koordinasi dengan pemerintah daerah,*

---

<sup>187</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>188</sup> Ibid

<sup>189</sup> Berliandaldo, Chodiq, and Fryantoni, “Kolaborasi Dan Sinergitas Antar Stakeholder Dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong.”

terutama dinas terkait, supaya program ini benar-benar tepat sasaran dan bisa berkembang.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa koordinasi menjadi sarana untuk mengintegrasikan kapasitas kelembagaan dalam mencapai efektivitas program.<sup>190</sup>

Dalam praktiknya, koordinasi mencerminkan pembagian peran yang saling melengkapi, di mana BAZNAS berfokus pada pengelolaan zakat dan pelaksanaan program, sementara pemerintah daerah melalui OPD menyediakan data, pendampingan teknis, serta dukungan kebijakan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh perwakilan dinas terkait, *“Kami berkoordinasi dengan BAZNAS dalam hal data dan pendampingan... agar program berjalan dengan baik.”*

Selain itu, koordinasi juga dilakukan melalui komunikasi rutin, baik formal maupun informal, untuk memastikan respons cepat terhadap kendala di lapangan. Ketua BAZNAS menyatakan, *“Kami sering melakukan komunikasi dengan dinas-dinas terkait... supaya kalau ada kendala bisa segera diselesaikan.”* Hal ini menunjukkan bahwa koordinasi bersifat dinamis dan adaptif terhadap kebutuhan program.<sup>191</sup>

Koordinasi juga terlihat dalam proses pendampingan mustahik yang melibatkan dinas teknis sesuai bidangnya. Sebagaimana disampaikan, *“Dalam pendampingan, kami membantu sesuai dengan bidang kami... agar hasilnya lebih maksimal.”* Meskipun terdapat perbedaan mekanisme kerja antar lembaga, koordinasi tetap berjalan karena adanya kesamaan tujuan, sebagaimana ditegaskan, *“Walaupun masing-masing lembaga punya tugas berbeda, tapi karena tujuannya sama, koordinasi tetap bisa berjalan dengan baik.”*<sup>192</sup>

Dengan demikian, koordinasi antar lembaga dalam Program Ponorogo Makmur mencerminkan kolaborasi yang bersifat integratif dan berkelanjutan,

---

<sup>190</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>191</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

<sup>192</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

yang menjadi fondasi utama dalam meningkatkan efektivitas program serta keberhasilan pemberdayaan mustahik. Secara teoritis, pola koordinasi ini mencerminkan *principled engagement*, di mana interaksi antar aktor dibangun melalui dialog dan kesamaan tujuan, serta *capacity for joint action* yang terlihat dari kemampuan lembaga dalam mengintegrasikan sumber daya, peran, dan kapasitas secara kolektif untuk mencapai tujuan pemberdayaan.<sup>193</sup>

## **B. Analisis Pelaksanaan Kolaborasi Baznas dan Pemerintah Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Prespektif Collaborative Governance**

Pelaksanaan kolaborasi antara Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ponorogo dan Pemerintah Daerah dalam Program Ponorogo Makmur dapat dianalisis secara komprehensif menggunakan perspektif *Collaborative Governance* sebagaimana dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2008), yang menekankan pada dimensi *starting conditions*, *institutional design*, *facilitative leadership*, serta *collaborative process*. Analisis ini tidak hanya melihat bentuk kerja sama secara administratif, tetapi lebih jauh menelaah kualitas interaksi, distribusi peran, serta dinamika relasi antar aktor dalam mencapai tujuan pemberdayaan mustahik melalui zakat produktif.<sup>194</sup>

### **1. Starting Conditions (Kondisi Awal Kolaborasi)**

Kondisi awal terbentuknya kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur menunjukkan adanya kebutuhan objektif yang bersifat struktural, yakni tingginya angka kemiskinan dan keterbatasan akses permodalan bagi masyarakat mustahik di Kabupaten Ponorogo. Dalam konteks ini, BAZNAS memiliki sumber daya zakat sebagai instrumen ekonomi Islam, sementara pemerintah daerah memiliki kewenangan regulatif dan jaringan birokrasi yang luas. Ketimpangan antara potensi zakat dan efektivitas distribusinya menjadi titik awal yang mendorong lahirnya kolaborasi.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> Tommy, "Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur."

<sup>194</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

<sup>195</sup> Wood and Gray, "Toward a Comprehensive Theory of Collaboration."



Namun demikian, jika dianalisis lebih dalam, *starting conditions* ini tidak sepenuhnya berada dalam posisi yang seimbang. BAZNAS sebagai lembaga semi-pemerintah memiliki keterbatasan dalam aspek otoritas kebijakan, sementara pemerintah daerah cenderung lebih dominan dalam aspek regulasi dan legitimasi program. Ketidakseimbangan ini berpotensi memengaruhi pola relasi dalam kolaborasi, khususnya dalam hal pengambilan keputusan strategis.<sup>196</sup>

Di sisi lain, adanya kepercayaan awal (*initial trust*) antara kedua aktor menjadi faktor penting yang mempercepat terbentuknya kolaborasi. Hal ini tercermin dari kesamaan visi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pendekatan pemberdayaan ekonomi berbasis zakat produktif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *starting conditions* dalam Program Ponorogo Makmur berada pada kondisi *moderately favorable*, meskipun masih terdapat ketimpangan kekuasaan yang perlu dikelola secara kolaboratif.<sup>197</sup>

## **2. Institutional Design (Desain Kelembagaan Kolaborasi)**

Desain kelembagaan dalam pelaksanaan Program Ponorogo Makmur menunjukkan adanya struktur formal yang cukup jelas, baik dari sisi pembagian peran maupun mekanisme koordinasi. BAZNAS berperan sebagai pengelola dana zakat sekaligus pelaksana teknis program, sedangkan pemerintah daerah berfungsi sebagai fasilitator kebijakan dan pendukung dalam hal integrasi program dengan agenda pembangunan daerah.

Secara normatif, desain ini telah mencerminkan prinsip *clear ground rules* dalam *collaborative governance*. Terdapat pembagian tugas yang relatif terstruktur, seperti dalam proses identifikasi mustahik, penyaluran bantuan, hingga monitoring dan evaluasi program. Namun, dalam praktiknya, desain kelembagaan ini masih menghadapi tantangan dalam hal

---

<sup>196</sup> Ibid

<sup>197</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

konsistensi implementasi, khususnya terkait dengan koordinasi lintas OPD (Organisasi Perangkat Daerah).<sup>198</sup>

Selain itu, aspek inklusivitas dalam desain kelembagaan juga masih perlu diperkuat. Kolaborasi yang terbangun cenderung bersifat elitis, terbatas pada aktor institusional (BAZNAS dan pemerintah), sementara partisipasi masyarakat, khususnya mustahik sebagai subjek pemberdayaan, belum sepenuhnya diakomodasi dalam proses perencanaan program. Hal ini menunjukkan bahwa desain kelembagaan masih berada pada tahap semi *collaborative*, belum sepenuhnya partisipatif.<sup>199</sup>

### 3. *Facilitative Leadership* (Kepemimpinan Kolaboratif)

Peran kepemimpinan dalam kolaborasi Program Ponorogo Makmur menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi program. Kepemimpinan BAZNAS, khususnya Ketua dan Wakil Ketua, menunjukkan karakteristik *facilitative leadership* melalui upaya membangun komunikasi intensif dengan pemerintah daerah serta mendorong sinergi program.<sup>200</sup>

Kepemimpinan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga transformatif, dalam arti mampu menggerakkan aktor lain untuk terlibat secara aktif dalam program. Hal ini tercermin dari adanya inisiatif BAZNAS dalam mengintegrasikan program Ponorogo Makmur dengan program nasional BAZNAS, yaitu Indonesia Makmur, sehingga memberikan legitimasi tambahan terhadap program di tingkat daerah.<sup>201</sup>

Namun demikian, kepemimpinan kolaboratif dari pihak pemerintah daerah masih cenderung bersifat suportif, belum sepenuhnya proaktif dalam menginisiasi inovasi program. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dalam kolaborasi ini bersifat *asymmetric facilitative*

---

<sup>198</sup> Fonataba, “Kolaborasi Pemerintah, Swasta, Dan Masyarakat Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar Di Merauke.”

<sup>199</sup> Ibid 45

<sup>200</sup> Wargadinata, “Kepemimpinan Kolaboratif.”

<sup>201</sup> Ibid. 24

*leadership*, di mana BAZNAS lebih dominan dalam mendorong dinamika kolaborasi dibandingkan pemerintah daerah.<sup>202</sup>

#### **4. Collaborative Process (Proses Kolaborasi)**

Proses kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur dapat dianalisis melalui beberapa tahapan utama, yaitu *face to face dialogue*, *trust building*, *commitment to process*, dan *shared understanding*.

##### *a) Face to face dialogue*

Interaksi langsung antara BAZNAS dan pemerintah daerah dilakukan melalui forum koordinasi, rapat program, serta kegiatan monitoring bersama. Dialog ini menjadi ruang penting untuk menyamakan persepsi dan menyelesaikan permasalahan teknis di lapangan. Namun, frekuensi dan kualitas dialog masih perlu ditingkatkan agar tidak bersifat sporadis.

##### *b) Trust building*

Kepercayaan antar aktor terbentuk melalui keberhasilan program-program awal, khususnya dalam penyaluran bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM. Keberhasilan ini menjadi modal sosial yang memperkuat kolaborasi. Akan tetapi, *trust building* ini masih bersifat instrumental, belum sepenuhnya berkembang menjadi kepercayaan normatif yang berkelanjutan.

##### *c) Commitment to process*

Komitmen terhadap proses kolaborasi terlihat dari keberlanjutan program Ponorogo Makmur yang terus berjalan dalam beberapa periode. Baik BAZNAS maupun pemerintah daerah menunjukkan konsistensi dalam mendukung program, meskipun dalam tingkat intensitas yang berbeda. Komitmen ini menjadi indikator penting keberhasilan *collaborative governance*.<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Ibid.23

<sup>203</sup> Astuti Patiminingsih, *Pemberdayaan Zakat Produktif Sebagai Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Mustahiq*, Pustaka Ali Imron, vol. 11 (Lampung Selatan, 2019), <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484>.

a) *Shared understanding*

Kesamaan pemahaman mengenai tujuan program, yaitu pemberdayaan mustahik melalui zakat produktif, menjadi fondasi utama kolaborasi. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat perbedaan interpretasi terkait strategi pemberdayaan, khususnya antara pendekatan karitatif dan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa *shared understanding* masih perlu diperkuat melalui dialog yang lebih intensif.

5. **Outcome Sementara dalam Perspektif Collaborative Governance**

*Outcome* atau capaian dalam suatu proses *collaborative governance* tidak dapat dipahami semata sebagai hasil akhir (*final outcomes*), melainkan sebagai proses bertahap yang menghasilkan capaian-capaian antara (*intermediate outcomes*) yang menjadi fondasi bagi keberlanjutan kolaborasi. Dalam konteks pelaksanaan Program Ponorogo Makmur, *outcome* yang dihasilkan dari kolaborasi antara BAZNAS dan Pemerintah Daerah Ponorogo menunjukkan karakteristik sebagai *outcome transisional*, yakni capaian yang telah menunjukkan efektivitas awal, namun belum sepenuhnya mencapai tingkat transformasi struktural dalam pemberdayaan mustahik.<sup>204</sup>

Secara konseptual, Ansell dan Gash (2008) menekankan bahwa *outcome* dalam *collaborative governance* tidak hanya diukur dari output program, tetapi juga dari kualitas hubungan antar aktor, tingkat kepercayaan yang terbangun, serta keberlanjutan proses kolaborasi itu sendiri. Oleh karena itu, analisis *outcome* Program Ponorogo Makmur perlu dilihat dalam dua dimensi utama, yaitu dimensi instrumental (*programmatic outcomes*) dan dimensi relasional (*process outcomes*).<sup>205</sup>

a. Dimensi Instrumental: Efektivitas Program Zakat Produktif

Pada dimensi instrumental, *outcome* kolaborasi dapat dilihat dari sejauh mana program Ponorogo Makmur mampu meningkatkan efektivitas

---

<sup>204</sup> Iryanto Irvan Jaya Rifka Alkhilyatul Ma'rifat, I Made Suraharta, "Optimalisasi Regulasi Pengelolaan Zakat Sebagai Keuangan Publik Islam Dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan Di Indonesia," *Lobi* 2, no. 02 (2024): 306–12.

<sup>205</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

pengelolaan dan pendistribusian zakat produktif. Berdasarkan temuan lapangan, terdapat indikasi bahwa kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah telah memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas program, khususnya dalam dua sektor utama: bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM.<sup>206</sup>

Program bantuan ternak kambing, misalnya, tidak hanya berfungsi sebagai bantuan ekonomi jangka pendek, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan yang bersifat berkelanjutan (*sustainable livelihood*). Mustahik yang menerima bantuan ternak tidak hanya memperoleh aset produktif, tetapi juga didorong untuk mengembangkan usaha peternakan secara mandiri. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pola distribusi zakat yang bersifat konsumtif menuju produktif.<sup>207</sup>

Demikian pula dalam program permodalan UMKM, kolaborasi memungkinkan adanya integrasi antara bantuan modal dengan pendampingan usaha. Pemerintah daerah melalui dinas terkait berperan dalam memberikan pelatihan dan akses pasar, sementara BAZNAS menyediakan dukungan finansial. Sinergi ini meningkatkan peluang keberhasilan usaha mustahik, sehingga secara bertahap dapat keluar dari status sebagai penerima zakat (*mustahik*) menuju pemberi zakat (*muzakki*).

Namun demikian, jika dianalisis lebih kritis, efektivitas program ini masih menghadapi keterbatasan dalam hal skalabilitas dan konsistensi dampak. Tidak semua mustahik mampu mengembangkan usaha secara optimal, yang menunjukkan adanya variasi dalam tingkat keberhasilan program. Hal ini mengindikasikan bahwa outcome instrumental masih berada pada tahap *partial effectiveness*, belum sepenuhnya merata dan berkelanjutan.

---

<sup>206</sup> Dalmaisya Gea, M Shabri Abd Majid, and Rita Handayani, "Productive Zakat As A Financial Instrument In Economic Empowerment In Indonesia : A Literature Study," *IJEBAS International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration* 2, no. 3 (2022): 367–76, <https://radjapublika.com/index.php/IJEBAS>.

<sup>207</sup> Nurul Ilma Aulia and Zainal Arif, "Sejarah Tata Kelola Zakat Dari Masa Ke Masa: Dari Sistem Tradisional Hingga Modern," *EkonodinamikaJurnalEkonomiDinamis* 7, no. 1 (2025): 225, <https://journalpedia.com/1/index.php/jed>.

b. Dimensi Relasional: Penguatan *Trust* dan *Social Capital*

Selain capaian programatik, outcome kolaborasi juga tercermin dalam dimensi relasional, yaitu terbentuknya kepercayaan (*trust*) dan modal sosial (*social capital*) antar aktor. Dalam Program Ponorogo Makmur, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah telah menghasilkan peningkatan kepercayaan institusional, yang ditandai dengan adanya koordinasi yang lebih intensif dan komitmen bersama dalam pelaksanaan program.

Kepercayaan ini tidak hanya terbatas pada tingkat kelembagaan, tetapi juga meluas ke tingkat masyarakat. Mustahik sebagai penerima program menunjukkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap BAZNAS dan pemerintah, terutama ketika program yang diterima memberikan manfaat nyata bagi peningkatan ekonomi mereka. Dalam konteks ini, zakat tidak lagi dipandang sebagai bantuan sesaat, tetapi sebagai instrumen pemberdayaan yang memiliki legitimasi sosial yang kuat.<sup>208</sup>

Namun demikian, trust yang terbentuk masih bersifat *instrumental trust*, yaitu kepercayaan yang didasarkan pada hasil program, bukan pada nilai-nilai kolaboratif yang mendalam. Artinya, keberlanjutan trust ini sangat bergantung pada keberhasilan program. Jika program mengalami kegagalan atau stagnasi, maka kepercayaan tersebut berpotensi menurun. Oleh karena itu, diperlukan penguatan trust berbasis nilai (*normative trust*) yang lebih melalui transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi yang lebih luas.

c. Dimensi Kelembagaan: Terbangunnya Sinergi Antar Aktor

*Outcome* penting lainnya adalah terbentuknya sinergi kelembagaan antara BAZNAS dan pemerintah daerah. Kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur telah membuka ruang integrasi antara program zakat dengan kebijakan pembangunan daerah. Hal ini merupakan capaian

---

<sup>208</sup> Hasyim and Wahyudi, "Implementasi Penerapan Zakat Produktif Terhadap Kesejahteraan Mustahik Di Lembaga (Lazismu) Pamekasan."



strategis, mengingat selama ini pengelolaan zakat seringkali berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi dengan agenda pembangunan.

Melalui kolaborasi ini, zakat produktif mulai diposisikan sebagai bagian dari instrumen kebijakan sosial-ekonomi daerah. Pemerintah daerah tidak hanya berperan sebagai regulator, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam pemberdayaan masyarakat berbasis zakat. Dengan demikian, terjadi pergeseran paradigma dari *charity-based approach* menuju *development-based approach* dalam pengelolaan zakat.<sup>209</sup>

Akan tetapi, sinergi kelembagaan ini masih berada pada tahap awal (*emerging institutional synergy*). Integrasi kebijakan belum sepenuhnya terlembagakan dalam bentuk regulasi yang kuat atau mekanisme koordinasi yang permanen. Oleh karena itu, keberlanjutan sinergi ini masih sangat bergantung pada komitmen aktor dan belum sepenuhnya terjamin secara struktural.<sup>210</sup>

#### d. Dimensi Pemberdayaan: Perubahan Kapasitas Mustahik

Dalam perspektif pemberdayaan, *outcome* kolaborasi dapat dilihat dari perubahan kapasitas mustahik, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun psikologis. Program Ponorogo Makmur telah memberikan dampak awal berupa peningkatan pendapatan, keterampilan usaha, serta kepercayaan diri mustahik.

Mustahik yang sebelumnya berada dalam kondisi ketergantungan ekonomi mulai menunjukkan kemandirian melalui pengelolaan usaha ternak maupun UMKM. Selain itu, keterlibatan mereka dalam program juga meningkatkan kapasitas sosial, seperti kemampuan berjejaring dan berinteraksi dengan aktor lain.<sup>211</sup>

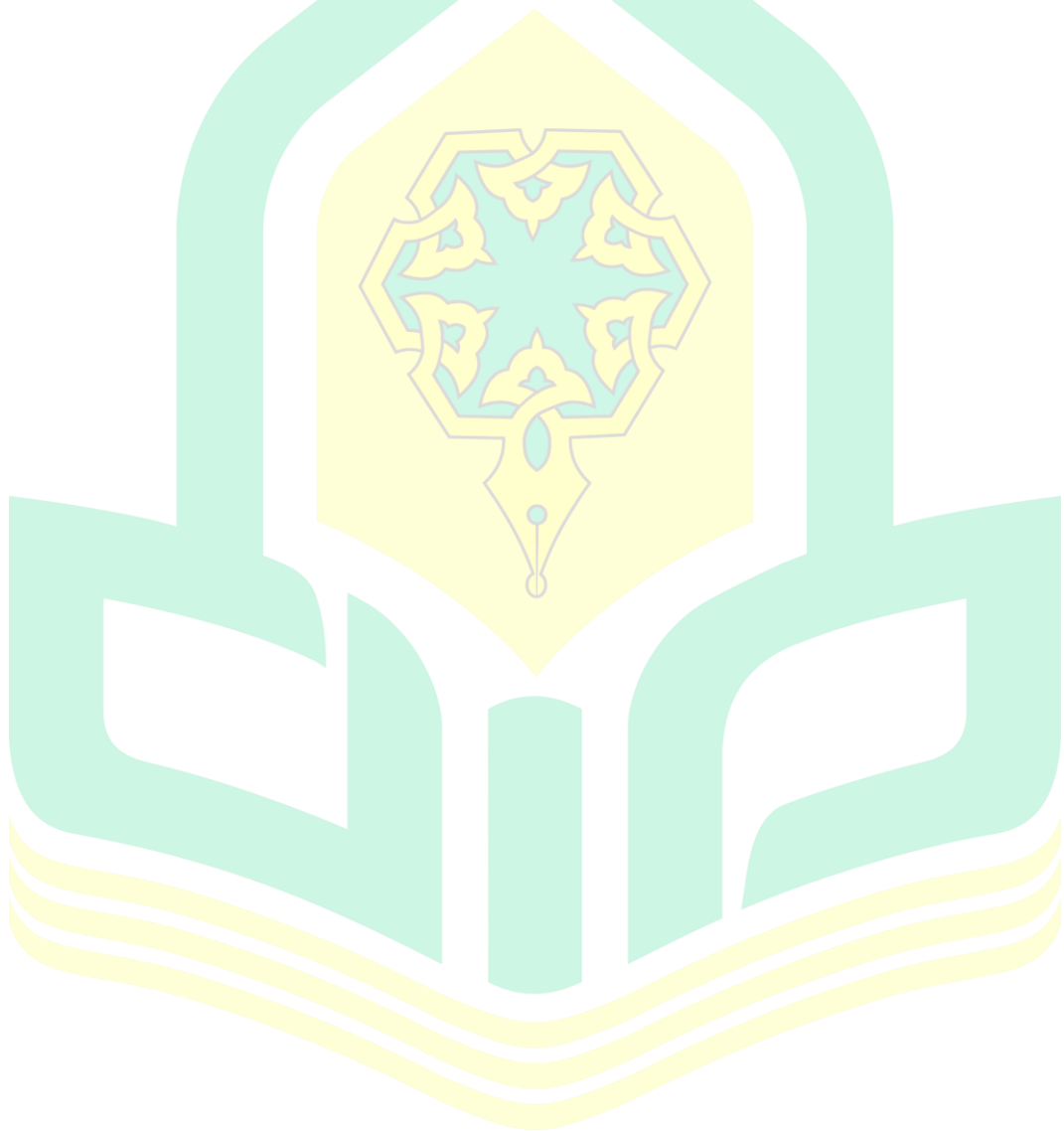
---

<sup>209</sup> Geiyono, Muhammad, and Yudiarmaja, "Kolaborasi Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang."

<sup>210</sup> Yulianto, "Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong)."

<sup>211</sup> Yuniyasari, Mella Putri Ayuningtyas, and Zulkipli Lessy, "Keberhasilan Program Pemberdayaan Mustahiq Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat," *Jurnal Masyarakat Madani* 9, no. 1 (2024): 1–23, <https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/jmm/article/view/26482/10702>.

Namun demikian, perubahan ini masih bersifat *incremental*, belum mencapai tingkat transformasi yang signifikan. Sebagian mustahik masih berada dalam kondisi rentan, terutama ketika menghadapi risiko usaha atau keterbatasan akses pasar. Hal ini menunjukkan bahwa outcome pemberdayaan masih memerlukan penguatan melalui pendampingan yang lebih intensif dan berkelanjutan.<sup>212</sup>



---

<sup>212</sup> Ibid 50

**BAB V**

**FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT PELAKSANAAN  
KOLABORASI BAZNAS DAN PEMERINTAH PEMERINTAH DAERAH  
PONOROGO DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT**

**A. Paparan Data Faktor Pendukung Dan Penghambat Pelaksanaan Kolaborasi Baznas dan Pemerintah Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat**

Pelaksanaan zakat produktif dalam Program Ponorogo Makmur tidak dapat dilepaskan dari dinamika kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam menjawab permasalahan kemiskinan yang kompleks. Kolaborasi ini menjadi strategi penting dalam mengintegrasikan peran dan sumber daya antar aktor, sehingga zakat tidak hanya berfungsi sebagai bantuan konsumtif, tetapi sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi mustahik yang berkelanjutan.<sup>213</sup>

Dalam praktiknya, pelaksanaan kolaborasi tidak selalu berjalan secara ideal, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat mendukung maupun menghambat. Faktor tersebut dapat berasal dari internal kelembagaan, seperti kapasitas sumber daya manusia dan komitmen aktor, maupun dari eksternal, seperti kondisi sosial ekonomi mustahik, lingkungan kebijakan, serta dinamika masyarakat.<sup>214</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, dinamika ini mencerminkan proses interaksi antar aktor melalui koordinasi, komunikasi, dan negosiasi dalam mencapai tujuan bersama. Sementara itu, konsep *collaborative advantage* digunakan untuk melihat sejauh mana kolaborasi mampu menghasilkan nilai

---

<sup>213</sup> Fauzi, "Zakat Produktif: Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia."

<sup>214</sup> Geiyono, Muhammad, and Yudiatmaja, "Kolaborasi Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang."

tambah sekaligus mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul dalam pelaksanaannya.<sup>215</sup>

Dengan demikian, analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat menjadi penting untuk memahami efektivitas pelaksanaan kolaborasi dalam Program Ponorogo Makmur, serta sebagai dasar dalam merumuskan strategi penguatan program zakat produktif yang lebih adaptif dan berkelanjutan dalam mendorong kemandirian mustahik.<sup>216</sup>

### **1. Faktor Pendukung Pelaksanaan Kolaborasi**

Keberhasilan suatu kolaborasi tidak terlepas dari adanya berbagai faktor yang berperan sebagai penguat dalam proses pelaksanaannya. Dalam konteks program Ponorogo Makmur, faktor pendukung menjadi elemen penting yang memungkinkan sinergi antara lembaga pengelola zakat dan pemerintah daerah dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Faktor-faktor ini tidak hanya berkaitan dengan aspek struktural dan kelembagaan, tetapi juga menyangkut dimensi relasional seperti kepercayaan, komitmen, serta kesamaan orientasi tujuan antar aktor yang terlibat.<sup>217</sup>

Dalam perspektif *Collaborative Governance*, faktor pendukung tersebut dapat dipahami sebagai bagian dari kondisi awal (*starting conditions*) dan desain kelembagaan (*institutional design*) yang memengaruhi kualitas proses kolaborasi. Sementara itu, dalam kerangka *Collaborative Advantage*, faktor-faktor ini menjadi fondasi utama dalam menciptakan nilai tambah kolaboratif yang mampu meningkatkan efektivitas program secara keseluruhan.<sup>218</sup>

Oleh karena itu, pengidentifikasian faktor-faktor pendukung ini menjadi penting untuk memahami mengapa kolaborasi dalam program

---

<sup>215</sup> Vangen and Huxham, "AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision."

<sup>216</sup> Aziz et al., "Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan."

<sup>217</sup> Berliandaldo, Chodiq, and Fryantoni, "Kolaborasi Dan Sinergitas Antar Stakeholder Dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong."

<sup>218</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

Ponorogo Makmur dapat berjalan, serta bagaimana elemen-elemen tersebut berkontribusi dalam mendorong keberhasilan pemberdayaan ekonomi mustahik melalui skema zakat produktif.<sup>219</sup> Selanjutnya, uraian berikut akan mengelaborasi secara lebih rinci berbagai faktor pendukung yang ditemukan dalam pelaksanaan kolaborasi tersebut.

**a. Komitmen dan Kesamaan Tujuan Antar Aktor**

Komitmen dan kesamaan tujuan antar aktor menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan kolaborasi Program Ponorogo Makmur. Sinergi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah tidak hanya bersifat administratif, tetapi didasarkan pada kesepahaman strategis untuk mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik melalui zakat produktif. Kesamaan orientasi ini memastikan bahwa program tidak hanya berfokus pada penyaluran bantuan, tetapi pada penciptaan kemandirian ekonomi secara berkelanjutan.

Secara empiris, komitmen tersebut tercermin dalam pelaksanaan program yang mengedepankan pemberdayaan, seperti bantuan ternak kambing dan permodalan UMKM. Ketua BAZNAS Ponorogo, Bapak Kholid, S.Ag., M.Pd., menyatakan, *“Kami di BAZNAS melihat bahwa zakat tidak hanya untuk membantu kebutuhan sesaat, tetapi harus diarahkan pada pemberdayaan. Program Ponorogo Makmur ini menjadi bentuk komitmen kami bersama pemerintah daerah untuk mendorong mustahik agar bisa mandiri dan memiliki usaha sendiri.”* Pernyataan ini menunjukkan adanya kesamaan pandangan dalam memaknai zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi.<sup>220</sup>

Selain itu, kesamaan tujuan juga menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan program, sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd.,

---

<sup>219</sup> A Wathon, “Manajemen Dana Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Miskin,” *JEI : Jurnal Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2024): 154.

<sup>220</sup> Wawancara Dengan Bapak Kholid, ( Ketua Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025.

*“Kolaborasi ini bisa berjalan karena ada kesamaan visi antara BAZNAS dan pemerintah daerah... kami terus berkoordinasi agar arah program tetap sesuai dengan tujuan awal.”* Hal ini menunjukkan bahwa komitmen tidak hanya pada tahap perencanaan, tetapi juga dalam proses implementasi melalui koordinasi yang berkelanjutan.<sup>221</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini mencerminkan adanya *shared understanding* yang memperkuat efektivitas kolaborasi dan meminimalkan potensi konflik antar aktor. Sementara itu, dalam kerangka *collaborative advantage*, kesamaan tujuan tersebut menjadi sumber keunggulan kolaboratif yang memungkinkan terciptanya sinergi dalam meningkatkan dampak program pemberdayaan mustahik secara berkelanjutan.<sup>222</sup>

#### **b. Dukungan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah**

Dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah menjadi faktor penting dalam memperkuat pelaksanaan kolaborasi zakat produktif dalam Program Ponorogo Makmur. Keberadaan kerangka hukum yang jelas tidak hanya memberikan legitimasi terhadap pengelolaan zakat, tetapi juga menjadi dasar dalam mengarahkan sinergi antara BAZNAS dan pemerintah daerah agar berjalan secara terstruktur dan berkelanjutan. Dukungan ini memungkinkan integrasi antara program zakat produktif dengan agenda pembangunan daerah, khususnya dalam pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.<sup>223</sup>

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Secara regulasi, kami sangat terbantu karena memang ada payung hukum yang jelas terkait pengelolaan zakat. Selain itu, pemerintah daerah*

---

<sup>221</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025.

<sup>222</sup> Huxham and Vangen, “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.”

<sup>223</sup> Faried Ma'ruf, “Tantangan Dan Solusi Dalam Monitoring DPS Pada Laznas : Studi Analisis Peraturan Zakat,” *Al-Tasyree: Jurnal Bisnis, Keuangan Dan Ekonomi Syariah* 16, no. 01 (2025): 136–51, <https://doi.org/10.59833/etxhdy98>.



juga memberikan dukungan melalui kebijakan-kebijakan yang selaras dengan program pemberdayaan yang kami jalankan.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa regulasi tidak hanya berfungsi sebagai dasar hukum, tetapi juga sebagai faktor pendukung dalam menjaga kepastian dan akuntabilitas program.<sup>224</sup>

Lebih lanjut, integrasi program juga terlihat dari keselarasan kebijakan antara BAZNAS dan pemerintah daerah, sebagaimana dijelaskan, *“Program Ponorogo Makmur ini tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dengan program-program pemerintah daerah... sehingga lebih mudah dijalankan.”* Selain itu, dukungan pemerintah juga diwujudkan dalam bentuk fasilitasi teknis, *“Pemerintah daerah juga membantu dalam hal fasilitasi... memberikan pelatihan serta membantu dalam monitoring.”* Hal ini menunjukkan bahwa dukungan kebijakan bersifat operasional dan memperkuat implementasi program di lapangan.<sup>225</sup>

Keberlanjutan program juga dipengaruhi oleh adanya dukungan kebijakan yang konsisten, sebagaimana ditegaskan, *“Dengan adanya dukungan kebijakan dari pemerintah daerah, program ini memiliki peluang untuk terus berkembang.”*<sup>226</sup> Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini mencerminkan adanya *institutional design* yang mendukung efektivitas kolaborasi, sementara dalam kerangka *collaborative advantage*, dukungan kebijakan menjadi *enabling condition* yang memperkuat sinergi antar aktor dalam menghasilkan dampak pemberdayaan yang berkelanjutan.<sup>227</sup>

### c. Ketersediaan Sumber Daya dan Pembagian Peran yang Jelas

Ketersediaan sumber daya dan pembagian peran yang jelas merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas kolaborasi

---

<sup>224</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

<sup>225</sup> Ibid

<sup>226</sup> Ibid

<sup>227</sup> Bachtiar et al., “Collaborative Process Dalam Pengelolaan Desa Wisata.”

Program Ponorogo Makmur. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya berupa dana zakat, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, jaringan kelembagaan, serta dukungan teknis yang memungkinkan program berjalan secara optimal. Apabila didukung dengan pembagian peran yang terstruktur, kolaborasi dapat berjalan lebih efisien dan terhindar dari tumpang tindih kewenangan.

Dalam pelaksanaannya, BAZNAS Ponorogo berperan sebagai pengelola utama dana zakat, sementara pemerintah daerah melalui dinas terkait berfungsi sebagai fasilitator dalam pendampingan, pelatihan, dan penguatan kapasitas mustahik. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Dalam program ini, kami di BAZNAS fokus pada pengelolaan dana zakat... sementara pemerintah daerah membantu dalam hal pendampingan dan pelatihan. Jadi perannya sudah terbagi dengan cukup jelas.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa struktur kolaborasi telah berjalan secara konkret dengan pembagian fungsi yang jelas.<sup>228</sup>

Selain itu, ketersediaan sumber daya juga menjadi faktor pendukung utama dalam keberlangsungan program, sebagaimana disampaikan, *“Alhamdulillah, dari sisi sumber daya... kami cukup terbantu. Dana zakat bisa kami arahkan untuk program produktif, dan pemerintah daerah juga mendukung dengan sumber daya yang mereka miliki.”* Hal ini menunjukkan adanya integrasi sumber daya antar aktor yang memperkuat kapasitas program secara keseluruhan.<sup>229</sup>

Koordinasi yang berkelanjutan juga memastikan pembagian peran tetap berjalan efektif, sebagaimana diungkapkan, *“Kami selalu melakukan koordinasi... agar tidak terjadi tumpang tindih program.”* Selain itu, kejelasan peran turut mempermudah pelaksanaan di

---

<sup>228</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

<sup>229</sup> Ibid

lapangan, *“Kalau perannya sudah jelas, pelaksanaan di lapangan juga lebih mudah... program bisa berjalan lebih terarah.”*<sup>230</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini mencerminkan adanya *institutional design* yang jelas, sementara dalam kerangka *collaborative advantage*, integrasi sumber daya dan pembagian peran tersebut menjadi faktor utama dalam menciptakan sinergi dan meningkatkan dampak pemberdayaan mustahik secara berkelanjutan.<sup>231</sup>

#### **d. Kepercayaan (Trust) Antar Aktor**

Kepercayaan (*trust*) antar aktor merupakan faktor kunci dalam mendukung efektivitas kolaborasi Program Ponorogo Makmur. Kepercayaan tidak hanya menjadi prasyarat awal terbentuknya kerja sama antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah, tetapi juga menjadi fondasi yang menjaga keberlanjutan kolaborasi. Melalui kepercayaan, hubungan antar aktor tidak bersifat formalistik, melainkan lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama dalam pemberdayaan mustahik<sup>232</sup>.

Kepercayaan ini dibangun melalui transparansi, akuntabilitas, serta komunikasi yang berkelanjutan. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Kepercayaan itu menjadi kunci utama dalam kolaborasi ini. Pemerintah daerah memberikan kepercayaan kepada kami untuk mengelola program zakat produktif, dan kami berusaha menjaga kepercayaan itu dengan menjalankan program secara transparan dan akuntabel.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa trust dibangun melalui

---

<sup>230</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025

<sup>231</sup> Vangen and Huxham, “AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision.”

<sup>232</sup> Prastio, Suwaryo, and Yuningsih, “Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Antar Aktor Terhadap Proses Kolaborasi Pada Program Pemagangan Nasional Di Kabupaten Karawang.”

praktik pengelolaan yang profesional dan dapat dipertanggungjawabkan.<sup>233</sup>

Selain itu, komunikasi yang intensif juga menjadi faktor penting dalam menjaga kepercayaan, sebagaimana diungkapkan, “*Selama ini komunikasi dengan pemerintah daerah berjalan dengan baik... kalau ada kendala di lapangan, kami bisa langsung koordinasi dan mencari solusi bersama.*” Hal ini menunjukkan bahwa trust diperkuat melalui interaksi yang terbuka dan responsif terhadap permasalahan yang muncul.<sup>234</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, kepercayaan merupakan bagian dari proses kolaboratif yang memperkuat kualitas interaksi dan komitmen antar aktor. Sementara dalam kerangka *collaborative advantage*, trust menjadi modal sosial yang memungkinkan terciptanya sinergi dan nilai tambah dalam pelaksanaan program. Dengan demikian, kepercayaan tidak hanya berperan sebagai faktor pendukung, tetapi juga sebagai fondasi utama dalam keberhasilan kolaborasi zakat produktif di Program Ponorogo Makmur.<sup>235</sup>

#### **e. Partisipasi Aktif Mustahik**

Partisipasi aktif mustahik merupakan salah satu faktor pendukung yang sangat menentukan keberhasilan program zakat produktif dalam kerangka kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah. Dalam pendekatan pemberdayaan, mustahik tidak lagi diposisikan sebagai objek penerima bantuan semata, tetapi sebagai subjek yang memiliki peran aktif dalam mengelola, mengembangkan, dan mempertanggungjawabkan bantuan yang diterima. Tingkat partisipasi ini menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas

---

<sup>233</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

<sup>234</sup> Ibid

<sup>235</sup> Huxham and Vangen, “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.”

program, khususnya dalam mendorong transformasi mustahik menuju kemandirian ekonomi.<sup>236</sup>

Dalam pelaksanaan program Ponorogo Makmur, partisipasi mustahik dapat dilihat secara konkret dalam dua bentuk utama, yaitu pada penerima bantuan ternak kambing dan penerima bantuan permodalan UMKM seperti usaha angkringan. Kedua jenis program ini menuntut keterlibatan aktif mustahik dalam proses pengelolaan usaha, sehingga keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh tingkat kesungguhan dan komitmen penerima manfaat.

#### 1) Partisipasi Aktif Mustahik Penerima Program Ternak Kambing

Partisipasi aktif mustahik dalam program ternak kambing menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan zakat produktif dalam Program Ponorogo Makmur. Program ini tidak hanya berfokus pada pemberian bantuan ternak, tetapi juga menuntut keterlibatan langsung mustahik dalam pemeliharaan dan pengembangan usaha sebagai bagian dari proses pemberdayaan menuju kemandirian ekonomi.

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Program ternak kambing ini memang dirancang untuk mendorong partisipasi aktif mustahik... kami memastikan bahwa mereka terlibat dalam proses pemeliharaan secara langsung.”* Ia juga menambahkan, *“Mustahik yang aktif biasanya memiliki perkembangan yang lebih signifikan... bahkan ada yang sudah mulai mendapatkan hasil ekonomi.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat partisipasi sangat mempengaruhi keberhasilan program.<sup>237</sup>

---

<sup>236</sup> Prasthama, “Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik.”

<sup>237</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

Lebih lanjut, beliau menegaskan, *“Pendampingan memang kami lakukan, tetapi keberhasilan tetap bergantung pada kemauan mustahik itu sendiri.”* Hal ini menegaskan bahwa peran mustahik sebagai pelaku utama menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pemberdayaan.<sup>238</sup>

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa partisipasi aktif tercermin dalam keterlibatan langsung mustahik dalam pemeliharaan ternak. Sutrisno menyampaikan, *“Setiap hari saya memberi makan kambing... awalnya dua ekor, sekarang sudah jadi empat.”*<sup>239</sup> Sementara Wagiman menyatakan, *“Saya rutin merawat kambing supaya bisa berkembang dan diharapkan mampu mejadi tabungan bagi keluarga saya,”* yang menunjukkan adanya proses pembelajaran.<sup>240</sup> Selain itu, Suyanto menegaskan orientasi usaha, *“Saya serius menjalankan ini karena ingin punya Peternakan Kambing sendiri,”*<sup>241</sup> dan Karno menyatakan, *“Kalau kita rajin merawat, hasilnya sedikit demi sedikit akan terlihat.”*<sup>242</sup> Hal serupa juga disampaikan Jumadi, *“Saya merasa terbantu... tapi memang harus ada usaha dari kita sendiri.”*<sup>243</sup>

Dengan demikian, partisipasi aktif mustahik tidak hanya terlihat dari keterlibatan fisik, tetapi juga dari komitmen, kesadaran, dan orientasi kemandirian ekonomi. Dalam perspektif *collaborative governance*, hal ini menunjukkan keterlibatan inklusif dalam proses kolaborasi, sementara dalam kerangka *collaborative advantage*,

---

<sup>238</sup> Ibid

<sup>239</sup> Wawancara Dengan Bapak Sutrisno, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>240</sup> Wawancara Dengan Bapak Wagiman, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>241</sup> Wawancara Dengan Bapak Suyanto, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>242</sup> Wawancara Dengan Bapak Sutrisno, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>243</sup> Wawancara Dengan Bapak Jumadi, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025



partisipasi mustahik menjadi faktor penting dalam menciptakan keberhasilan dan keberlanjutan program pemberdayaan.<sup>244</sup>

## 2) Partisipasi Aktif Mustahik Penerima Permodalan UMKM

Partisipasi aktif mustahik dalam program permodalan UMKM menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan zakat produktif dalam Program Ponorogo Makmur. Program ini tidak hanya memberikan modal usaha, tetapi menuntut keterlibatan langsung mustahik dalam menjalankan usaha secara mandiri, sehingga keberhasilan sangat bergantung pada komitmen, konsistensi, dan kemampuan adaptasi dalam mengelola usaha.<sup>245</sup>

Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Dalam program UMKM, kami sangat menekankan pentingnya partisipasi aktif mustahik. Modal yang diberikan itu hanya sebagai stimulan, tetapi keberhasilan usaha sangat bergantung pada keseriusan mereka.”* Ia juga menambahkan, *“Mustahik yang aktif biasanya lebih cepat berkembang... karena mereka berusaha mencari inovasi dan menarik pelanggan.”* Lebih lanjut ditegaskan, *“Kami melakukan pendampingan, tetapi yang menentukan keberhasilan tetap dari mustahik itu sendiri.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa partisipasi aktif menjadi faktor utama dalam keberhasilan program.<sup>246</sup>

Dalam praktiknya, partisipasi aktif mustahik penerima bantuan UMKM dapat dilihat secara konkret pada usaha angkringan dan bakso. Pada usaha angkringan, keterlibatan aktif terlihat dari konsistensi dalam membuka usaha, kemampuan beradaptasi dengan selera konsumen, serta upaya meningkatkan kualitas layanan. Hal ini

---

<sup>244</sup> Huxham and Vangen, “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.”

<sup>245</sup> Aeni, “Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah.”

<sup>246</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025

sebagaimana disampaikan oleh Slamet Riyadi: *“Saya membuka angkringan setiap malam. Dari modal ini saya bisa mulai usaha, sekarang sudah ada pelanggan tetap.”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa partisipasi aktif dalam bentuk konsistensi operasional mampu menghasilkan keberlanjutan usaha.<sup>247</sup>

Selain itu, Mas Sutopo mengungkapkan: *“Saya berusaha menambah menu supaya pembeli tidak bosan. Kadang saya juga melihat usaha lain untuk belajar.”*<sup>248</sup> Hal ini mencerminkan adanya inovasi sebagai bagian dari partisipasi aktif, di mana mustahik tidak hanya menjalankan usaha secara rutin, tetapi juga berupaya meningkatkan daya saing usaha. Sementara itu, Haryono menyatakan: *“Saya serius menjalankan usaha angkringan ini, karena ini satu-satunya harapan untuk penghasilan. Jadi saya buka setiap hari.”*<sup>249</sup> Pernyataan ini menunjukkan adanya komitmen tinggi dan kesadaran bahwa usaha tersebut menjadi sumber utama penghidupan, sehingga mendorong mustahik untuk terlibat secara maksimal.

Pada usaha bakso, partisipasi aktif mustahik juga terlihat dari keterlibatan langsung dalam aktivitas ekonomi serta kemampuan bertahan dalam menghadapi tantangan usaha. Mulyono menyampaikan: *“Saya jualan bakso setiap hari. Dari bantuan ini, saya bisa punya penghasilan sendiri.”*<sup>250</sup> Pernyataan ini menunjukkan bahwa mustahik tidak hanya menerima bantuan, tetapi secara aktif menggunakannya untuk menciptakan sumber pendapatan.

Sementara itu, Riyanto mengungkapkan: *“Awalnya sulit, tapi saya terus mencoba. Sekarang sudah mulai ada pelanggan*

---

<sup>247</sup> Wawancara Dengan Slamet Riyadi, (Pedagag Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>248</sup> Wawancara Dengan Sutopo, (Pedagag Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>249</sup> Wawancara Dengan Haryono, (Pedagag Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>250</sup> Wawancara Dengan Mulyono, (Pedagag Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 3 April 2025

*tetap.*” Hal ini mencerminkan adanya ketahanan (*resilience*) dan kegigihan sebagai bagian dari partisipasi aktif, yang menjadi faktor penting dalam keberlanjutan usaha mikro.<sup>251</sup>

Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa partisipasi aktif mustahik dalam program permodalan UMKM tidak hanya tercermin dari keterlibatan fisik dalam menjalankan usaha, tetapi juga dari aspek inovasi, konsistensi, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan. Dalam perspektif *Collaborative Governance*, keterlibatan aktif mustahik memperkuat posisi masyarakat sebagai aktor dalam proses kolaboratif, sehingga program tidak bersifat *top and down*, melainkan partisipatif. Sementara itu, dalam kerangka *Collaborative Advantage*, partisipasi aktif mustahik menjadi elemen penting dalam menciptakan nilai tambah kolaboratif, karena keberhasilan program merupakan hasil sinergi antara lembaga pelaksana dan penerima manfaat.<sup>252</sup>

Dengan demikian, partisipasi aktif mustahik penerima program permodalan UMKM dalam bentuk usaha angkringan dan bakso menunjukkan bahwa zakat produktif dapat menjadi instrumen pemberdayaan yang efektif, selama didukung oleh keterlibatan aktif dan komitmen dari mustahik dalam mengelola usaha secara berkelanjutan.

## **2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Kolaborasi**

Meskipun kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur menunjukkan capaian positif, pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas program. Hambatan ini merupakan bagian dari dinamika kolaborasi lintas sektor yang

---

<sup>251</sup> Wawancara Dengan Riyanto, (Pedagag Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 3 April 2025

<sup>252</sup> Huxham and Vangen, “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.”

melibatkan aktor dengan karakteristik, kepentingan, dan mekanisme kerja yang berbeda.<sup>253</sup>

Faktor penghambat tersebut tidak hanya dipandang sebagai kelemahan, tetapi sebagai realitas yang perlu dianalisis untuk meningkatkan kualitas kolaborasi ke depan. Dalam perspektif *collaborative governance*, hambatan dapat muncul pada aspek komunikasi, koordinasi, dan penyesuaian antar aktor, sedangkan dalam kerangka *collaborative advantage*, kondisi ini menunjukkan adanya tantangan dalam mengoptimalkan potensi sinergi agar menghasilkan nilai tambah yang maksimal.<sup>254</sup>

Oleh karena itu, analisis terhadap faktor penghambat menjadi penting untuk memahami keterbatasan dalam pelaksanaan kolaborasi zakat produktif, sekaligus sebagai dasar dalam merumuskan strategi perbaikan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selanjutnya, pembahasan difokuskan pada berbagai bentuk hambatan yang muncul dalam pelaksanaan kolaborasi tersebut.

#### **a. Keterbatasan Koordinasi Antar Lembaga**

Keterbatasan koordinasi antar lembaga menjadi salah satu hambatan dalam pelaksanaan kolaborasi Program Ponorogo Makmur. Meskipun kerja sama antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah telah terbangun, dalam praktiknya masih terdapat kendala dalam sinkronisasi program, komunikasi lintas sektor, serta perbedaan mekanisme kerja antar institusi. Perbedaan karakteristik antara BAZNAS yang lebih fleksibel dan pemerintah daerah yang cenderung birokratis menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas koordinasi di lapangan.<sup>255</sup>

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., “*Koordinasi sebenarnya*

---

<sup>253</sup> Malik, Mahar Muharram Hamzah Assabrun, Ahmad Taufik, Muhammad Syafri, Sahdan Mustari, Irwan, “Kolaborasi Pemerintah Pusat Dan Daerah Dalam Penanganan Masalah Sosial Imigran Di Kota Makassar.”

<sup>254</sup> Huxham and Vangen, “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.”

<sup>255</sup> Budi Setiyono Diva Nadilla Arya Ramadhan Riyanto, Laila Kholid Alfirdaus, “Tantangan Dan Hambatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen,” *Journal of Politic and Government Studies* 2 (2024): 306–12.

sudah berjalan, tetapi memang tidak selalu mudah karena masing-masing lembaga memiliki sistem kerja yang berbeda... kadang ada hal-hal teknis yang perlu penyesuaian.” Ia juga menambahkan, “Kami berusaha untuk terus berkoordinasi... tetapi dalam beberapa kondisi prosesnya membutuhkan waktu karena harus menyesuaikan dengan mekanisme birokrasi.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kendala koordinasi lebih disebabkan oleh perbedaan sistem kerja dan prosedur administratif.<sup>256</sup>

Selain itu, kurang optimalnya komunikasi pada tahap awal juga dapat menimbulkan tumpang tindih program, sebagaimana diungkapkan, “Terkadang ada program yang sebenarnya bisa disinergikan, tetapi karena kurangnya komunikasi di awal, akhirnya berjalan sendiri-sendiri.”<sup>257</sup>

Dengan demikian, keterbatasan koordinasi antar lembaga menunjukkan adanya tantangan dalam penyelarasan komunikasi, program, dan mekanisme kerja. Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini mencerminkan kelemahan pada aspek *collaborative process*, sedangkan dalam kerangka *collaborative advantage*, hambatan ini membatasi optimalisasi sinergi antar aktor. Oleh karena itu, penguatan komunikasi dan integrasi program menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas kolaborasi ke depan.<sup>258</sup>

#### **b. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan kolaborasi zakat produktif pada Program Ponorogo Makmur. Keterbatasan ini tidak hanya terkait jumlah tenaga pendamping, tetapi juga mencakup kualitas dan kompetensi dalam menjalankan fungsi pemberdayaan seperti pendampingan, monitoring, dan evaluasi. Dalam program berbasis pemberdayaan, keberadaan SDM yang memadai sangat menentukan keberhasilan program, karena proses

---

<sup>256</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025

<sup>257</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025

<sup>258</sup> Vangen and Huxham, “AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision.”

pembinaan menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan usaha mustahik.<sup>259</sup>

Secara empiris, keterbatasan SDM terlihat dari belum seimbangnya jumlah pendamping dengan jumlah mustahik penerima manfaat. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Salah satu kendala yang kami hadapi adalah keterbatasan SDM... jumlah mustahik yang cukup banyak tidak sebanding dengan jumlah tenaga pendamping yang tersedia.”* Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya intensitas pendampingan di lapangan.<sup>260</sup>

Lebih lanjut, beliau menegaskan, *“Kami berupaya melakukan pendampingan, tetapi memang belum bisa maksimal karena keterbatasan tenaga... idealnya setiap kelompok mustahik memiliki pendamping yang intens.”* Selain aspek kuantitas, kualitas SDM juga menjadi tantangan, *“Tidak semua pendamping memiliki latar belakang dalam pemberdayaan ekonomi, sehingga perlu adanya peningkatan kapasitas.”* Hal ini menunjukkan bahwa keterbatasan SDM bersifat kuantitatif sekaligus kualitatif.<sup>261</sup>

Upaya peningkatan kapasitas terus dilakukan, sebagaimana disampaikan, *“Kami terus berupaya meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan, tetapi memang membutuhkan waktu.”* Dalam perspektif *collaborative governance*, kondisi ini mencerminkan keterbatasan pada aspek *capacity for joint action*, sedangkan dalam kerangka *collaborative advantage*, keterbatasan SDM menjadi hambatan dalam mengoptimalkan efektivitas dan dampak program.<sup>262</sup>

Dengan demikian, peningkatan jumlah dan kualitas SDM, khususnya dalam pendampingan dan pemberdayaan ekonomi, menjadi

---

<sup>259</sup> Diva Nadilla Arya Ramadhan Riyanto, Laila Kholid Alfirdaus, “Tantangan Dan Hambatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen.”

<sup>260</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

<sup>261</sup> Ibid

<sup>262</sup> Ibid



langkah strategis untuk memperkuat efektivitas kolaborasi dan keberhasilan program zakat produktif di Ponorogo Makmur.

**c. Keterbatasan Monitoring dan Evaluasi Program**

Keterbatasan dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) menjadi salah satu hambatan dalam efektivitas kolaborasi zakat produktif pada Program Ponorogo Makmur. Monev seharusnya berfungsi untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan program serta mengukur dampak terhadap pemberdayaan mustahik, namun dalam praktiknya masih menghadapi kendala dari sisi sistem, sumber daya, dan koordinasi. Monitoring yang dilakukan belum sepenuhnya terstruktur dan terintegrasi, sementara evaluasi masih cenderung berfokus pada aspek administratif dibandingkan dampak ekonomi mustahik.<sup>263</sup>

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., *“Monitoring sebenarnya sudah kami lakukan, tetapi memang belum bisa maksimal... salah satu kendalanya keterbatasan waktu dan tenaga.”* Ia juga menambahkan, *“Idealnya monitoring dilakukan secara berkala dan menyeluruh, tetapi belum semua mustahik bisa terpantau secara intens.”* Pernyataan ini menunjukkan bahwa keterbatasan SDM berdampak pada belum meratanya pengawasan di lapangan.<sup>264</sup>

Selain itu, keterbatasan juga terlihat pada aspek evaluasi, sebagaimana dijelaskan, *“Evaluasi program biasanya masih bersifat umum... untuk evaluasi yang lebih mendalam terkait perkembangan usaha mustahik memang masih perlu ditingkatkan.”* Hal ini diperkuat dengan kendala pengumpulan data, *“Tidak semua mustahik memiliki laporan perkembangan usaha, sehingga evaluasi menjadi terbatas.”* Kondisi ini

---

<sup>263</sup> Fauzi, “Zakat Produktif: Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia.”

<sup>264</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

menunjukkan bahwa kurangnya data menjadi hambatan dalam mengukur keberhasilan program secara komprehensif.<sup>265</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, keterbatasan ini mencerminkan kelemahan pada aspek *collaborative process*, khususnya dalam pembelajaran bersama (*shared learning*). Sementara dalam kerangka *collaborative advantage*, keterbatasan monev menghambat optimalisasi hasil kolaborasi karena kurangnya informasi yang akurat terkait kinerja dan dampak program.<sup>266</sup>

Dengan demikian, penguatan sistem monitoring dan evaluasi yang lebih terstruktur, peningkatan kapasitas SDM, serta integrasi data antar lembaga menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas program zakat produktif dan keberlanjutan pemberdayaan mustahik.

## **B. Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Kolaborasi Baznas dan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat dengan Perspektif *Collaborative Advantage***

Analisis faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan kolaborasi zakat produktif pada program Ponorogo Makmur dapat dipetakan secara sistematis menggunakan perspektif *Collaborative Advantage*, yang menekankan pada kemampuan kolaborasi dalam menghasilkan nilai tambah melalui sinergi antar aktor.<sup>267</sup> Berikut merupakan analisis dalam bentuk poin-poin yang disertai dengan penjelasan mendalam:

### **1. Analisis Faktor Pendukung dalam Perspektif *Collaborative Advantage***

#### **a. *Shared Vision* (Kesamaan Tujuan sebagai Fondasi *Collaborative Advantage*)**

*Shared vision* atau kesamaan tujuan merupakan fondasi utama dalam membangun *collaborative advantage*, karena kolaborasi hanya akan efektif apabila para aktor yang terlibat memiliki arah, orientasi, dan

---

<sup>265</sup> Ibid

<sup>266</sup> Ansell and Gash, "Collaborative Governance in Theory and Practice."

<sup>267</sup> Diva Nadilla Arya Ramadhan Riyanto, Laila Kholid Alfirdaus, "Tantangan Dan Hambatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen)."

pemahaman yang sama terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dalam konteks program Ponorogo Makmur, kesamaan tujuan antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah tampak pada komitmen bersama untuk menempatkan zakat bukan hanya sebagai instrumen bantuan sosial yang bersifat konsumtif, melainkan sebagai sarana pemberdayaan ekonomi mustahik secara produktif dan berkelanjutan. Keselarasan ini penting karena mempertemukan dua institusi dengan karakter kelembagaan yang berbeda ke dalam satu kerangka aksi yang sama.<sup>268</sup>

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kesamaan visi memiliki makna strategis karena menjadi titik temu yang menyatukan perbedaan kepentingan, prosedur kerja, dan pendekatan kelembagaan. Tanpa visi bersama, kolaborasi berisiko berjalan secara administratif semata, lemah dalam implementasi, dan rentan menimbulkan fragmentasi program.<sup>269</sup> Namun, pada program Ponorogo Makmur, *shared vision* justru berfungsi sebagai perekat yang menjaga agar BAZNAS dan pemerintah daerah tetap bergerak dalam tujuan kolektif yang sama, yaitu mengurangi kemiskinan melalui penguatan usaha produktif mustahik. Dengan demikian, kolaborasi tidak berhenti pada penyaluran bantuan, tetapi diarahkan pada penciptaan kemandirian ekonomi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesamaan tujuan tersebut berimplikasi langsung terhadap harmonisasi kebijakan, kelancaran koordinasi, dan minimnya konflik antaraktor dalam pelaksanaan program. Kesepahaman mengenai orientasi pemberdayaan membuat komunikasi antar lembaga menjadi lebih efektif, karena setiap pihak bekerja dengan kerangka makna yang relatif serupa. Kondisi ini menunjukkan bahwa *shared vision* tidak hanya berfungsi pada tataran

---

<sup>268</sup> Vangen and Huxham, "AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision."

<sup>269</sup> Ibid

normatif, tetapi juga operasional, yaitu mempermudah pengambilan keputusan, memperkuat konsistensi program, dan meningkatkan kohesi hubungan kerja. Oleh karena itu, dapat ditegaskan bahwa *shared vision* dalam program Ponorogo Makmur merupakan modal strategis yang melahirkan *collaborative advantage*, sebab dari kesamaan tujuan itulah tercipta sinergi yang memungkinkan kolaborasi berjalan lebih efektif, terarah, dan berdaya guna bagi pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>270</sup>

**b. *Enabling Policy* (Dukungan Regulasi sebagai Pendorong Sinergi)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, *enabling policy* menempati posisi strategis sebagai prasyarat struktural yang memungkinkan kolaborasi berjalan secara legitim, terarah, dan berkelanjutan. Regulasi tidak hanya berfungsi sebagai dasar hukum formal, tetapi juga sebagai instrumen institusional yang mengatur arah kebijakan, membingkai interaksi antaraktor, serta menciptakan kepastian dalam pelaksanaan program.<sup>271</sup> Dalam konteks program Ponorogo Makmur, dukungan regulasi tercermin dari adanya keselarasan antara kebijakan pengelolaan zakat dengan agenda pemerintah daerah dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Keselarasan ini menjadikan kolaborasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah tidak bersifat *ad hoc*, melainkan terintegrasi dalam kerangka pembangunan daerah yang lebih luas, khususnya dalam upaya pengentasan kemiskinan berbasis zakat produktif.<sup>272</sup>

Secara analitis, keberadaan kebijakan yang mendukung berkontribusi pada terbentuknya stabilitas dan kejelasan peran dalam kolaborasi. Regulasi memberikan batasan sekaligus legitimasi terhadap fungsi masing-masing aktor, di mana BAZNAS berperan dalam

---

<sup>270</sup> Muslichah Muslichah, Mohammad Sharif Bashir, and Tutik Arniati, "The Effect of Board Governance on Business Zakat Compliance with Trust and Transparency as Intervening Variable," *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 11, no. 2 (2024): 164–78.

<sup>271</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

<sup>272</sup> Maghfirah Maghfirah, "Efektivitas Pengelolaan Zakat Dalam Mengentaskan Kemiskinan," *Sosio Informa* 7, no. 3 (2022): 203–18, <https://doi.org/10.33007/inf.v7i3.2571>.

pengelolaan dan pendistribusian zakat produktif, sementara pemerintah daerah mendukung melalui fasilitasi, koordinasi, serta integrasi dengan program pemberdayaan yang dimiliki. Kejelasan ini menjadi krusial dalam menghindari tumpang tindih kewenangan dan memastikan bahwa setiap aktor dapat berkontribusi secara optimal sesuai kapasitasnya. Dengan demikian, regulasi tidak hanya bersifat normatif, tetapi berfungsi operasional dalam mengarahkan pola kerja kolaboratif yang lebih sistematis dan terkoordinasi.<sup>273</sup>

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan regulasi turut menciptakan ruang kolaborasi yang lebih stabil dan terlembaga. Keberadaan payung hukum yang jelas memperkuat hubungan antara BAZNAS dan pemerintah daerah, sehingga kerja sama tidak hanya bergantung pada relasi informal, tetapi memiliki dasar kelembagaan yang menjamin keberlanjutan program. Selain itu, regulasi juga berperan dalam menyelaraskan agenda antaraktor, mempermudah koordinasi, serta mendorong integrasi sumber daya yang lebih efisien. Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kondisi ini menunjukkan bahwa *enabling policy* berfungsi sebagai enabler yang memungkinkan terciptanya nilai tambah kolaboratif, karena melalui dukungan kebijakan, kolaborasi tidak hanya berjalan, tetapi berkembang menjadi lebih produktif, terarah, dan mampu menghasilkan dampak yang lebih signifikan terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>274</sup>

Dengan demikian, *enabling policy* dalam program Ponorogo Makmur dapat dipahami sebagai fondasi struktural yang memperkuat sinergi antaraktor. Regulasi tidak hanya memberikan legitimasi formal, tetapi juga menciptakan kepastian peran, memperkuat koordinasi, dan membuka ruang integrasi program yang lebih efektif. Oleh karena itu,

---

<sup>273</sup> Dian Feradiah and Agus Prianto, “Penguatan Peran Pemerintahan Melalui Collaborative Governance Dalam Menyediakan Lapangan Kerja Inklusi Di Kabupaten Pasuruan,” *Journal Publicuho* 7, no. 3 (2024): 1077–93, <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.459>.

<sup>274</sup> Vangen and Huxham, “AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision.”

dalam kerangka *Collaborative Advantage*, keberadaan kebijakan yang mendukung menjadi faktor kunci yang menentukan apakah kolaborasi mampu menghasilkan kinerja yang optimal dan berkelanjutan dalam mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>275</sup>

**c. *Trust Building* (Kepercayaan sebagai Modal Sosial Kolaborasi)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kepercayaan (*trust*) merupakan modal sosial yang sangat menentukan dalam keberhasilan kolaborasi antar aktor. Kepercayaan tidak hanya dimaknai sebagai sikap saling percaya secara personal, tetapi juga sebagai keyakinan kelembagaan bahwa setiap aktor memiliki komitmen, integritas, dan kapasitas dalam menjalankan perannya. Dalam kolaborasi lintas sektor, kepercayaan menjadi penting karena melibatkan aktor dengan latar belakang dan kepentingan yang berbeda.<sup>276</sup>

Dalam program Ponorogo Makmur, kepercayaan antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah terbentuk melalui interaksi yang berkelanjutan, komunikasi yang terbuka, serta pengalaman kerja sama yang positif. Kepercayaan ini memungkinkan kedua aktor untuk bekerja secara lebih sinergis dalam mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik melalui zakat produktif.<sup>277</sup>

Secara teoritis, *trust building* berperan dalam menciptakan *collaborative advantage* karena mampu mengurangi hambatan koordinasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan fleksibilitas dalam pelaksanaan program. Ketika kepercayaan telah terbentuk, hubungan kerja tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga pada komitmen bersama untuk mencapai tujuan kolektif.<sup>278</sup>

---

<sup>275</sup> Ibid 78

<sup>276</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

<sup>277</sup> Basalamah Hadi, "Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatan Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan."

<sup>278</sup> Junjuran, "Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Dan Igcc Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki Di Lembaga Amil Zakat Dompot Amanah Umat."



Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan dalam kolaborasi ini didukung oleh transparansi BAZNAS dalam pengelolaan dana zakat serta dukungan pemerintah daerah sebagai mitra strategis. Berdasarkan wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, kepercayaan tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan program dan memperkuat koordinasi antar lembaga.<sup>279</sup>

Dengan demikian, *trust building* dalam program Ponorogo Makmur berfungsi sebagai fondasi sosial yang memperkuat kualitas kolaborasi. Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kepercayaan tidak hanya mendukung efektivitas kerja sama, tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan sinergi yang berkelanjutan dalam pemberdayaan ekonomi mustahik.<sup>280</sup>

#### **d. Resource Complementarity (Sinergi Sumber Daya Antar Aktor)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, *resource complementarity* merupakan elemen penting yang menjelaskan bagaimana kolaborasi mampu menghasilkan nilai tambah melalui penggabungan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh aktor yang terlibat. Sumber daya tersebut tidak hanya berupa finansial, tetapi juga mencakup kewenangan, jaringan, kapasitas teknis, serta legitimasi kelembagaan. Ketika sumber daya yang berbeda ini dapat dikombinasikan secara efektif, maka kolaborasi akan menghasilkan sinergi yang tidak dapat dicapai oleh satu aktor secara mandiri.<sup>281</sup>

Dalam program Ponorogo Makmur, sinergi sumber daya terlihat dari peran BAZNAS Kabupaten Ponorogo yang berfokus pada pengelolaan dan pendayagunaan dana zakat, sementara pemerintah daerah memberikan dukungan melalui kebijakan, fasilitasi, serta keterlibatan dinas terkait dalam pemberdayaan masyarakat. Perbedaan kapasitas ini tidak menjadi hambatan, melainkan menjadi dasar terbentuknya

---

<sup>279</sup> Ibid 77

<sup>280</sup> Gash, "Collaborative Governance."

<sup>281</sup> Astuti, R.S., Warsono, H., & Rachim, *Collaborative Governance Dalam Perspektif Administrasi Publik*.

kolaborasi yang saling melengkapi, sehingga masing-masing aktor dapat berkontribusi sesuai dengan keunggulannya.

Secara teoritis, *resource complementarity* menjadi dasar terbentuknya *collaborative advantage* karena memungkinkan terjadinya integrasi sumber daya yang memperkuat efektivitas program. Dalam konteks ini, BAZNAS menyediakan dukungan finansial dan arah program zakat produktif, sedangkan pemerintah daerah memperkuat aspek implementasi melalui jaringan kelembagaan dan dukungan teknis. Kombinasi ini memungkinkan program berjalan lebih terstruktur dan memiliki jangkauan yang lebih luas.<sup>282</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian peran yang jelas antara kedua aktor turut memperkuat sinergi sumber daya yang ada. Berdasarkan wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, pelaksanaan program menjadi lebih efektif karena masing-masing pihak memahami perannya dan mampu berkontribusi secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengintegrasikan dan memanfaatkannya secara kolektif.

Dengan demikian, *resource complementarity* dalam program Ponorogo Makmur berfungsi sebagai dasar strategis dalam menciptakan sinergi antar aktor. Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kemampuan untuk menggabungkan berbagai sumber daya yang berbeda menjadi satu kekuatan kolektif menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas program serta mendorong keberhasilan pemberdayaan ekonomi mustahik secara berkelanjutan.

**e. Active Beneficiary Participation (Partisipasi Mustahik sebagai Penguat Outcome)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, partisipasi aktif mustahik merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan

---

<sup>282</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

*outcome* program kolaboratif. Kolaborasi tidak akan menghasilkan nilai tambah yang optimal apabila penerima manfaat hanya diposisikan sebagai objek program. Oleh karena itu, keterlibatan mustahik dalam mengelola bantuan produktif menjadi faktor kunci yang menghubungkan antara perencanaan program dengan hasil nyata di lapangan.<sup>283</sup>

Dalam program Ponorogo Makmur, partisipasi aktif mustahik terlihat pada keterlibatan langsung dalam kegiatan ekonomi produktif, baik pada sektor ternak kambing maupun usaha mikro seperti angkringan dan bakso. Mustahik tidak hanya menerima bantuan, tetapi juga berperan dalam merawat, mengelola, dan mengembangkan usaha yang dijalankan. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran peran mustahik dari penerima pasif menjadi pelaku ekonomi yang aktif.

Secara teoritis, *active beneficiary participation* berfungsi sebagai penguat *outcome* karena keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh kemampuan penerima manfaat dalam mengoptimalkan bantuan yang diberikan. Dalam kerangka *Collaborative Advantage*, partisipasi ini menjadi penghubung antara input program dengan dampak yang dihasilkan, sehingga kolaborasi tidak hanya berhenti pada aspek kelembagaan, tetapi juga menghasilkan perubahan nyata pada tingkat individu mustahik.<sup>284</sup>

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mustahik yang memiliki tingkat partisipasi tinggi cenderung menunjukkan perkembangan usaha yang lebih baik dibandingkan yang kurang aktif. Hal ini memperlihatkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh besarnya bantuan, tetapi oleh keseriusan, komitmen, dan kemampuan mustahik dalam mengelola usaha secara berkelanjutan.

Dengan demikian, partisipasi aktif mustahik dalam program Ponorogo Makmur menjadi faktor strategis dalam menciptakan *collaborative advantage*. Keterlibatan tersebut tidak hanya memperkuat

---

<sup>283</sup> Basalamah Hadi, "Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatam Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan."

<sup>284</sup> Oktafia, Cahyani, And Suryawati, "Collaborative Governance Dalam Perencanaan Pembangunan Masjid Agung Madaniyah Kabupaten Karanganyar."

efektivitas program, tetapi juga memastikan bahwa tujuan pemberdayaan ekonomi mustahik dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

## 2. Analisis Faktor Penghambat dalam Perspektif *Collaborative Advantage*

### a. *Coordination Gap* (Keterbatasan Koordinasi sebagai Hambatan Sinergi)

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, koordinasi merupakan unsur kunci yang menentukan apakah kolaborasi mampu menghasilkan sinergi nyata atau hanya berhenti pada kerja sama formal. Koordinasi tidak cukup dipahami sebagai komunikasi antar lembaga, tetapi mencakup penyelarasan tujuan operasional, pembagian peran, pertukaran informasi, serta sinkronisasi tindakan di lapangan. Dalam konteks program Ponorogo Makmur, *coordination gap* terlihat dari belum optimalnya sinkronisasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah dalam pelaksanaan program. Meskipun hubungan kerja sama telah terbangun, pada tingkat implementasi masih ditemukan kendala berupa perbedaan ritme kerja, mekanisme birokrasi, dan belum sepenuhnya terintegrasinya langkah operasional antar aktor. Kondisi ini menunjukkan bahwa kolaborasi telah berjalan secara normatif, tetapi belum sepenuhnya kuat secara implementatif.<sup>285</sup>

Secara analitis, keterbatasan koordinasi tersebut menghambat terbentuknya *collaborative advantage* karena potensi sinergi antaraktor tidak dapat dikonsolidasikan secara optimal. Perbedaan karakteristik kelembagaan antara BAZNAS yang relatif lebih fleksibel dan pemerintah daerah yang bekerja dalam kerangka birokrasi formal memang dapat menjadi kekuatan yang saling melengkapi, tetapi juga berpotensi menimbulkan hambatan apabila tidak dikelola dengan mekanisme koordinasi yang efektif. Dalam kondisi ini, masing-masing aktor cenderung tetap bergerak berdasarkan logika kelembagaannya sendiri, sehingga kolaborasi berisiko bergeser dari pola sinergis menuju sekadar koeksistensi

---

<sup>285</sup> Vangen and Huxham, "AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision."

institusional. Akibatnya, nilai tambah kolaborasi menjadi terbatas karena integrasi sumber daya, informasi, dan tindakan belum berjalan secara penuh.<sup>286</sup>

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hambatan koordinasi dalam program Ponorogo Makmur bukan disebabkan oleh tidak adanya kemauan untuk bekerja sama, melainkan oleh belum optimalnya pola kerja dan instrumen koordinasi yang mampu menjembatani perbedaan antar lembaga. Hal ini penting digarisbawahi, karena persoalan koordinasi dalam kolaborasi lintas sektor pada dasarnya bukan semata persoalan hubungan personal, tetapi persoalan desain kelembagaan dan kapasitas integrasi antarsistem kerja. Oleh karena itu, dalam perspektif *Collaborative Advantage*, *coordination gap* dalam program Ponorogo Makmur dapat dipahami sebagai hambatan substantif yang mengurangi efektivitas sinergi. Penguatan koordinasi, penyelarasan komunikasi, dan integrasi langkah operasional menjadi kebutuhan mendesak agar potensi kolaborasi yang besar benar-benar dapat diterjemahkan menjadi keunggulan kolektif dalam pemberdayaan ekonomi mustahik.

**b. *Limited Human Resource Capacity* (Keterbatasan SDM sebagai Kendala Implementasi)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor implementatif yang sangat menentukan keberhasilan kolaborasi. Kolaborasi tidak cukup hanya dibangun di atas kesamaan visi, dukungan regulasi, atau ketersediaan dana, tetapi harus ditopang oleh pelaksana yang memiliki jumlah, kompetensi, dan kemampuan kerja yang memadai. Dalam konteks program Ponorogo Makmur, keterbatasan SDM terlihat pada belum optimalnya kapasitas tenaga pelaksana dan pendamping dalam mengawal mustahik penerima zakat produktif. Padahal, program pemberdayaan menuntut proses yang berkelanjutan, bukan sekadar penyaluran bantuan, melainkan juga

---

<sup>286</sup> Basalamah Hadi, "Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatam Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan."

pembinaan, pengawasan, dan penguatan kapasitas usaha mustahik secara intensif.<sup>287</sup>

Secara analitis, keterbatasan SDM menjadi hambatan serius karena melemahkan kemampuan kolaborasi untuk menerjemahkan tujuan bersama ke dalam tindakan yang efektif di lapangan. Potensi sinergi yang telah dibangun pada tingkat kelembagaan menjadi tidak maksimal ketika pelaksanaan teknis tidak didukung oleh personel yang cukup dan kompeten. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan tersebut tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga pendamping yang belum sebanding dengan jumlah penerima manfaat, tetapi juga menyangkut kualitas kompetensi dalam bidang pemberdayaan ekonomi. Akibatnya, proses pendampingan belum dapat dilakukan secara merata dan intensif, sehingga pembinaan usaha produktif mustahik berjalan secara terbatas.<sup>288</sup>

Dengan demikian, dalam kerangka *Collaborative Advantage*, keterbatasan SDM dalam program Ponorogo Makmur dapat dipahami sebagai hambatan implementatif yang secara langsung mengurangi efektivitas hasil kolaborasi. Kelemahan pada aspek SDM menyebabkan program berisiko berhenti pada level distribusi bantuan, tanpa diikuti proses pemberdayaan yang kuat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas, menjadi kebutuhan strategis agar kolaborasi zakat produktif tidak hanya kuat pada level perencanaan, tetapi juga efektif dalam menghasilkan transformasi ekonomi mustahik di tingkat pelaksanaan.<sup>289</sup>

**c. *Low Economic Literacy* (Rendahnya Literasi Mustahik sebagai Hambatan Outcome)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, keberhasilan kolaborasi tidak hanya ditentukan oleh kekuatan sinergi antar lembaga, tetapi juga oleh

---

<sup>287</sup> Dian Feradiah and Agus Prianto, “Penguatan Peran Pemerintahan Melalui Collaborative Governance Dalam Menyediakan Lapangan Kerja Inklusi Di Kabupaten Pasuruan.”

<sup>288</sup> Ibid 22

<sup>289</sup> Diva Nadilla Arya Ramadhan Riyanto, Laila Kholid Alfirdaus, “Tantangan Dan Hambatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen).”



kapasitas penerima manfaat dalam mengelola output program menjadi outcome yang berkelanjutan. Dalam konteks program Ponorogo Makmur, rendahnya literasi ekonomi mustahik menjadi hambatan krusial karena memengaruhi kemampuan mereka dalam mengelola usaha secara rasional dan produktif. Literasi ekonomi di sini tidak sekadar pengetahuan dasar, tetapi mencakup kemampuan praktis seperti pencatatan keuangan, pengelolaan modal, serta pengambilan keputusan usaha. Ketika aspek ini lemah, maka bantuan zakat produktif berisiko tidak berkembang secara optimal dan cenderung berhenti pada manfaat jangka pendek.<sup>290</sup>

Secara analitis, keterbatasan literasi ekonomi menunjukkan adanya kesenjangan antara desain program yang bersifat pemberdayaan dengan kapasitas riil mustahik dalam mengimplementasikannya. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa sebagian mustahik, khususnya pada sektor usaha kecil seperti angkringan dan bakso, masih menjalankan usaha dengan pola manajemen yang sederhana, tanpa pemisahan yang jelas antara modal, biaya operasional, dan keuntungan. Kondisi ini mengakibatkan mereka kesulitan dalam mengevaluasi perkembangan usaha secara objektif, sehingga potensi peningkatan kapasitas ekonomi tidak dapat terukur maupun dikembangkan secara maksimal.<sup>291</sup>

Dengan demikian, dalam kerangka *Collaborative Advantage*, rendahnya literasi ekonomi mustahik merupakan hambatan substantif pada level outcome, karena melemahkan kemampuan program dalam menghasilkan dampak pemberdayaan yang berkelanjutan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan kolaborasi tidak hanya bergantung pada desain kelembagaan, tetapi juga pada kesiapan aktor penerima dalam mengelola hasil intervensi. Oleh karena itu, penguatan literasi ekonomi melalui pelatihan, pendampingan intensif, dan pembiasaan praktik usaha

---

<sup>290</sup> Huxham and Vangen, "Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration."

<sup>291</sup> Silalahi and Sembiring, "Kolaborasi Antara Organisasi Non-Pemerintah Dan Pemerintah Dalam Mendukung Kesehatan Mental Di Kota Malang:(Studi Pada Yayasan Mahargijono Schutzenberger Indonesia Dan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga."

yang lebih tertata menjadi langkah strategis agar zakat produktif benar-benar mampu mendorong kemandirian ekonomi mustahik secara berkelanjutan.<sup>292</sup>

**d. *Weak Monitoring and Evaluation* (Keterbatasan Monev sebagai Hambatan Pembelajaran Kolaboratif)**

Dalam perspektif *Collaborative Advantage*, monitoring dan evaluasi (monev) tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengawasan, tetapi sebagai media *collaborative learning* yang memungkinkan aktor-aktor kolaborasi melakukan refleksi bersama terhadap capaian, hambatan, dan efektivitas program. Pada program Ponorogo Makmur, keterbatasan monev terlihat dari belum optimalnya pemantauan terhadap seluruh mustahik, belum tersedianya data perkembangan usaha yang terdokumentasi secara sistematis, serta kecenderungan evaluasi yang masih berfokus pada aspek penyaluran bantuan dibandingkan dampak substantif. Kondisi ini menunjukkan bahwa monev belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat untuk membaca dinamika program secara komprehensif.<sup>293</sup>

Secara analitis, lemahnya monev berdampak langsung pada terbatasnya proses pembelajaran kolaboratif antar aktor. Tanpa data yang memadai dan mekanisme evaluasi yang terstruktur, kolaborasi kehilangan basis refleksi yang objektif untuk melakukan perbaikan program. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keterbatasan ini dipengaruhi oleh faktor struktural, seperti keterbatasan waktu, tenaga pendamping, serta rendahnya kapasitas pencatatan usaha mustahik, yang menyebabkan evaluasi sering kali bertumpu pada observasi umum, bukan pada data yang terukur. Akibatnya, potensi untuk mengidentifikasi masalah secara spesifik dan merumuskan intervensi yang lebih tepat menjadi terbatas.<sup>294</sup>

---

<sup>292</sup> Vangen and Huxham, "AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision."

<sup>293</sup> Tommy, "Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur."

<sup>294</sup> Yulianto, "Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong)."

Dengan demikian, dalam kerangka *Collaborative Advantage*, *weak monitoring and evaluation* merupakan hambatan substantif karena mengurangi kemampuan kolaborasi untuk belajar dan beradaptasi secara berkelanjutan. Kolaborasi yang kuat seharusnya tidak hanya mampu melaksanakan program bersama, tetapi juga mengevaluasi dan menyempurnakan pelaksanaan tersebut secara kolektif. Oleh karena itu, penguatan sistem monev yang lebih terstruktur, berbasis data, dan partisipatif menjadi kebutuhan strategis agar kolaborasi zakat produktif tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga berkembang menjadi proses pemberdayaan yang lebih efektif, adaptif, dan berorientasi pada dampak jangka panjang bagi mustahik.<sup>295</sup>

---

<sup>295</sup> Ibid

## **BAB VI**

### **DAMPAK KOLABORASI BAZNAS DAN PEMERINTAH PEMERINTAH DAERAH PONOROGO DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT**

#### **A. Paparan Data Dampak Kolaborasi Baznas dan Pemerintah Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat**

Sebagai implementasi zakat produktif, Program Ponorogo Makmur tidak hanya berfungsi sebagai distribusi bantuan, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi mustahik melalui pendekatan sektoral, yaitu sektor ternak kambing dan permodalan UMKM. Pembagian ini menunjukkan upaya penyesuaian program dengan karakteristik sosial-ekonomi mustahik agar dampak yang dihasilkan lebih optimal dan berkelanjutan.<sup>296</sup>

Analisis dampak difokuskan pada perubahan yang dialami mustahik dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik tiap sektor. Hal ini penting karena efektivitas zakat produktif tidak bersifat seragam, melainkan dipengaruhi oleh jenis bantuan, kapasitas penerima, dan kondisi sosial-ekonomi yang melingkupinya. Oleh sebab itu, pembahasan dilakukan secara terpisah agar hasil analisis lebih komprehensif.<sup>297</sup>

Dalam kerangka Teori Dampak, setiap intervensi memiliki jalur perubahan yang berbeda. Bantuan ternak kambing cenderung memberikan dampak bertahap melalui akumulasi aset, sedangkan permodalan UMKM berdampak lebih langsung terhadap aktivitas ekonomi mustahik. Perbedaan ini menuntut analisis yang memperhatikan aspek waktu dan keberlanjutan program.<sup>298</sup>

---

<sup>296</sup> Dita Afrina, "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat," *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 201, <https://doi.org/10.14421/ekbis.2018.2.2.1136>.

<sup>297</sup> Fahlia Fahlia, Edi Irawan, and Ramadhan Tasmin, "Analisis Dampak Perubahan Perilaku Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Mapin Rea Pasca Bencana Gempa Bumi," *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 4, no. 1 (2019): 51–55, <https://doi.org/10.37673/jebi.v4i1.362>.

<sup>298</sup> Ibid

Selain itu, dalam perspektif dampak kolaboratif, keberhasilan program juga ditentukan oleh kualitas sinergi antara BAZNAS dan pemerintah daerah. Kolaborasi tersebut berpengaruh pada proses implementasi, pendampingan, dan monitoring, yang pada akhirnya menentukan tingkat pemberdayaan mustahik.<sup>299</sup>

Berdasarkan kerangka tersebut, analisis selanjutnya difokuskan pada dampak program di sektor ternak kambing dan permodalan UMKM, dengan menilai perubahan ekonomi, sosial, serta kemandirian mustahik, termasuk didukung oleh data wawancara sebagai penguat temuan empiris.

### **1. Dampak Program Ponorogo Makmur pada Mustahik Sektor Ternak Kambing**

Sektor peternakan melalui bantuan ternak kambing merupakan salah satu intervensi utama dalam Program Ponorogo Makmur yang diarahkan untuk mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik berbasis aset produktif. Berbeda dengan bantuan konsumtif, program ini berorientasi pada penciptaan sumber penghidupan yang berkelanjutan melalui pengembangan aset biologis yang dapat tumbuh dari waktu ke waktu.<sup>300</sup>

Secara konseptual, bantuan ternak kambing mencerminkan pendekatan *aset based empowerment*, di mana mustahik didorong membangun kemandirian ekonomi secara bertahap melalui pengelolaan aset yang dimiliki. Namun demikian, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan teknis mustahik, ketersediaan sumber daya pendukung, serta intensitas pendampingan dari lembaga pelaksana.<sup>301</sup>

Dalam perspektif Teori Dampak, intervensi ini menghasilkan perubahan yang bersifat gradual, sehingga dampaknya tidak muncul secara instan, tetapi melalui proses perkembangan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, analisis tidak hanya menilai hasil ekonomi, tetapi juga proses

---

<sup>299</sup> Berliandaldo, Chodiq, and Fryantoni, "Kolaborasi Dan Sinergitas Antar Stakeholder Dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong."

<sup>300</sup> Aeni, "Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah."

<sup>301</sup> Afrina, "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat."

implementasi program yang didukung oleh temuan wawancara sebagai bukti empiris.

Dengan demikian, pembahasan selanjutnya difokuskan pada dampak ekonomi program ternak kambing terhadap mustahik sebagai indikator awal keberhasilan pemberdayaan pada sektor ini.

#### **a. Dampak Ekonomi**

Dampak ekonomi dari Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing menunjukkan adanya perubahan yang cukup signifikan dalam struktur kehidupan mustahik, khususnya dalam hal peningkatan aset produktif dan diversifikasi sumber pendapatan rumah tangga. Bantuan ternak kambing yang diberikan oleh BAZNAS tidak hanya berfungsi sebagai instrumen bantuan ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk investasi jangka menengah yang mampu berkembang melalui mekanisme reproduksi ternak. Dalam perspektif ini, zakat produktif bertransformasi dari sekadar distribusi bantuan menjadi instrumen penguatan kapasitas ekonomi mustahik.<sup>302</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., dijelaskan bahwa program ternak kambing dirancang dengan orientasi jangka panjang, di mana mustahik diharapkan mampu mengembangkan aset yang diberikan hingga mencapai titik kemandirian ekonomi. Beliau menyampaikan bahwa: *“Program ternak kambing ini memang kita arahkan bukan hanya sebagai bantuan sekali pakai, tetapi sebagai aset produktif yang bisa berkembang. Harapannya, dari satu atau dua ekor kambing, mustahik bisa memiliki tambahan ternak dalam beberapa bulan ke depan sehingga ada peningkatan nilai ekonomi.”*<sup>303</sup>

---

<sup>302</sup> Khairuddin Damanik et al., “Peran Zakat Dalam Ekonomi Mikro Islam : Dampak Pada Kesejahteraan,” *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 9, no. 204 (2024): 3522–29, <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/24737/8628>.

<sup>303</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025



Lebih lanjut, beliau menegaskan bahwa pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan efek berlipat (*multiplier effect*) dalam ekonomi rumah tangga mustahik: *“Kalau dikelola dengan baik, ternak itu bisa menjadi tabungan hidup. Jadi ketika ada kebutuhan mendesak, bisa dijual, dan itu sangat membantu kondisi ekonomi mereka.”*<sup>304</sup>

Selain itu, dalam implementasinya, BAZNAS juga mempertimbangkan aspek keberlanjutan ekonomi dengan mendorong mustahik untuk tidak menjual ternak pada tahap awal, melainkan memprioritaskan pengembangbiakan: *“Kami selalu menekankan kepada penerima manfaat agar tidak langsung menjual bantuan yang diberikan, tetapi dikembangkan terlebih dahulu agar hasilnya lebih optimal secara ekonomi.”*

Namun demikian, beliau juga mengakui bahwa keberhasilan dampak ekonomi sangat bergantung pada kemampuan mustahik dalam mengelola ternak: *“Memang tidak semua berhasil secara maksimal, karena ada faktor keterampilan dan lingkungan. Tapi secara umum, program ini sudah memberikan dampak positif bagi peningkatan ekonomi mustahik.”*

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pernyataan tersebut sejalan dengan pengalaman mustahik penerima program. Berdasarkan wawancara dengan beberapa peternak kambing, terdapat indikasi peningkatan kondisi ekonomi meskipun dalam tingkat yang bervariasi.

Informan (Bapak Suyanto), salah satu penerima program, mengungkapkan bahwa bantuan ternak kambing telah memberikan tambahan penghasilan bagi keluarganya: *“Dulu saya hanya mengandalkan kerja serabutan, tapi setelah dapat bantuan kambing, sekarang sudah punya beberapa ekor tambahan dari hasil beranak. Kalau butuh uang, bisa dijual satu.”*<sup>305</sup>

---

<sup>304</sup> Ibid

<sup>305</sup> Wawancara Dengan Bapak Suyanto, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

Hal serupa disampaikan oleh (Ibu Siti Aminah) yang merasakan adanya peningkatan stabilitas ekonomi rumah tangga: *“Alhamdulillah, kambingnya sekarang sudah bertambah. Memang belum besar sekali hasilnya, tapi sudah sangat membantu untuk kebutuhan sehari-hari.”*<sup>306</sup>

Sementara itu, (Bapak Wahyudi) menekankan bahwa manfaat ekonomi dari program ini bersifat bertahap: *“Awalnya belum terasa, tapi setelah beberapa bulan, kambingnya mulai berkembang. Dari situ baru terasa ada nilai ekonominya.”*<sup>307</sup>

Namun demikian, tidak semua mustahik mengalami peningkatan ekonomi yang signifikan. Informan (Bapak Sutrisno) mengungkapkan bahwa keterbatasan dalam pemeliharaan menjadi kendala utama: *“Kadang kesulitan pakan, jadi pertumbuhan kambing tidak maksimal. Dampaknya ya tidak terlalu besar untuk ekonomi.”*<sup>308</sup>

Hal ini diperkuat oleh pernyataan (Ibu Rini) yang menyebutkan bahwa kurangnya pengetahuan teknis mempengaruhi hasil yang diperoleh: *“Saya belum terlalu paham cara merawat yang benar, jadi hasilnya belum maksimal. Tapi tetap ada manfaat walaupun sedikit.”*<sup>309</sup>

Dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa dampak ekonomi program ternak kambing bersifat inkremental dan kontekstual, di mana peningkatan ekonomi tidak terjadi secara instan, tetapi melalui proses yang bergantung pada kapasitas individu mustahik serta dukungan lingkungan. Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program telah berhasil menciptakan dampak jangka pendek berupa peningkatan akses terhadap aset ekonomi, serta mulai mengarah pada dampak jangka menengah berupa peningkatan pendapatan, meskipun belum

---

<sup>306</sup> Wawancara Dengan Ibu Siti Aminah, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>307</sup> Wawancara Dengan Bapak Wahyudi, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>308</sup> Wawancara Dengan Bapak Sutrisno, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>309</sup> Wawancara Dengan Ibu Rini, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

sepenuhnya mencapai dampak jangka panjang berupa kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing telah memberikan kontribusi nyata terhadap penguatan ekonomi mustahik, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh faktor internal (kapasitas mustahik) dan eksternal (pendampingan dan lingkungan usaha), yang perlu diperkuat agar dampak ekonomi yang dihasilkan dapat lebih optimal dan merata.

#### **b. Dampak Sosial**

Dampak sosial dari implementasi Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing menunjukkan adanya transformasi yang tidak hanya terbatas pada aspek ekonomi, tetapi juga menyentuh dimensi psikologis, relasional, dan posisi sosial mustahik dalam struktur masyarakat. Dalam kerangka pemberdayaan, perubahan sosial ini menjadi indikator penting karena mencerminkan pergeseran status mustahik dari objek bantuan menjadi subjek yang aktif dalam kegiatan ekonomi dan sosial. Dengan demikian, zakat produktif dalam program ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai sarana rekonstruksi identitas sosial mustahik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., dijelaskan bahwa salah satu tujuan utama program ternak kambing adalah membangun kembali kepercayaan diri mustahik yang selama ini berada dalam kondisi keterbatasan ekonomi. Beliau menyampaikan bahwa: *“Yang kita lihat bukan hanya hasil ekonominya, tapi bagaimana mustahik itu mulai percaya diri. Dulu mereka merasa sebagai penerima bantuan, sekarang mulai merasa punya usaha sendiri.”*<sup>310</sup>

Lebih lanjut, beliau menegaskan bahwa program ini memiliki dimensi sosial yang kuat karena mendorong perubahan pola pikir mustahik:

---

<sup>310</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

*“Perubahan mindset ini penting. Ketika mereka sudah merasa mampu mengelola usaha, secara sosial mereka juga lebih dihargai di lingkungan masyarakat.”* Selain itu, interaksi sosial antar penerima manfaat juga menjadi bagian dari dampak yang dihasilkan: *“Biasanya kami kelompokkan penerima manfaat dalam satu wilayah, supaya mereka bisa saling belajar dan saling mendukung. Ini secara tidak langsung membangun solidaritas sosial.”*<sup>311</sup>

Namun demikian, beliau juga mengakui bahwa perubahan sosial tidak terjadi secara instan dan memerlukan proses pendampingan yang berkelanjutan: *“Dampak sosial itu tidak langsung terlihat, tapi perlahan. Kalau terus didampingi, biasanya mereka akan lebih aktif dan percaya diri.”*

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pernyataan tersebut relevan dengan pengalaman mustahik penerima program. Dalam wawancara dengan peternak kambing, terlihat adanya perubahan dalam cara pandang dan posisi sosial mereka di lingkungan sekitar.

Informan (Bapak Suyanto) mengungkapkan bahwa program ini memberikan perubahan dalam cara dirinya berinteraksi dengan masyarakat: *“Sekarang saya lebih percaya diri, karena sudah punya usaha sendiri. Kalau kumpul di masyarakat juga tidak merasa rendah lagi.”*<sup>312</sup>

Hal serupa disampaikan oleh (Ibu Siti Aminah) yang merasakan adanya peningkatan penghargaan sosial dari lingkungan sekitar: *“Dulu saya hanya ibu rumah tangga biasa, sekarang sudah punya kegiatan beternak. Tetangga juga melihatnya berbeda, lebih dihargai.”*<sup>313</sup> Sementara itu, (Bapak Wahyudi) menekankan bahwa program ini juga memperluas

---

<sup>311</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maret 2025

<sup>312</sup> Wawancara Dengan Bapak Suyanto, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>313</sup> Wawancara Dengan Ibu Siti Aminah, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

jaringan sosial antar mustahik: *“Kami sering saling berbagi pengalaman dengan penerima lain. Jadi ada semacam kebersamaan yang terbentuk.”*<sup>314</sup>

Namun demikian, dampak sosial yang dihasilkan tidak selalu merata. Informan (Bapak Sutrisno) mengungkapkan bahwa keterbatasan interaksi dan pendampingan membuat perubahan sosial yang dirasakan belum terlalu signifikan: *“Kalau saya pribadi belum terlalu aktif di kelompok, jadi perubahan sosialnya belum terlalu terasa.”*<sup>315</sup>

Hal ini diperkuat oleh pernyataan (Ibu Rini) yang menyebutkan bahwa faktor internal seperti rasa percaya diri awal juga mempengaruhi dampak sosial yang dihasilkan: *“Awalnya masih malu untuk berinteraksi atau bertanya, jadi butuh waktu untuk bisa lebih aktif.”*<sup>316</sup>

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa dampak sosial dari program ternak kambing bersifat prosedural dan kontekstual, di mana perubahan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program, tetapi juga oleh kesiapan individu mustahik dalam merespons intervensi yang diberikan. Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program telah berhasil menciptakan perubahan sosial pada level awal (*early social impact*) berupa peningkatan kepercayaan diri dan partisipasi sosial, meskipun belum sepenuhnya berkembang menjadi transformasi sosial yang lebih luas dan berkelanjutan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas sosial mustahik, terutama dalam hal kepercayaan diri, pengakuan sosial, dan jaringan relasi. Namun, untuk mencapai dampak sosial yang lebih optimal, diperlukan penguatan dalam aspek pendampingan sosial dan pembentukan kelompok usaha yang lebih aktif, sehingga proses pemberdayaan dapat berlangsung secara lebih inklusif dan berkelanjutan.

---

<sup>314</sup> Wawancara Dengan Bapak Wahyudi, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>315</sup> Wawancara Dengan Bapak Sutrisno, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>316</sup> Wawancara Dengan Ibu Rini, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

### c. Dampak Kemandirian

Dampak kemandirian dalam Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing merupakan dimensi yang paling krusial dalam menilai keberhasilan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan. Kemandirian dalam konteks ini tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan mustahik untuk memenuhi kebutuhan ekonomi secara mandiri, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mengelola usaha, mengambil keputusan ekonomi, serta mengurangi ketergantungan terhadap bantuan eksternal. Dengan demikian, indikator kemandirian menjadi tolok ukur utama dalam melihat apakah transformasi dari mustahik menuju individu yang berdaya benar-benar telah terjadi.

Dalam perspektif implementasi program, Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., menegaskan bahwa orientasi utama dari bantuan ternak kambing adalah mendorong mustahik mencapai kemandirian secara bertahap. Beliau menyampaikan bahwa: *“Tujuan akhir dari program ini adalah bagaimana mustahik bisa mandiri, tidak terus bergantung pada bantuan. Ternak kambing itu hanya sebagai alat awal untuk menuju ke sana.”*<sup>317</sup>

Lebih lanjut, beliau menjelaskan bahwa kemandirian tidak dapat dicapai secara instan, melainkan melalui proses yang memerlukan waktu dan pendampingan: *“Kemandirian itu proses, bukan hasil yang langsung terlihat. Harus ada pembinaan, harus ada kesadaran dari mustahik sendiri untuk berkembang.”*

Selain itu, beliau juga menekankan pentingnya perubahan pola pikir sebagai fondasi kemandirian: *“Kalau mindsetnya masih ingin dibantu terus, maka sulit untuk mandiri. Tapi kalau sudah punya kemauan untuk berkembang, biasanya hasilnya juga akan mengikuti.”*

---

<sup>317</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025



Namun demikian, beliau mengakui bahwa tingkat kemandirian mustahik masih beragam dan belum sepenuhnya optimal: *“Ada yang sudah mulai mandiri, bahkan bisa mengembangkan ternaknya sendiri. Tapi ada juga yang masih butuh pendampingan lebih intensif.”*

Temuan lapangan menunjukkan bahwa proses menuju kemandirian tersebut memang berlangsung secara bertahap dan tidak seragam antar mustahik. Berdasarkan wawancara dengan peternak kambing, terdapat variasi tingkat kemandirian yang dipengaruhi oleh kapasitas individu, pengalaman, serta kondisi lingkungan.

Informan (Bapak Suyanto) menunjukkan indikasi kemandirian yang cukup baik, di mana ia telah mampu mengelola ternaknya tanpa ketergantungan penuh pada bantuan: *“Sekarang saya sudah bisa mengurus sendiri, mulai dari pakan sampai perawatan. Kalau ada masalah, biasanya sudah bisa cari solusi sendiri.”*<sup>318</sup>

Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kapasitas teknis sekaligus kepercayaan diri dalam mengelola usaha. Senada dengan itu, (Ibu Siti Aminah) mengungkapkan bahwa dirinya mulai merasakan perubahan dalam pengambilan keputusan ekonomi: *“Sekarang kalau ada kebutuhan, saya bisa mempertimbangkan dari hasil ternak. Tidak selalu bergantung pada bantuan seperti dulu.”* Sementara itu, (Bapak Wahyudi) menekankan bahwa proses menuju kemandirian membutuhkan waktu dan pengalaman: *“Awalnya memang bingung, tapi lama-lama sudah terbiasa. Sekarang sudah lebih paham cara mengelola ternak.”*<sup>319</sup>

Namun demikian, tidak semua mustahik mencapai tingkat kemandirian yang sama. Informan (Bapak Sutrisno) mengungkapkan bahwa dirinya masih menghadapi keterbatasan dalam mengelola usaha secara mandiri: *“Kadang masih butuh arahan, terutama kalau ada masalah dengan*

---

<sup>318</sup> Wawancara Dengan Bapak Suyanto, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>319</sup> Wawancara Dengan Bapak Wahyudi, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

*ternak. Belum sepenuhnya bisa mandiri.”*<sup>320</sup> Hal serupa disampaikan oleh (Ibu Rini) yang menyebutkan bahwa kurangnya pengetahuan dan pengalaman menjadi hambatan utama: *“Masih perlu belajar banyak. Kalau tidak ada pendampingan, kadang bingung harus bagaimana.”*<sup>321</sup>

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa dampak kemandirian dalam program ternak kambing bersifat *gradual and diferensial*, di mana setiap mustahik mengalami proses pemberdayaan yang berbeda-beda. Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program telah berhasil mendorong munculnya dampak pada tahap *intermediate* menuju *longterm impact*, yaitu berupa peningkatan kapasitas individu dan pengurangan ketergantungan, meskipun belum sepenuhnya mencapai kemandirian yang stabil dan berkelanjutan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor ternak kambing telah memberikan kontribusi dalam membangun fondasi kemandirian mustahik, terutama dalam hal kemampuan mengelola usaha dan mengambil keputusan ekonomi. Namun, untuk mencapai kemandirian yang lebih optimal dan berkelanjutan, diperlukan penguatan dalam aspek pendampingan, peningkatan kapasitas, serta penguatan literasi ekonomi mustahik sebagai bagian integral dari proses pemberdayaan.

## **2. Dampak Program pada Mustahik Sektor Permodalan UMKM**

Selain sektor peternakan, Program Ponorogo Makmur juga mengembangkan intervensi pemberdayaan melalui skema permodalan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang ditujukan untuk mendorong aktivitas ekonomi mustahik secara lebih langsung dan dinamis. Berbeda dengan bantuan berbasis aset biologis seperti ternak kambing yang memerlukan waktu untuk berkembang, bantuan permodalan UMKM memiliki karakteristik sebagai stimulus

---

<sup>320</sup> Wawancara Dengan Bapak Sutrisno, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

<sup>321</sup> Wawancara Dengan Ibu Rini, (Peternak Kambing), Kabupaten Ponorogo, 1 April 2025

ekonomi yang mampu memberikan dampak relatif cepat terhadap peningkatan aktivitas usaha dan pendapatan mustahik.

Dalam konteks pemberdayaan, skema permodalan ini mencerminkan pendekatan *capacity based empowerment*, di mana mustahik didorong untuk mengembangkan potensi usaha yang telah dimiliki atau merintis usaha baru dengan dukungan modal sebagai faktor pengungkit (*leverage*). Dengan demikian, bantuan yang diberikan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan kapasitas produksi, memperluas jaringan usaha, serta memperkuat posisi mustahik sebagai pelaku ekonomi produktif.

Namun demikian, efektivitas program permodalan UMKM sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat literasi ekonomi mustahik, kemampuan manajerial dalam mengelola usaha, serta akses terhadap pasar. Oleh karena itu, analisis dampak pada sektor ini tidak dapat dilepaskan dari aspek kapasitas individu dan lingkungan usaha yang melingkupinya. Dalam banyak kasus, keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh besaran modal yang diberikan, tetapi juga oleh kemampuan mustahik dalam memanfaatkan modal tersebut secara produktif dan berkelanjutan.

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), intervensi berbasis permodalan UMKM cenderung menghasilkan dampak yang lebih cepat pada tahap awal, terutama dalam bentuk peningkatan aktivitas ekonomi dan pendapatan harian. Namun, keberlanjutan dampak tersebut sangat bergantung pada kemampuan mustahik dalam menjaga stabilitas usaha serta mengembangkan skala usaha secara bertahap. Dengan demikian, sektor UMKM menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas zakat produktif dalam menciptakan perubahan ekonomi yang berkelanjutan.<sup>322</sup>

Berdasarkan kerangka tersebut, pembahasan selanjutnya akan difokuskan pada dampak ekonomi yang dihasilkan dari program permodalan UMKM, sebagai dimensi awal dalam menilai keberhasilan pemberdayaan mustahik pada sektor ini.

---

<sup>322</sup> Muh Said Hasan et al., "Kerangka Kerja Pengukuran Dampak Sosial (Social Impact) Jangka Panjang Pada Program Pengabdian Masyarakat Perguruan Tinggi," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 1 (2022): 45–49, <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/JPMD/article/view/485>.

#### a. Dampak Ekonomi

Dampak ekonomi dari Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM menunjukkan adanya perubahan yang relatif lebih cepat dan langsung dirasakan oleh mustahik dibandingkan dengan sektor ternak kambing. Hal ini disebabkan oleh karakteristik bantuan permodalan yang secara langsung dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitas produksi, memperluas skala usaha, serta mempercepat perputaran ekonomi dalam kegiatan usaha sehari-hari. Dalam konteks ini, zakat produktif berfungsi sebagai *economic stimulus* yang mampu mendorong aktivitas ekonomi mustahik dari kondisi subsisten menuju aktivitas yang lebih produktif dan bernilai tambah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., dijelaskan bahwa program permodalan UMKM dirancang untuk memberikan efek ekonomi yang lebih cepat sekaligus memperkuat keberlanjutan usaha mustahik. Beliau menyampaikan bahwa: *“Permodalan UMKM ini memang kita arahkan untuk mempercepat perputaran ekonomi mustahik. Dengan adanya tambahan modal, usaha mereka bisa langsung berkembang, baik dari segi produksi maupun penjualan.”*<sup>323</sup>

Lebih lanjut, beliau menegaskan bahwa bantuan modal tidak hanya meningkatkan skala usaha, tetapi juga membuka peluang peningkatan pendapatan secara lebih signifikan: *“Banyak penerima manfaat yang sebelumnya usahanya kecil, setelah mendapat modal, mereka bisa menambah stok atau memperluas usaha. Ini yang kemudian berdampak pada peningkatan pendapatan.”*

Selain itu, beliau juga menekankan bahwa keberhasilan dampak ekonomi sangat dipengaruhi oleh kemampuan mustahik dalam memanfaatkan modal secara produktif: *“Modal itu hanya alat, yang*

---

<sup>323</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

*menentukan berhasil atau tidak adalah bagaimana mereka mengelola usaha tersebut. Kalau dikelola dengan baik, dampaknya bisa sangat terasa.”*

Namun demikian, beliau juga mengakui adanya variasi dalam hasil yang dicapai oleh mustahik: *“Tidak semua mengalami peningkatan yang sama, karena ada yang masih terbatas dalam manajemen usaha atau pengelolaan keuangan.”*

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pernyataan tersebut selaras dengan pengalaman mustahik penerima program permodalan UMKM, khususnya pada sektor usaha kecil seperti angkringan dan gerobak bakso. Dampak ekonomi yang dirasakan umumnya berkaitan dengan peningkatan omzet, stabilitas usaha, serta kemampuan memenuhi kebutuhan rumah tangga.

Informan Bapak Hari Susanto usaha angkringan mengungkapkan bahwa bantuan modal telah meningkatkan kapasitas usahanya secara signifikan: *“Setelah dapat tambahan modal, saya bisa menambah menu dan stok dagangan. Penghasilan juga jadi lebih stabil dibanding sebelumnya.”*<sup>324</sup> Hal serupa disampaikan oleh (Bapak Purwannto usaha angkringan) yang merasakan adanya peningkatan omzet harian: *“Dulu dagangan terbatas karena modal kecil, sekarang bisa lebih banyak variasinya. Pembeli juga lebih ramai, jadi penghasilan ikut naik.”*<sup>325</sup> Sementara itu, (Bapak Mustakim usaha angkringan) menekankan bahwa bantuan modal membantu mempercepat perputaran usaha: *“Modal itu sangat membantu, jadi tidak harus menunggu lama untuk memutar uang. Usaha jadi lebih lancar.”*<sup>326</sup>

Lebih lanjut, dampak ekonomi juga terlihat cukup nyata. Informan (Bapak Joko usaha Angkringan) mengungkapkan bahwa bantuan modal

---

<sup>324</sup> Wawancara Dengan Bapak Hari Susanto (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>325</sup> Wawancara Dengan Bapak Purwanto (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>326</sup> Wawancara Dengan Bapak Mustakim (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

memungkinkan dirinya untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi: *“Dengan tambahan modal, saya bisa beli bahan lebih banyak dan kualitasnya lebih baik. Dampaknya, pembeli juga semakin banyak.”*<sup>327</sup> Hal ini diperkuat oleh pernyataan (Ibu Retno usaha Pedagang Angkringan) yang merasakan adanya peningkatan pendapatan setelah menerima bantuan: *“Sekarang jualan lebih lancar, tidak kekurangan modal lagi. Penghasilan juga lebih baik dibanding sebelumnya.”*<sup>328</sup>

Meskipun demikian, temuan lapangan juga menunjukkan bahwa tidak semua mustahik mampu memaksimalkan dampak ekonomi dari bantuan yang diberikan. Beberapa informan mengungkapkan bahwa keterbatasan dalam pengelolaan keuangan dan strategi usaha menjadi kendala dalam mengembangkan usaha secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa dampak ekonomi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan modal, tetapi juga oleh kapasitas manajerial mustahik.

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program permodalan UMKM telah berhasil menciptakan dampak jangka pendek (*short term impact*) berupa peningkatan aktivitas ekonomi dan perputaran usaha, serta mulai mengarah pada dampak jangka menengah (*intermediate impact*) berupa peningkatan pendapatan dan stabilitas ekonomi rumah tangga. Namun, untuk mencapai dampak jangka panjang (*long term impact*) berupa kemandirian ekonomi yang berkelanjutan, masih diperlukan penguatan dalam aspek literasi keuangan, manajemen usaha, serta pendampingan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM telah memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kondisi ekonomi mustahik, terutama dalam hal peningkatan omzet usaha dan stabilitas pendapatan. Namun, keberlanjutan dampak tersebut sangat bergantung pada kemampuan

---

<sup>327</sup> Wawancara Dengan Bapak Joko (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>328</sup> Wawancara Dengan Ibu Retno (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025



mustahik dalam mengelola usaha secara efektif, sehingga diperlukan strategi pemberdayaan yang lebih komprehensif agar dampak ekonomi yang dihasilkan dapat lebih optimal dan berkelanjutan.<sup>329</sup>

## **b. Dampak Sosial**

Dampak sosial dari Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM menunjukkan adanya transformasi yang tidak hanya terbatas pada peningkatan kapasitas ekonomi, tetapi juga mencakup perubahan dalam dimensi sosial mustahik, seperti peningkatan status sosial, kepercayaan diri, serta perluasan relasi sosial dalam aktivitas ekonomi masyarakat. Dalam konteks pemberdayaan, perubahan sosial ini menjadi indikator penting karena mencerminkan keberhasilan program dalam menggeser posisi mustahik dari penerima bantuan pasif menjadi pelaku ekonomi aktif yang memiliki peran dalam dinamika sosial ekonomi lokal.<sup>330</sup>

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., dijelaskan bahwa dampak sosial merupakan salah satu aspek penting yang diharapkan dari program permodalan UMKM. Beliau menyampaikan bahwa: *“Kami tidak hanya melihat dari sisi peningkatan pendapatan, tetapi juga bagaimana mustahik itu berubah secara sosial. Ketika mereka punya usaha, mereka lebih percaya diri dan lebih aktif di masyarakat.”*<sup>331</sup>

Lebih lanjut, beliau menegaskan bahwa program ini mampu meningkatkan posisi sosial mustahik dalam lingkungan sekitarnya: *“Biasanya penerima manfaat yang sebelumnya pasif, setelah punya usaha, mereka mulai dikenal sebagai pelaku usaha. Ini meningkatkan penghargaan sosial dari masyarakat.”*

Selain itu, beliau juga menyoroti pentingnya interaksi sosial dalam pengembangan usaha mustahik: *“Dalam usaha itu pasti ada interaksi*

---

<sup>329</sup> R et al., “Efektivitas Zakat Produksi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Mustahik Di Masa Kini.”

<sup>330</sup> Dimiyati Dimiyati, “Urgensi Zakat Produktif Di Indonesia,” *Al-Tijary* 2, no. 2 (2018): 189, <https://doi.org/10.21093/at.v2i2.693>.

<sup>331</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

*dengan pelanggan dan sesama pelaku usaha. Dari situ mereka belajar berkomunikasi, membangun relasi, dan ini bagian dari dampak sosial yang sangat penting.”*

Namun demikian, beliau juga mengakui bahwa tidak semua mustahik mengalami perubahan sosial yang signifikan secara langsung: *“Perubahan sosial itu tergantung individu. Ada yang cepat beradaptasi, ada juga yang butuh waktu lebih lama untuk bisa aktif secara sosial.”*

Temuan lapangan menunjukkan bahwa dampak sosial tersebut memang dirasakan oleh sebagian besar mustahik, meskipun dengan tingkat yang berbeda-beda. Pada sektor usaha angkringan, perubahan sosial terlihat cukup jelas dalam interaksi sehari-hari dengan pelanggan dan lingkungan sekitar.

Informan Bapak Hari Susanto usaha angkringan mengungkapkan bahwa program ini telah meningkatkan kepercayaan dirinya dalam berinteraksi dengan masyarakat: *“Sekarang saya lebih percaya diri karena punya usaha sendiri. Setiap hari bertemu banyak orang, jadi lebih terbiasa berkomunikasi.”*<sup>332</sup> Hal serupa disampaikan oleh (Bapak Purwannto usaha angkringan) yang merasakan adanya perubahan dalam cara masyarakat memandang dirinya: *“Dulu saya hanya ibu rumah tangga, sekarang sudah punya usaha. Tetangga juga melihatnya lebih positif, lebih dihargai.”*<sup>333</sup> Sementara itu, (Bapak Mustakim usaha angkringan) menekankan bahwa usaha yang dijalankan telah memperluas jaringan sosialnya: *“Dari jualan ini, saya jadi kenal banyak pelanggan dan sesama pedagang. Hubungan sosial jadi lebih luas.”*<sup>334</sup>

Kemudian, dampak sosial juga terlihat melalui peningkatan interaksi dan pengakuan sosial. Informan (Bapak Joko Pedagang Angkringan) mengungkapkan bahwa usaha yang dijalanannya membuat dirinya lebih

---

<sup>332</sup> Wawancara Dengan Bapak Hari Susanto (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>333</sup> Wawancara Dengan Bapak Purwanto (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>334</sup> Wawancara Dengan Bapak Mustakim (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

aktif dalam lingkungan masyarakat: *“Sekarang saya lebih sering berinteraksi dengan orang, baik pelanggan maupun tetangga. Jadi lebih dikenal di lingkungan.”*<sup>335</sup> Hal ini diperkuat oleh pernyataan (Ibu Retno usaha Pedagang Angkringan) yang menyebutkan bahwa usaha yang dijalankan memberikan perubahan dalam posisi sosialnya: *“Dengan usaha ini, saya merasa lebih dihargai karena bisa mandiri dan punya kegiatan yang jelas.”*<sup>336</sup>

Meskipun demikian, terdapat juga indikasi bahwa dampak sosial tidak sepenuhnya merata. Beberapa mustahik masih mengalami keterbatasan dalam membangun relasi sosial yang lebih luas, terutama karena faktor kepercayaan diri awal dan pengalaman usaha yang masih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa dampak sosial tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan usaha, tetapi juga oleh kesiapan individu dalam beradaptasi dengan perubahan peran sosialnya.

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program permodalan UMKM telah berhasil menciptakan dampak sosial pada tahap awal (*early social impact*) berupa peningkatan kepercayaan diri, pengakuan sosial, dan partisipasi dalam aktivitas ekonomi masyarakat. Namun, untuk mencapai transformasi sosial yang lebih mendalam dan berkelanjutan, diperlukan proses yang lebih panjang serta dukungan pendampingan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas sosial mustahik, terutama dalam hal peningkatan kepercayaan diri, penguatan relasi sosial, serta perubahan posisi sosial dalam masyarakat. Namun, optimalisasi dampak sosial masih memerlukan penguatan dalam aspek pemberdayaan berbasis komunitas dan pendampingan sosial, sehingga perubahan yang terjadi tidak hanya bersifat

---

<sup>335</sup> Wawancara Dengan Bapak Joko (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>336</sup> Wawancara Dengan Ibu Retno (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

individual, tetapi juga mampu menciptakan transformasi sosial yang lebih luas dan berkelanjutan.<sup>337</sup>

### c. Dampak Kemandirian

Dampak kemandirian dalam Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM merupakan indikator kunci dalam menilai keberhasilan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan yang berorientasi pada keberlanjutan. Kemandirian dalam konteks ini tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan mustahik dalam menghasilkan pendapatan secara mandiri, tetapi juga mencakup kapasitas dalam mengelola usaha, mengambil keputusan ekonomi, serta menjaga keberlangsungan usaha tanpa ketergantungan berkelanjutan terhadap bantuan eksternal. Oleh karena itu, dimensi kemandirian menjadi titik akhir dari proses pemberdayaan yang diharapkan oleh program.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Ponorogo, Dr. M. Asvin Abdur Rohman, M.Pd., ditegaskan bahwa program permodalan UMKM dirancang untuk mendorong mustahik mencapai kemandirian ekonomi secara bertahap dan berkelanjutan. Beliau menyampaikan bahwa: *“Permodalan ini bukan sekadar membantu usaha berjalan, tetapi bagaimana mustahik itu bisa berdiri sendiri. Harapannya, setelah mendapat bantuan, mereka tidak lagi bergantung pada bantuan lain.”*<sup>338</sup>

Lebih lanjut, beliau menjelaskan bahwa kemandirian tidak hanya ditentukan oleh besaran modal, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola usaha secara konsisten: *“Yang kita dorong adalah kemandirian usaha. Jadi bukan hanya bisa jualan, tapi bisa mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan usahanya.”*

---

<sup>337</sup> Aeni, “Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah.”

<sup>338</sup> Wawancara Dengan Bapak Asvin Abdur Rohman, (Wakil Ketua II Baznas Ponorogo), Kabupaten Ponorogo, 30 Maaret 2025

Selain itu, beliau menekankan pentingnya perubahan pola pikir sebagai fondasi utama dalam membangun kemandirian: *“Kalau mindset-nya sudah berubah, dari yang sebelumnya hanya menerima menjadi ingin berkembang, maka kemandirian itu akan terbentuk secara bertahap.”* Namun demikian, beliau juga mengakui bahwa tingkat kemandirian mustahik masih bervariasi dan belum sepenuhnya merata: *“Ada yang sudah mulai mandiri dan usahanya berkembang, tapi ada juga yang masih membutuhkan pendampingan, terutama dalam manajemen usaha.”*

Temuan lapangan menunjukkan bahwa dampak kemandirian pada sektor UMKM memang berkembang secara bertahap dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Pada sektor usaha angkringan, sebagian mustahik telah menunjukkan kemampuan dalam mengelola usaha secara mandiri.

Informan (Bapak Hari Susanto usaha angkringan) mengungkapkan bahwa dirinya telah mampu mengelola usaha tanpa ketergantungan pada bantuan tambahan: *“Sekarang usaha sudah bisa jalan sendiri. Modal sudah berputar, jadi tidak bergantung lagi seperti dulu.”*<sup>339</sup> Hal serupa disampaikan oleh (Bapak Purwanto usaha angkringan) yang merasakan adanya peningkatan dalam pengambilan keputusan ekonomi: *“Sekarang saya sudah bisa mengatur keuangan usaha, kapan harus belanja, kapan harus menabung. Tidak seperti dulu yang masih bingung.”*<sup>340</sup> Sementara itu, (Bapak Mustakim usaha angkringan) menekankan bahwa pengalaman usaha menjadi faktor penting dalam membangun kemandirian: *“Dari pengalaman jualan ini, saya jadi lebih paham bagaimana mengatur usaha. Sekarang lebih percaya diri untuk mengembangkan usaha.”*<sup>341</sup>

---

<sup>339</sup> Wawancara Dengan Bapak Hari Susanto (Pedagog Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>340</sup> Wawancara Dengan Bapak Purwanto (Pedagog Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>341</sup> Wawancara Dengan Bapak Mutakim (Pedagog Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

Dampak kemandirian juga mulai terlihat meskipun masih menghadapi beberapa keterbatasan. Informan (Bapak Joko usaha Pedagang Angkringan) mengungkapkan bahwa dirinya mulai mampu menjalankan usaha secara mandiri, namun masih menghadapi tantangan: *“Sudah bisa jalan sendiri, tapi kadang masih kesulitan kalau ada masalah, misalnya harga bahan naik.”*<sup>342</sup> Hal ini diperkuat oleh pernyataan (Ibu Retno Pedagang Angkringan) yang menyebutkan bahwa kemandirian yang dirasakan masih dalam tahap awal: *“Sudah lebih mandiri dibanding dulu, tapi masih perlu belajar banyak supaya usaha bisa berkembang lebih besar.”*<sup>343</sup>

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemandirian mustahik tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), kondisi ini menunjukkan bahwa program permodalan UMKM telah berhasil mendorong mustahik menuju dampak jangka menengah (*intermediate impact*) berupa peningkatan kapasitas usaha dan pengurangan ketergantungan, serta mulai mengarah pada dampak jangka panjang (*longterm impact*) berupa kemandirian ekonomi yang berkelanjutan.<sup>344</sup>

Dengan demikian, secara keseluruhan, Program Ponorogo Makmur pada sektor permodalan UMKM telah memberikan kontribusi dalam membangun fondasi kemandirian mustahik, terutama dalam hal kemampuan mengelola usaha dan mengambil keputusan ekonomi. Namun, untuk mencapai kemandirian yang lebih optimal dan berkelanjutan, diperlukan penguatan dalam aspek pendampingan, peningkatan kapasitas, serta penguatan literasi usaha sebagai bagian integral dari strategi pemberdayaan yang komprehensif.

---

<sup>342</sup> Wawancara Dengan Bapak Joko (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>343</sup> Wawancara Dengan Bapak Joko (Pedagang Angkringan), Kabupaten Ponorogo, 2 April 2025

<sup>344</sup> Damanik et al., “Peran Zakat Dalam Ekonomi Mikro Islam : Dampak Pada Kesejahteraan.”



## **B. Analisis Dampak Kolaborasi Program Ponorogo Makmur dalam Perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*)**

Analisis dampak dalam penelitian ini didasarkan pada kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*) yang banyak digunakan dalam studi evaluasi program pembangunan dan pemberdayaan sosial ekonomi. Secara konseptual, teori dampak menekankan bahwa setiap intervensi program akan menghasilkan perubahan yang bersifat bertahap, sistematis, dan berjenjang, mulai dari output hingga outcome dan impact. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya melihat hasil akhir dari suatu program, tetapi juga memahami proses perubahan yang terjadi pada kelompok sasaran secara lebih komprehensif.<sup>345</sup>

Dalam literatur, pendekatan ini banyak dikembangkan oleh para ahli evaluasi program seperti Carol H. Weiss, yang menekankan pentingnya *theory based evaluation* dalam memahami hubungan sebab-akibat antara intervensi dan hasil yang dihasilkan. Selain itu, konsep *results chain* atau rantai hasil juga diperkuat oleh pemikiran Peter H. Rossi dan Howard E. Freeman, yang mengklasifikasikan dampak program ke dalam tahapan perubahan yang terukur.<sup>346</sup>

Dalam penelitian ini, Teori Dampak digunakan untuk mengkaji perubahan yang terjadi pada mustahik sebagai penerima manfaat Program Ponorogo Makmur, baik dalam sektor ternak kambing maupun permodalan UMKM. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tahapan dampak yang dihasilkan, mulai dari dampak jangka pendek, jangka menengah, hingga jangka panjang. Pendekatan ini penting untuk menunjukkan bahwa pemberdayaan mustahik merupakan proses yang tidak bersifat instan, melainkan berkembang

---

<sup>345</sup> Abd Kahar, Eka De Patmosela Liow, and Abd Wahid Safar, "Membangun Kolaborasi Antar Lembaga Untuk Pemberdayaan Desa Yang Berkelanjutan," *Tolis Mengabdi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2025): 110.

<sup>346</sup> Howard E. Freeman Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, "Evaluation a Systematic Approach," *International Journal of Educational Development* (London: SAGE Publications, 1982), [https://doi.org/10.1016/0738-0593\(82\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0738-0593(82)90010-4).

secara bertahap seiring dengan intervensi program dan kapasitas individu penerima manfaat.<sup>347</sup>

Dengan menggunakan kerangka Teori Dampak, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas program dalam menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

### **1. Dampak Jangka Pendek (*Short term Impact*)**

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), dampak jangka pendek merupakan perubahan awal yang muncul segera setelah intervensi program dilaksanakan. Dampak ini belum menunjukkan transformasi struktural yang permanen, namun menjadi indikator awal adanya pergeseran kondisi mustahik dari titik awal menuju kondisi yang lebih berdaya. Oleh karena itu, analisis pada tahap ini penting untuk menilai apakah program telah berjalan sesuai dengan arah tujuan pemberdayaan. Dampak jangka pendek juga menjadi fondasi dalam memahami keberlanjutan perubahan pada tahap berikutnya.<sup>348</sup>

Pada Program Ponorogo Makmur, dampak jangka pendek terlihat dari perubahan awal dalam aspek ekonomi, sosial, dan psikologis mustahik setelah menerima bantuan zakat produktif. Perubahan ini tidak selalu berupa peningkatan pendapatan yang signifikan, tetapi lebih pada terbukanya akses terhadap sumber daya produktif. Dalam hal ini, program telah mampu menciptakan kondisi awal yang memungkinkan mustahik mulai bergerak secara ekonomi. Dengan demikian, dampak jangka pendek lebih menekankan pada perubahan akses dan peluang daripada hasil akhir.

Pada sektor ternak kambing, dampak jangka pendek tampak pada bertambahnya kepemilikan aset produktif di tingkat rumah tangga mustahik. Sebelum menerima bantuan, mustahik umumnya berada dalam kondisi ekonomi yang terbatas tanpa aset yang dapat dikembangkan. Bantuan ternak

---

<sup>347</sup> Rafidah Suhardi Majid, Nazori, “Analisis Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Program Zakat Produktif Di Baznas Kota Jambi,” *Indonesian Journal of Islamic Economics and Business* 9, no. 1 (2024): 205–29, <https://doi.org/10.30631/ijoieb.v9i1.2430>.

<sup>348</sup> Dwi Silfani et al., “Analisis Dampak Jangka Pendek Dan Panjang Dari Inflasi, Suku Bunga, Dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia,” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (EK&BI)* 7, no. 2 (2024): 133, <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i2.1767>.

kambing menjadi titik awal bagi mustahik untuk mulai membangun basis ekonomi secara bertahap. Meskipun hasil ekonomi belum langsung terasa, keberadaan aset tersebut memiliki nilai strategis dalam proses pemberdayaan. Hal ini menunjukkan adanya pergeseran dari kondisi pasif menuju potensi produktif.

Sementara itu, pada sektor permodalan UMKM, dampak jangka pendek terlihat lebih cepat dalam aktivitas usaha sehari-hari. Tambahan modal memungkinkan mustahik meningkatkan kapasitas produksi, menambah variasi produk, dan memperlancar perputaran usaha. Perubahan ini menunjukkan bahwa intervensi program memiliki efek langsung terhadap dinamika ekonomi mikro mustahik. Dengan demikian, bantuan modal berfungsi sebagai pemicu awal dalam peningkatan aktivitas ekonomi. Dampak ini juga memperlihatkan bahwa program mampu menjawab kebutuhan riil mustahik.

Selain aspek ekonomi, dampak jangka pendek juga tercermin dalam perubahan sosial dan psikologis mustahik. Bantuan yang diterima mendorong tumbuhnya rasa percaya diri dan motivasi untuk berusaha. Mustahik mulai melihat dirinya sebagai individu yang memiliki potensi untuk berkembang, bukan sekadar penerima bantuan. Perubahan ini menjadi penting karena aspek psikologis sering kali menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pemberdayaan. Dengan demikian, dampak jangka pendek mencakup dimensi material dan nonmaterial sekaligus.

Secara analitis, dampak jangka pendek dapat dipahami sebagai perubahan akses (*change in access*) dan perubahan aktivitas (*change in activity*). Mustahik mulai memiliki akses terhadap sumber daya produktif yang sebelumnya sulit dijangkau. Selain itu, mereka juga mulai terlibat dalam aktivitas ekonomi yang lebih aktif dan terarah. Kedua perubahan ini menunjukkan bahwa program telah berhasil membuka ruang bagi proses

pemberdayaan. Dampak ini menjadi indikator bahwa intervensi program telah berjalan secara fungsional.<sup>349</sup>

Namun demikian, dampak jangka pendek masih bersifat rentan dan belum menjamin keberlanjutan pemberdayaan. Keberhasilan pada tahap ini sangat bergantung pada proses lanjutan seperti pendampingan, peningkatan kapasitas, dan monitoring program. Tanpa dukungan tersebut, perubahan yang terjadi berpotensi tidak berkembang secara optimal. Oleh karena itu, dampak jangka pendek harus dipahami sebagai tahap awal yang membutuhkan penguatan lebih lanjut. Hal ini penting agar perubahan dapat berkembang ke tahap yang lebih stabil.

Dengan demikian, dampak jangka pendek Program Ponorogo Makmur menunjukkan bahwa program telah mampu menciptakan perubahan awal yang relevan dengan tujuan pemberdayaan mustahik. Perubahan tersebut mencakup peningkatan akses terhadap aset dan modal, mulai bergerakaknya aktivitas ekonomi, serta tumbuhnya motivasi dan kepercayaan diri. Meskipun belum mencapai kemandirian, tahap ini menjadi indikator penting bahwa program berada pada jalur yang tepat. Selanjutnya, keberhasilan jangka pendek ini perlu ditransformasikan menjadi dampak jangka menengah dan jangka panjang yang lebih berkelanjutan.

## **2. Dampak Jangka Menengah (*Intermediate Impact*)**

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), dampak jangka menengah merupakan tahap perubahan lanjutan setelah dampak awal mulai berkembang menjadi kondisi yang lebih stabil. Pada fase ini, perubahan tidak lagi sebatas pada terbukanya akses dan munculnya aktivitas, tetapi telah mengarah pada penguatan kapasitas dan keberlanjutan usaha mustahik. Dampak jangka menengah menjadi penting karena menunjukkan apakah intervensi program mampu menghasilkan perubahan yang lebih

---

<sup>349</sup> Fahlia, Irawan, and Tasmin, "Analisis Dampak Perubahan Perilaku Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Mapin Rea Pasca Bencana Gempa Bumi."

mendalam. Dengan demikian, tahap ini menjadi jembatan antara dampak awal dan pencapaian kemandirian jangka panjang.<sup>350</sup>

Dalam konteks Program Ponorogo Makmur, dampak jangka menengah terlihat dari mulai berkembangnya kemampuan mustahik dalam mengelola bantuan secara lebih produktif. Mustahik tidak lagi hanya menerima manfaat secara pasif, tetapi mulai memanfaatkan bantuan sebagai bagian dari strategi ekonomi rumah tangga. Perubahan ini menunjukkan adanya pergeseran dari sekadar akses menuju kapasitas. Dalam hal ini, zakat produktif mulai berfungsi sebagai instrumen pemberdayaan yang lebih substantif. Oleh karena itu, dampak pada tahap ini mencerminkan efektivitas awal program dalam membangun keberlanjutan.

Pada sektor ternak kambing, dampak jangka menengah tampak dari berkembangnya aset produktif yang sebelumnya diberikan kepada mustahik. Ternak yang awalnya hanya menjadi bantuan mulai menghasilkan nilai ekonomi melalui pertambahan jumlah atau potensi penjualan. Kondisi ini menunjukkan bahwa aset telah mulai berfungsi sebagai sumber penghidupan. Selain itu, ternak juga mulai berperan sebagai cadangan ekonomi rumah tangga. Dengan demikian, terjadi pergeseran dari kepemilikan aset menuju pemanfaatan aset secara produktif.

Sementara itu, pada sektor permodalan UMKM, dampak jangka menengah terlihat dari meningkatnya stabilitas usaha dan kemampuan mustahik dalam mempertahankan aktivitas ekonominya. Usaha yang dijalankan menjadi lebih teratur dan memiliki perputaran modal yang lebih baik. Mustahik mulai mampu menjaga keberlangsungan usaha di tengah kebutuhan ekonomi sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa bantuan modal telah berkontribusi pada penguatan fondasi usaha. Dengan demikian, program mulai menghasilkan dampak yang lebih berkelanjutan dibandingkan tahap awal.

---

<sup>350</sup> Hasan et al., “Kerangka Kerja Pengukuran Dampak Sosial (Social Impact) Jangka Panjang Pada Program Pengabdian Masyarakat Perguruan Tinggi.”

Dari aspek sosial, dampak jangka menengah ditandai dengan semakin kuatnya posisi mustahik dalam lingkungan masyarakat. Mustahik mulai diakui sebagai pelaku ekonomi yang memiliki kontribusi nyata. Perubahan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri, tetapi juga memperkuat relasi sosial dalam kegiatan ekonomi. Dalam konteks pemberdayaan, kondisi ini menunjukkan adanya peningkatan status sosial. Dengan demikian, dampak sosial pada tahap ini lebih bersifat stabil dibandingkan dampak awal.<sup>351</sup>

Selain itu, dampak jangka menengah juga terlihat dari meningkatnya kemampuan mustahik dalam mengambil keputusan ekonomi. Mustahik mulai mampu mengelola usaha, mengatur keuangan, dan menentukan strategi usaha secara lebih mandiri. Kemampuan ini mencerminkan adanya peningkatan kontrol terhadap sumber daya ekonomi. Dalam perspektif pemberdayaan, hal ini merupakan indikator penting dari terbentuknya kapasitas individu. Dengan demikian, program telah mendorong pergeseran menuju kemandirian secara bertahap.

Namun demikian, dampak jangka menengah masih menghadapi berbagai keterbatasan yang mempengaruhi optimalisasinya. Tidak semua mustahik mampu mengembangkan usaha atau aset secara maksimal. Hambatan seperti keterbatasan literasi ekonomi, kemampuan manajerial, dan pendampingan masih menjadi faktor penghambat. Kondisi ini menunjukkan bahwa dampak pada tahap ini bersifat tidak merata. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek pendukung agar dampak dapat berkembang secara optimal.

Dengan demikian, dampak jangka menengah Program Ponorogo Makmur menunjukkan bahwa program telah bergerak dari tahap pemberian manfaat awal menuju pembentukan kapasitas mustahik yang lebih nyata. Perubahan ini tercermin dalam berkembangnya aset dan usaha, meningkatnya stabilitas ekonomi, serta menguatnya posisi sosial dan

---

<sup>351</sup> Fahlia, Irawan, and Tasmin, "Analisis Dampak Perubahan Perilaku Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Mapin Rea Pasca Bencana Gempa Bumi."



kemampuan pengambilan keputusan. Meskipun demikian, dampak tersebut masih memerlukan penguatan agar dapat berkembang menjadi kemandirian yang berkelanjutan. Oleh karena itu, tahap ini menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan program secara keseluruhan.

### **3. Dampak Jangka Panjang (*Long term Impact*)**

Dalam perspektif Teori Dampak (*Impact Theory*), dampak jangka panjang merupakan tahap perubahan paling substansial yang menunjukkan keberhasilan program dalam menciptakan transformasi yang berkelanjutan. Pada tahap ini, perubahan tidak lagi bersifat sementara, melainkan telah membentuk pola kehidupan ekonomi dan sosial yang relatif stabil. Dampak jangka panjang menjadi indikator utama keberhasilan pemberdayaan karena menunjukkan pergeseran struktural pada kondisi mustahik. Dengan demikian, analisis pada tahap ini berfokus pada keberlanjutan dan ketahanan perubahan yang dihasilkan oleh program.<sup>352</sup>

Dalam konteks Program Ponorogo Makmur, dampak jangka panjang tercermin dari kemampuan mustahik dalam mempertahankan dan mengembangkan hasil intervensi program secara mandiri. Bantuan yang awalnya berfungsi sebagai stimulus mulai berkembang menjadi fondasi ekonomi rumah tangga. Mustahik tidak hanya menerima manfaat, tetapi mampu mengelola dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa program mulai bergerak menuju transformasi yang lebih mendalam. Dengan demikian, zakat produktif berfungsi sebagai instrumen perubahan jangka panjang.

Pada sektor ternak kambing, dampak jangka panjang terlihat dari keberlanjutan aset produktif yang dimiliki mustahik. Ternak yang diberikan tidak hanya bertahan, tetapi berkembang dan menjadi sumber penghidupan yang lebih stabil. Aset tersebut mulai berfungsi sebagai penopang ekonomi rumah tangga dan cadangan dalam menghadapi kebutuhan mendesak. Kondisi ini menunjukkan bahwa mustahik mulai memiliki ketahanan

---

<sup>352</sup> Silfani et al., “Analisis Dampak Jangka Pendek Dan Panjang Dari Inflasi, Suku Bunga, Dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia.”

ekonomi yang lebih baik. Dengan demikian, terjadi pergeseran dari bantuan menuju sistem penghidupan yang berkelanjutan.

Sementara itu, pada sektor permodalan UMKM, dampak jangka panjang ditunjukkan oleh keberlangsungan usaha dan peningkatan kapasitas usaha mustahik. Usaha yang dijalankan tidak hanya bertahan, tetapi mulai berkembang secara bertahap. Mustahik mampu menjaga stabilitas usaha dan beradaptasi dengan dinamika ekonomi. Hal ini menunjukkan terbentuknya daya tahan usaha yang lebih kuat. Dengan demikian, usaha UMKM mulai menjadi sumber penghidupan yang berkelanjutan.<sup>353</sup>

Dari aspek sosial, dampak jangka panjang tercermin dalam perubahan posisi sosial mustahik dalam masyarakat. Mustahik mulai dipandang sebagai individu yang produktif dan memiliki kontribusi ekonomi. Perubahan ini meningkatkan penghargaan sosial dan memperkuat relasi sosial dalam lingkungan sekitar. Dalam konteks pemberdayaan, kondisi ini menunjukkan adanya transformasi sosial yang lebih mendalam. Dengan demikian, program tidak hanya berdampak pada ekonomi, tetapi juga pada struktur sosial mustahik.

Selain itu, dampak jangka panjang juga ditandai dengan terbentuknya kemandirian ekonomi mustahik. Mustahik mulai mampu mengelola usaha, mengambil keputusan ekonomi, dan mengurangi ketergantungan pada bantuan. Kemampuan ini mencerminkan adanya kontrol yang lebih besar terhadap sumber daya ekonomi. Dalam perspektif pemberdayaan, hal ini merupakan indikator utama keberhasilan program. Dengan demikian, kemandirian menjadi hasil akhir dari proses pemberdayaan yang berkelanjutan.<sup>354</sup>

Namun demikian, dampak jangka panjang masih menghadapi berbagai keterbatasan yang mempengaruhi optimalisasinya. Tidak semua mustahik mampu mempertahankan dan mengembangkan usaha atau aset

---

<sup>353</sup> Gebi Sintia Dwi Nesria Adila, "Defisit Anggaran Dan Hutang Publik: Dampak Jangka Panjang Terhadap Pertumbuhan Ekonomi," *Jurnal Sosial Dan Ekonomi* 3(2), no. 1 (2025): 123–38.

<sup>354</sup> Afrina, "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat."

secara optimal. Hambatan seperti keterbatasan kapasitas, literasi ekonomi, dan pendampingan masih menjadi faktor penghambat. Kondisi ini menunjukkan bahwa dampak jangka panjang belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu, diperlukan penguatan ekosistem pemberdayaan yang lebih komprehensif.

Dengan demikian, dampak jangka panjang Program Ponorogo Makmur menunjukkan adanya kecenderungan transformasi yang berkelanjutan pada aspek ekonomi, sosial, dan kemandirian mustahik. Perubahan ini mencerminkan keberhasilan awal program dalam mendorong pemberdayaan yang lebih substantif. Namun, untuk mencapai hasil yang optimal dan merata, diperlukan penguatan pada aspek pendampingan dan tata kelola program. Oleh karena itu, dampak jangka panjang menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas program secara keseluruhan.

### **C. Dampak Kolaborasi terhadap Efektivitas Pemberdayaan**

Dalam implementasi Program Ponorogo Makmur, efektivitas pemberdayaan mustahik tidak hanya ditentukan oleh jenis bantuan yang diberikan, tetapi juga oleh kualitas kolaborasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah. Kolaborasi ini menjadi kerangka strategis yang mengintegrasikan peran, sumber daya, dan kewenangan masing-masing aktor dalam mencapai tujuan program. Oleh karena itu, analisis dampak program perlu mencakup dimensi kolaboratif sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemberdayaan secara keseluruhan.<sup>355</sup>

Dalam perspektif *collaborative governance*, kolaborasi memungkinkan terjadinya sinergi antara kapasitas finansial BAZNAS dalam pengelolaan zakat dan kapasitas struktural pemerintah daerah dalam dukungan kebijakan serta akses data masyarakat. Sinergi ini berkontribusi pada ketepatan sasaran program, efisiensi pelaksanaan, serta peningkatan legitimasi di mata masyarakat. Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), kolaborasi juga berperan dalam memperkuat jalur

---

<sup>355</sup> Marwah Dwita Aprilia, Sahadi Humaedi, and Rudi Saprudin Darwis, "Evaluasi Program Pemberdayaan Dengan Komunitas" 15, no. 1 (2025): 48–58.

perubahan program, sehingga hasil yang diharapkan dapat tercapai secara lebih efektif dan berkelanjutan.<sup>356</sup>

Namun demikian, efektivitas kolaborasi tidak terlepas dari dinamika koordinasi, komunikasi, dan keselarasan tujuan antar aktor yang terlibat. Kolaborasi yang berjalan optimal akan memperkuat proses pemberdayaan, sementara kolaborasi yang lemah dapat menghambat pencapaian dampak program. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya akan difokuskan pada aspek-aspek utama dampak kolaborasi, yang diawali dengan analisis mengenai sinergi sumber daya sebagai elemen fundamental dalam mendukung keberhasilan pemberdayaan mustahik.

### **1. Sinergi Sumber Daya**

Sinergi sumber daya merupakan elemen kunci dalam menjelaskan efektivitas kolaborasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur. Dalam perspektif *collaborative governance*, keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kerja sama, tetapi oleh kemampuan aktor untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki. Sinergi ini mencakup aspek finansial, struktural, informasi, dan legitimasi. Oleh karena itu, analisis sinergi sumber daya menjadi penting untuk memahami bagaimana program mampu berjalan secara efektif. Dengan demikian, sinergi menjadi fondasi utama dalam proses pemberdayaan.<sup>357</sup>

BAZNAS memiliki kekuatan utama pada pengelolaan dan distribusi dana zakat produktif yang menjadi sumber utama pembiayaan program. Sumber daya ini memungkinkan pelaksanaan intervensi dalam bentuk bantuan ternak dan permodalan UMKM. Namun, keberadaan dana saja tidak cukup untuk menjamin keberhasilan program. Dalam hal ini, pemerintah daerah berperan sebagai pelengkap melalui dukungan struktural

---

<sup>356</sup> Pamungkas, Masqurin, and Sutomo, "Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Jember."

<sup>357</sup> Linatul Chariro, Aji Damnuri, "Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Keluarga Tunagrahita Dalam Konsep Sustainable Development Goals Di Desa Karangpatihan Kecamatan Balong Kabupaten Ponorogo."

dan administratif. Dengan demikian, terjadi pembagian peran yang saling melengkapi antara kedua aktor.<sup>358</sup>

Pemerintah daerah memiliki keunggulan dalam akses data sosial ekonomi masyarakat dan jaringan birokrasi hingga tingkat lokal. Data ini menjadi penting dalam menentukan sasaran mustahik yang tepat. Selain itu, pemerintah juga memberikan dukungan kebijakan dan legitimasi program di tingkat masyarakat. Sinergi ini memperkuat ketepatan sasaran program. Dengan demikian, program dapat berjalan lebih efisien dan terarah.

Dalam implementasi program, sinergi sumber daya terlihat pada proses penyaluran bantuan dan pendampingan. BAZNAS menyediakan bantuan utama, sementara pemerintah daerah dapat memfasilitasi akses pada dinas terkait. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih mendukung bagi mustahik. Bantuan tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga didukung oleh sistem kelembagaan. Dengan demikian, program bergerak menuju pemberdayaan yang lebih komprehensif.

Selain itu, sinergi sumber daya juga berkontribusi pada peningkatan legitimasi program di masyarakat. Kolaborasi antara lembaga zakat dan pemerintah meningkatkan kepercayaan publik terhadap program. Mustahik lebih yakin terhadap keberlanjutan bantuan yang diterima. Hal ini mendorong partisipasi yang lebih aktif dari penerima manfaat. Dengan demikian, legitimasi menjadi sumber daya nonmaterial yang penting.

Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), sinergi sumber daya memperkuat jalur perubahan program. Integrasi sumber daya meningkatkan peluang tercapainya output, outcome, dan impact secara berkelanjutan. Bantuan yang diberikan menjadi lebih efektif karena didukung oleh lingkungan yang memadai. Hal ini memperbesar peluang keberhasilan pemberdayaan. Dengan demikian, sinergi menjadi faktor penguat dalam proses perubahan.<sup>359</sup>

---

<sup>358</sup> Ibid 45.

<sup>359</sup> Fahlia, Irawan, and Tasmin, "Analisis Dampak Perubahan Perilaku Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Mapin Rea Pasca Bencana Gempa Bumi."

Namun demikian, sinergi sumber daya belum sepenuhnya optimal dalam seluruh aspek program. Keterbatasan masih terlihat pada aspek pendampingan, monitoring, dan penguatan kapasitas mustahik. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi sumber daya masih bersifat parsial. Dampaknya, hasil program belum sepenuhnya merata di semua penerima manfaat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dalam pengelolaan sumber daya.<sup>360</sup>

Dengan demikian, sinergi sumber daya dalam Program Ponorogo Makmur telah memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas pemberdayaan mustahik. Integrasi antara sumber daya finansial, struktural, dan sosial mampu memperkuat pelaksanaan program. Meskipun masih terdapat keterbatasan, sinergi ini telah menjadi fondasi penting dalam mencapai tujuan pemberdayaan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sinergi menjadi langkah strategis untuk memperkuat dampak program secara berkelanjutan.<sup>361</sup>

## **2. Legitimasi Program**

Legitimasi program merupakan salah satu aspek penting dalam menjelaskan efektivitas kolaborasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur. Dalam perspektif *collaborative governance*, legitimasi tidak hanya berkaitan dengan legalitas formal suatu program, tetapi juga mencakup tingkat penerimaan, kepercayaan, dan dukungan masyarakat terhadap program yang dilaksanakan. Legitimasi menjadi faktor krusial karena menentukan sejauh mana program dapat diterima dan dijalankan secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan pemberdayaan mustahik tidak hanya bergantung pada bantuan yang diberikan, tetapi juga pada kepercayaan terhadap lembaga pelaksana.<sup>362</sup>

---

<sup>360</sup> Ibid 29.

<sup>361</sup> Ibid 30.

<sup>362</sup> Tryana Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, "Buku Kolaborasi Kebaikan Baznas Bazis Dki," *Journal GEEJ* 7, no. 2 (2020).



Dalam konteks ini, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah memberikan dasar legitimasi yang lebih kuat bagi Program Ponorogo Makmur. BAZNAS sebagai lembaga resmi pengelola zakat memiliki legitimasi normatif berbasis nilai keagamaan, sementara pemerintah daerah memiliki legitimasi formal berbasis kewenangan administratif dan kebijakan publik. Integrasi kedua bentuk legitimasi ini menciptakan kepercayaan yang lebih luas di masyarakat. Hal ini memperkuat posisi program sebagai intervensi yang sah dan kredibel. Dengan demikian, legitimasi menjadi hasil dari kombinasi otoritas religius dan struktural.<sup>363</sup>

Legitimasi program juga terlihat dari tingkat penerimaan mustahik terhadap bantuan yang diberikan. Mustahik cenderung lebih percaya dan menerima program karena melibatkan pemerintah sebagai pihak yang memiliki otoritas formal. Keterlibatan pemerintah memberikan jaminan bahwa program tidak bersifat sementara atau sporadis. Selain itu, kehadiran BAZNAS sebagai lembaga zakat meningkatkan keyakinan bahwa bantuan memiliki dasar keagamaan yang kuat. Dengan demikian, legitimasi memperkuat kepercayaan dan partisipasi mustahik.

Selain itu, legitimasi program juga berpengaruh terhadap partisipasi masyarakat dalam mendukung pelaksanaan program. Masyarakat cenderung lebih terbuka terhadap program yang memiliki dukungan dari lembaga resmi. Hal ini mempermudah proses implementasi, terutama dalam hal penerimaan sosial dan interaksi antara pelaksana program dengan penerima manfaat. Legitimasi juga berperan dalam mengurangi resistensi terhadap program. Dengan demikian, program dapat berjalan lebih efektif di tingkat lapangan.

Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), legitimasi program dapat dipahami sebagai faktor pendukung yang memperkuat jalur perubahan (*pathway of change*). Program yang memiliki legitimasi tinggi

---

<sup>363</sup> Kahar, Liow, and Safar, "Membangun Kolaborasi Antar Lembaga Untuk Pemberdayaan Desa Yang Berkelanjutan."

akan lebih mudah menghasilkan dampak karena didukung oleh tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat. Legitimasi mempercepat proses adaptasi mustahik terhadap program. Hal ini meningkatkan peluang tercapainya *outcome* dan *impact* yang lebih optimal. Dengan demikian, legitimasi berfungsi sebagai katalisator dalam proses pemberdayaan.<sup>364</sup>

Lebih lanjut, legitimasi juga berkontribusi dalam menjaga keberlanjutan program dalam jangka panjang. Program yang memiliki legitimasi kuat cenderung lebih mudah dipertahankan dan dikembangkan. Kepercayaan masyarakat menjadi modal sosial yang penting dalam menjaga kesinambungan program. Selain itu, legitimasi juga mempermudah penguatan kolaborasi antar lembaga. Dengan demikian, legitimasi menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas program.

Namun demikian, legitimasi program tidak selalu bersifat statis dan dapat mengalami dinamika dalam proses implementasi. Apabila program tidak mampu memberikan hasil yang sesuai dengan harapan, maka tingkat kepercayaan masyarakat dapat menurun. Selain itu, keterbatasan dalam transparansi dan komunikasi juga dapat mempengaruhi legitimasi. Hal ini menunjukkan bahwa legitimasi perlu dijaga melalui pengelolaan program yang baik. Oleh karena itu, legitimasi harus dipelihara secara berkelanjutan.

Dengan demikian, legitimasi program dalam Program Ponorogo Makmur telah memberikan kontribusi penting terhadap efektivitas pemberdayaan mustahik. Integrasi legitimasi religius dari BAZNAS dan legitimasi formal dari pemerintah daerah menciptakan kepercayaan yang kuat di masyarakat. Hal ini memperkuat penerimaan, partisipasi, dan keberlanjutan program. Meskipun demikian, legitimasi tetap perlu dijaga melalui peningkatan kualitas pelaksanaan program. Oleh karena itu, legitimasi menjadi salah satu faktor strategis dalam keberhasilan pemberdayaan berbasis kolaborasi.

---

<sup>364</sup> Nursinah Amrullah, Inayanti Fatwa, and Cici Mahmut, "Pengaruh Zakat Produktif Dalam Bidang Usaha Mikro Terhadap Upaya Pengentasan Kemiskinan," *Jurnal Mirai Management* 8, no. 2 (2023): 400–407, <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5054/3315>.

### 3. Jangkauan Program

Jangkauan program merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas kolaborasi antara BAZNAS Kabupaten Ponorogo dan pemerintah daerah dalam Program Ponorogo Makmur. Dalam perspektif *collaborative governance*, jangkauan program tidak hanya berkaitan dengan jumlah penerima manfaat, tetapi juga mencakup luasnya cakupan wilayah, keberagaman kelompok sasaran, serta kemampuan program dalam menjangkau mustahik yang benar-benar membutuhkan. Oleh karena itu, jangkauan program menjadi elemen strategis dalam memastikan bahwa intervensi pemberdayaan dapat memberikan dampak yang lebih inklusif. Dengan demikian, semakin luas dan tepat jangkauan program, semakin besar pula potensi dampak yang dihasilkan.<sup>365</sup>

Dalam konteks implementasi, kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah memungkinkan perluasan jangkauan program secara lebih sistematis. Pemerintah daerah memiliki jaringan birokrasi hingga tingkat desa/kelurahan yang dapat dimanfaatkan untuk menjangkau mustahik secara lebih luas. Sementara itu, BAZNAS memiliki sumber daya finansial yang dapat disalurkan secara fleksibel sesuai kebutuhan. Sinergi ini memungkinkan program menjangkau kelompok mustahik yang sebelumnya sulit teridentifikasi. Dengan demikian, jangkauan program tidak hanya luas, tetapi juga lebih tepat sasaran.

Selain itu, jangkauan program juga tercermin dari keberagaman sektor intervensi yang dikembangkan, seperti sektor ternak kambing dan permodalan UMKM. Diversifikasi ini menunjukkan bahwa program tidak hanya menasar satu jenis usaha, tetapi menyesuaikan dengan potensi dan kondisi ekonomi mustahik. Hal ini memperluas peluang bagi berbagai kelompok mustahik untuk terlibat dalam program. Dengan demikian, jangkauan program tidak hanya dilihat dari kuantitas, tetapi juga dari variasi bentuk intervensi yang diberikan.

---

<sup>365</sup> Tommy, "Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur."

Dari sisi pemberdayaan, jangkauan program yang luas memberikan peluang bagi lebih banyak mustahik untuk memperoleh akses terhadap sumber daya produktif. Mustahik yang sebelumnya tidak memiliki akses terhadap modal atau aset kini memiliki kesempatan untuk mengembangkan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa program telah berkontribusi dalam mengurangi kesenjangan akses ekonomi. Dengan demikian, jangkauan program berperan dalam menciptakan pemerataan manfaat pemberdayaan.<sup>366</sup>

Dalam kerangka Teori Dampak (*Impact Theory*), jangkauan program berkaitan dengan luasnya distribusi dampak yang dihasilkan. Semakin luas jangkauan program, semakin besar potensi terciptanya perubahan pada tingkat komunitas. Program tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga dapat mempengaruhi dinamika ekonomi lokal. Dengan demikian, jangkauan program memperluas skala dampak dari mikro ke tingkat yang lebih luas. Hal ini menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan program secara keseluruhan.

Namun demikian, jangkauan program juga menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara kuantitas dan kualitas. Perluasan jangkauan yang terlalu cepat tanpa diimbangi dengan pendampingan yang memadai dapat menurunkan kualitas pemberdayaan. Hal ini dapat berdampak pada tidak optimalnya hasil yang dicapai oleh mustahik. Oleh karena itu, perlu adanya strategi yang seimbang antara perluasan jangkauan dan penguatan kualitas program. Dengan demikian, efektivitas program tetap terjaga.<sup>367</sup>

Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia dan kapasitas pendampingan juga menjadi faktor yang mempengaruhi jangkauan program. Meskipun secara struktural program mampu menjangkau banyak mustahik, namun kualitas interaksi dan pembinaan tidak selalu merata. Hal

---

<sup>366</sup> Lestari, Rofiah, and Prasetyo, "Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Berbasis Komunitas Melalui Program Satu RT Satu Kelompok Perspektif Ekonomi Islam."

<sup>367</sup> Nesria Adila, "Defisit Anggaran Dan Hutang Publik: Dampak Jangka Panjang Terhadap Pertumbuhan Ekonomi."

ini menunjukkan bahwa jangkauan program masih perlu diimbangi dengan peningkatan kapasitas kelembagaan. Dengan demikian, jangkauan tidak hanya luas, tetapi juga berkualitas.

Dengan demikian, jangkauan program dalam Program Ponorogo Makmur menunjukkan bahwa kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah telah mampu memperluas akses pemberdayaan mustahik secara signifikan. Program tidak hanya menjangkau lebih banyak penerima manfaat, tetapi juga mencakup berbagai sektor usaha yang relevan. Meskipun demikian, optimalisasi jangkauan masih memerlukan penguatan dalam aspek pendampingan dan kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, jangkauan program menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pemberdayaan secara inklusif dan berkelanjutan.<sup>368</sup>

---

<sup>368</sup> Sedyastuti, “Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancanah Pasar Global.”

## **BAB VII**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “*Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Dan Pemerintah Daerah Ponorogo Dalam Pemberdayaann Ekonomi Masyarakat*”, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang secara langsung menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu sebagai berikut:

Pertama, pelaksanaan kolaborasi antara BAZNAS Ponorogo dan pemerintah daerah Ponorogo dalam Program Ponorogo Makmur pada dasarnya telah berjalan dan menunjukkan adanya upaya sinergi kelembagaan dalam pengelolaan zakat produktif. Kolaborasi ini tercermin melalui pembagian peran antara BAZNAS sebagai pengelola dana zakat dan pemerintah daerah sebagai fasilitator kebijakan serta penyedia dukungan teknis melalui OPD terkait. Dalam implementasinya, program ini telah melibatkan berbagai aktor seperti pemerintah desa, dinas teknis, serta pendamping lapangan dalam proses perencanaan, distribusi bantuan, hingga pendampingan usaha mustahik. Namun demikian, jika dianalisis menggunakan perspektif *collaborative governance*, pelaksanaan kolaborasi tersebut masih cenderung berada pada tahap koordinatif-administratif dan belum sepenuhnya mencapai bentuk kolaborasi yang deliberatif dan berbasis pengambilan keputusan bersama. Hal ini ditunjukkan oleh belum optimalnya forum komunikasi lintas aktor, terbatasnya integrasi perencanaan program, serta belum adanya mekanisme koordinasi yang terstruktur dan berkelanjutan.

Kedua, faktor pendukung dalam pelaksanaan kolaborasi ini meliputi adanya komitmen bersama antara BAZNAS dan pemerintah daerah dalam upaya pengentasan kemiskinan, dukungan regulasi yang memberikan legitimasi terhadap pengelolaan zakat, serta keberadaan OPD yang memiliki kapasitas teknis dalam memberikan pendampingan kepada mustahik. Selain itu, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS juga menjadi modal sosial yang memperkuat pelaksanaan program. Namun di sisi lain, terdapat sejumlah faktor penghambat



yang cukup signifikan, antara lain keterbatasan sumber daya manusia khususnya tenaga pendamping lapangan, keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data mustahik antar lembaga, serta masih adanya ego sektoral yang menghambat koordinasi lintas instansi. Selain itu, lemahnya sistem monitoring dan evaluasi bersama juga menjadi kendala dalam proses pembelajaran kolaboratif, sehingga perbaikan program belum dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan.

Ketiga, dari aspek dampak program, Program Ponorogo Makmur terbukti memberikan kontribusi positif terhadap pemberdayaan ekonomi mustahik, baik dalam sektor ternak kambing maupun permodalan UMKM. Secara ekonomi, program ini mampu meningkatkan pendapatan mustahik, memperluas akses terhadap modal usaha, serta mendorong munculnya kemandirian ekonomi secara bertahap. Secara sosial, program ini juga berdampak pada meningkatnya kepercayaan diri, motivasi kerja, serta partisipasi mustahik dalam kegiatan ekonomi produktif. Namun demikian, dampak yang dihasilkan masih bersifat variatif dan belum sepenuhnya berkelanjutan, terutama karena keterbatasan pendampingan usaha dan lemahnya monitoring program. Dalam perspektif teori dampak (*impact theory*), program ini telah menghasilkan *short-term* dan sebagian *intermediate impact*, tetapi belum sepenuhnya mencapai *long-term impact* berupa transformasi mustahik menjadi muzakki secara signifikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa meskipun kolaborasi baazas dengan pemerintah daerah Ponorogo dalam Program Ponorogo Makmur telah berjalan dan memberikan dampak positif terhadap pemberdayaan mustahik, namun masih diperlukan penguatan dalam aspek tata kelola kolaboratif, integrasi sistem, serta keberlanjutan program agar efektivitas zakat produktif dapat dicapai secara optimal dan berkelanjutan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang bersifat konstruktif, baik secara praktis maupun akademis, sebagai berikut:

## **1. Saran Praktisi**

Pertama, bagi BAZNAS Ponorogo, diperlukan penguatan sistem manajemen program zakat produktif, khususnya dalam aspek perencanaan berbasis data, monitoring, dan evaluasi program. BAZNAS perlu mengembangkan sistem pendataan mustahik yang terintegrasi dengan pemerintah daerah agar penyaluran zakat lebih tepat sasaran dan menghindari duplikasi bantuan. Selain itu, BAZNAS juga perlu meningkatkan kapasitas pendamping lapangan melalui pelatihan yang berkelanjutan, sehingga proses pemberdayaan mustahik tidak hanya bersifat pemberian bantuan, tetapi juga mencakup penguatan kapasitas usaha secara menyeluruh.

Kedua, bagi pemerintah daerah Kabupaten Ponorogo, diperlukan peningkatan peran aktif dalam mendukung program zakat produktif melalui integrasi kebijakan dan program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pemerintah daerah perlu membangun mekanisme kolaborasi yang lebih terstruktur dengan BAZNAS, misalnya melalui forum koordinasi rutin lintas OPD, penyusunan program bersama, serta integrasi data kemiskinan daerah. Selain itu, pemerintah juga perlu memberikan dukungan anggaran dan kebijakan yang mendorong keberlanjutan program, sehingga zakat produktif dapat menjadi bagian dari strategi pembangunan ekonomi daerah.

Ketiga, bagi lembaga terkait dan OPD teknis, diperlukan peningkatan kualitas pendampingan usaha kepada mustahik, khususnya dalam aspek manajemen usaha, pemasaran, serta pengembangan kapasitas kewirausahaan. Pendampingan yang intensif dan berkelanjutan akan sangat menentukan keberhasilan program dalam menghasilkan dampak jangka panjang. Selain itu, OPD juga perlu berperan aktif dalam proses monitoring dan evaluasi program secara kolaboratif bersama BAZNAS.

Keempat, bagi masyarakat khususnya mustahik penerima program, diharapkan dapat memanfaatkan bantuan yang diberikan secara optimal dan produktif, serta memiliki komitmen untuk mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Partisipasi aktif mustahik dalam program pemberdayaan menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai kemandirian ekonomi.

## 2. Saran Akademis

Pertama, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna mengukur secara lebih objektif dampak ekonomi zakat produktif terhadap peningkatan pendapatan mustahik. Hal ini penting untuk memperkuat temuan penelitian kualitatif dengan data empiris yang lebih terukur.

Kedua, penelitian selanjutnya juga dapat memperluas kajian dengan membandingkan model kolaborasi zakat produktif di berbagai daerah, sehingga dapat diperoleh model kolaborasi yang lebih komprehensif dan dapat direplikasi di wilayah lain.

Ketiga, disarankan untuk mengkaji lebih mendalam mengenai aspek *collaborative advantage* dalam pengelolaan zakat produktif, khususnya dalam konteks hubungan antara kelembagaan zakat dan kebijakan publik, sehingga dapat memperkaya literatur mengenai tata kelola zakat berbasis kolaborasi.

Keempat, penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji lebih spesifik mengenai faktor keberlanjutan (*sustainability*) program zakat produktif, termasuk peran inovasi, digitalisasi, serta penguatan ekosistem usaha mustahik dalam jangka panjang.

## REFRENSI

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edited by Patta Rapanna. Syakir Media Press, 2021.
- Achmad, Willya. "Pemetaan Sosial Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan : Dinamika Program Pemberdayaan Di Indonesia." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 3, no. 4 (2023): 4367–80. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3594%0Ahttp://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/3594/2881>.
- Aeni, Nur. "Zakat Produktif Dan Peningkatan Kesejahteraan Mustahik : Studi Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Syariah." *JURNAL EKONOMI MANAJEMEN AKUNTANSI* 5, no. 2 (2025). <https://doi.org/10.55606/jurimea.v5i1.914>.
- Afrina, Dita. "Manajemen Zakat Di Indonesia Sebagai Pemberdayaan Ekonomi Umat." *EkBis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 2, no. 2 (2020): 201. <https://doi.org/10.14421/ekbis.2018.2.2.1136>.
- Amrullah, Nursinah, Inayanti Fatwa, and Cici Mahmut. "Pengaruh Zakat Produktif Dalam Bidang Usaha Mikro Terhadap Upaya Pengentasan Kemiskinan." *Jurnal Mirai Management* 8, no. 2 (2023): 400–407. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5054/3315>.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Aprilia, Marwah Dwita, Sahadi Humaedi, and Rudi Saprudin Darwis. "Evaluasi Program Pemberdayaan Dengan Komunitas" 15, no. 1 (2025): 48–58.
- Asep Mulyana, Cory Vidiati, Pri Agung Danarahmanto, Alfiyah Agussalim, Noorsyah Adi Noer Ridha Wiwin Apriani, Fiansi, Fitra, Ni Putu Ari Aryawati, and Stefany Margareta Martono Lisa Astria Milasari, Asister Fernando Siagian. *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. Edited by M.M. Lathifaturahmah, S.H. and M.Kom Erlangga, S.Kom. Bandung: WIDINA MEDIA UTAMA, 2016. <https://www.penerbitwidina.com/>.
- Astuti, R.S., Warsono, H., & Rachim, A. *Collaborative Governance Dalam*

- Perspektif Administrasi Publik*. Edited by Tim DAP Press. *Collaborative Governance Dalam Perspektif Publik*. Semarang: Program Studi Doktor Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Press, 2020.
- Aulia, Nurul Ilma, and Zainal Arif. "Sejarah Tata Kelola Zakat Dari Masa Ke Masa: Dari Sistem Tradisional Hingga Modern." *EkonodinamikaJurnalEkonomiDinamis* 7, no. 1 (2025): 225. <https://journalpedia.com/1/index.php/jed>.
- Aziz, Abdul, Khairul Anwar, Vira Aprilia, Elsa Nurpadilah, and Ummul Quro Al-Islami Bogor. "Peran Zakat Dalam Mengetaskan Kemiskinan." *Jurnal Inovasi Keuangan Dan Manajemen* 6, no. 1 (2025): 145–66. <https://ijurnal.com/1/index.php/jikm>.
- Azzamani, Abdullah Najib, Hikmah Dzil Hijjah, and Rubianto Hadisaputra. "Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi Dan Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia." *PESHUM : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora* 4, no. 2 (2025): 2107–18.
- Bachtiar, Naylawati, Saddam Husain Tamrin, Rizal Pauzi, Ahmad Dyandi Prilasandi, and Muhammad Rafliansyah. "Collaborative Process Dalam Pengelolaan Desa Wisata." *Jurnal Administrasi Negara* 28, no. 3 (2022): 340–64. <https://doi.org/10.33509/jan.v28i3.1723>.
- Basalamah Hadi, Rezal. "Collaborative Dynamics Dalam Implementasi Kebijakan Peningkatam Dan Pengembangan Ekspor Di Provinsi Sulawesi Selatan." *Unhas.Ac.Id*, 2022, 1–225.
- Berliandaldo, Mahardhika, Achmad Chodiq, and Driszal Fryantoni. "Kolaborasi Dan Sinergitas Antar Stakeholder Dalam Pembangunan Berkelanjutan Sektor Pariwisata Di Kebun Raya Cibinong." *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 4, no. 2 (2021): 221–34. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i2.179>.
- Choirul, Saleh. "Konsep, Pengertian, Dan Tujuan Kolaborasi." *Dapu6107* 1 (2020): 7–8. [https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf?utm\\_source](https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/DAPU6107-M1.pdf?utm_source).

- Damanik, Khairuddin, Muhammad Albahi, Universitas Islam, Negeri Sultan, Syarif Kasim, Ekonomi Mikro Islam, Redistribusi Kekayaan, and Pengentasan Kemiskinan. "Peran Zakat Dalam Ekonomi Mikro Islam : Dampak Pada Kesejahteraan." *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah* 9, no. 204 (2024): 3522–29. <https://journal.um-surabaya.ac.id/Mas/article/view/24737/8628>.
- Darniyus, Al-adly. "Mengkaji Kolaborasi Kebijakan Publik Dalam Percepatan SDGs Lingkungan Lokal : Tinjauan Pustaka Inisiatif Di Berbagai Daerah." *IKRAITH-EKONOMIKA* 8, no. 1 (2025): 722–29.
- Daulay, Jaka Ragil, Nispul Khoiri, and Akmaluddin Syahputera. "Zakat Produktif (Tinjauan Hukum Islam Dalam Karya Prof. DR. Yusuf Al-Qardawi)." *Al-Mashlahah: Jurnal Hukum Islam Dan Pranata Sosial Islam* 10, no. 2 (2022): 1001–16. <https://doi.org/10.30868/am.v10i02.3184>.
- Dian Feradiah, and Agus Prianto. "Penguatan Peran Pemerintahan Melalui Collaborative Governance Dalam Menyediakan Lapangan Kerja Inklusi Di Kabupaten Pasuruan." *Journal Publicuho* 7, no. 3 (2024): 1077–93. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.459>.
- Dimyati, Dimyati. "Urgensi Zakat Produktif Di Indonesia." *Al-Tijary* 2, no. 2 (2018): 189. <https://doi.org/10.21093/at.v2i2.693>.
- Diva Nadilla Arya Ramadhan Riyanto, Laila Kholid Alfirdaus, Budi Setiyono. "Tantangan Dan Hambatan Collaborative Governance Dalam Pengembangan Pariwisata Di Kabupaten Kebumen (Studi Kawasan Geopark Kebumen)." *Journal of Politic and Government Studies* 2 (2024): 306–12.
- Djubedi, Fadly M. "Kajian Hukum Terhadap Keberadaan Lembaga Zakat Di Indonesia." *Journal Fakultas Hukum Unsrat* 3, no. 9 (2015): 46–54.
- Emerson, Kirk, and M I N Woo. "Collaborative Governance Regimes Informing Practice through Research." *Jurnal Collaborative Governance Regimes* 1, no. 1 (2022): 62–81.
- Eprilianto, Deby Febriyan, Galih Wahyu Pradana, and Yuyun Eka Kartika Sari. "Digital Inovasi Sektor Publik : Efektivitas Kolaborasi Dalam Implementasi Inovasi Dega Digital." *Jurnal EL-RIYASAH* 10, no. 2 (2020): 127.



<https://doi.org/10.24014/jel.v10i2.8909>.

- Fadila, Farah, Safriani, Eliana, and Muammar Khaddafi. "Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara (Data Collection In Qualitative Research: Interviews)." *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 2, no. 7 (2025): 13446–49. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>.
- Fahlia, Fahlia, Edi Irawan, and Ramadhan Tasmin. "Analisis Dampak Perubahan Perilaku Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Mapin Rea Pasca Bencana Gempa Bumi." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* 4, no. 1 (2019): 51–55. <https://doi.org/10.37673/jebi.v4i1.362>.
- Fauzi, Fahmi. "Zakat Produktif : Tinjauan Literatur Dan Implikasinya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Indonesia." *TIJARAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis Syariah*, 2, no. 1 (2025): 19–28. <https://litera-academica.com/ojs/tijarah/index>.
- Fonataba, Josafat. "Kolaborasi Pemerintah, Swasta, Dan Masyarakat Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar Di Merauke." *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 4 (2025): 1376–95. <https://doi.org/10.63822/vmthgf73>.
- Gash, Alison. "Collaborative Governance." *Handbook on Theories of Governance*, no. May (2022): 497–509. <https://doi.org/10.4337/9781800371972.00053>.
- Gea, Dalmaisayah, M Shabri Abd Majid, and Rita Handayani. "PRODUCTIVE ZAKAT AS A FINANCIAL INSTRUMENT IN ECONOMIC EMPOWERMENT IN INDONESIA : A LITERATURE STUDY." *IJEBAS International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration* 2, no. 3 (2022): 367–76. <https://radjapublika.com/index.php/IJEBAS>.
- Geiyono, Suwa, Adji Suradji Muhammad, and Wayu Eko Yudiatmaja. "Kolaborasi Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Pengelolaan Zakat, Infak Dan Sedekah Di Kota Tanjungpinang." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 6, no. 1 (2018): 21–27.
- Hambari, Arif Ali, and Muntaha Zaim. "Asnaf Zakat Dan Pendistribusiannya

- Tinjauan Fikih Dan Ekonomi Kontemporer.” *Jurnal Ekonomi Islam* 13, no. 1 (2020): 9–15. <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/KASABA>.
- Haris, Muhammad. “Kolaborasi Sosial Dalam Identifikasi Fakir Miskin: Studi Peran Ketua RT Dan Panitia Zakat Di Pedesaan.” *Jurnal At-Taghyir* 7 (2025): 309–32.
- Hasan, Muh Said, Ahmad Rum Bismar, Reza Mahyuddin, and Jamaluddin Ikadarny. “Kerangka Kerja Pengukuran Dampak Sosial (Social Impact) Jangka Panjang Pada Program Pengabdian Masyarakat Perguruan Tinggi.” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 1 (2022): 45–49. <https://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/JPMD/article/view/485>.
- Hasyim, Ibroni, and Iwan Wahyudi. “Implementasi Penerapan Zakat Produktif Terhadap Kesejahteraan Mustahik Di Lembaga (Lazismu) Pamekasan.” *Jurnal ISECO* 2, no. 2 (2016): 1–23. <https://jurnal.isico.ac.id/index.php/xxxx>.
- Huxham, Chris, and Siv Vangen. “Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration.” *Human Relations* 53, no. 6 (2000): 771–806. <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>.
- Joseph A. Maxwell. *Designing a Qualitative Study. Negotiating the Complexities of Qualitative Research in Higher Education*, 2021. <https://doi.org/10.4324/9781003090694-3>.
- Junjuran, Mochammad Ilyas. “Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, Dan Igcg Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki Di Lembaga Amil Zakat Dompot Amanah Umat.” *Jurnal Akuntansi Integratif* 6, no. 2 (2020): 112–25. <https://jurnalfebi.uinsa.ac.id/index.php/JAI/article/view/289>.
- Kahar, Abd, Eka De Patmosela Liow, and Abd Wahid Safar. “Membangun Kolaborasi Antar Lembaga Untuk Pemberdayaan Desa Yang Berkelanjutan.” *Tolis Mengabdi : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 3, no. 1 (2025): 110.
- Khatimah, Husnul, Irfan Syauqi Beik, and Nuradi Nuradi. “Performance of BAZNAS Empowerment Program in Indonesia : A Systematic Literature Review.” *Prosperity: Journal of Society and Empowerment* 4, no. 2 (2024):

- 207–22. <https://doi.org/10.21580/prosperity.2024.4.2.22448>.
- Lestari, Andriani. “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah Di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat.” *Jurnal Administrasi Pendidikan* 13, no. 1 (2017): 114–29.  
<https://doi.org/10.17509/jap.v23i1.5580>.
- Lestari, Eko Puji, Khusniati Rofiah, and Luhur Prasetyo. “Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Berbasis Komunitas Melalui Program Satu RT Satu Kelompok Perspektif Ekonomi Islam.” *Journal of Economics, Law, and Humanities* 3, no. 2 (2024).
- Linatul Chariro, Aji Damnuri, Ely Masykuroh. “Efektivitas Pemberdayaan Ekonomi Keluarga Tunagrahita Dalam Konsep Sustainable Development Goals Di Desa Karangpatihan Kecamatan Balong Kabupaten Ponorogo.” *Tesis* 3, no. 1 (2023): 1–110.  
[http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/26089%0Ahttp://etheses.iainponorogo.ac.id/26089/1/LINATUL\\_CHARIRO\\_501210013\\_UPLOAD.pdf](http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/26089%0Ahttp://etheses.iainponorogo.ac.id/26089/1/LINATUL_CHARIRO_501210013_UPLOAD.pdf).
- Ma’ruf, Faried. “Tantangan Dan Solusi Dalam Monitoring DPS Pada Laznas : Studi Analisis Peraturan Zakat.” *Al-Tasyree: Jurnal Bisnis, Keuangan Dan Ekonomi Syariah* 16, no. 01 (2025): 136–51.  
<https://doi.org/10.59833/etxhdy98>.
- Maghfirah, Maghfirah. “Efektivitas Pengelolaan Zakat Dalam Mengentaskan Kemiskinan.” *Sosio Informa* 7, no. 3 (2022): 203–18.  
<https://doi.org/10.33007/inf.v7i3.2571>.
- Malik, Mahar Muharram Hamzah Assabrun, Ahmad Taufik, Muhammad Syafri, Sahdan Mustari, Irwan, Yusrianto. “Kolaborasi Pemerintah Pusat Dan Daerah Dalam Penanganan Masalah Sosial Imigran Di Kota Makassar.” *JoHARMA* 3, no. 1 (2024).
- Margayaningsih, Dwi Iriani. “Pemberdayaan Masyarakat Desa Sebagai Upaya Penanggulangan Kemiskinan.” *Pemberdayaan Masyarakat Desa Sebagai Upaya Penanggulangan Kemiskinan* 9, no. 1 (2016): 158–90.  
<https://journal.unita.ac.id/index.php/publiciana/article/view/77/71>.

- Matthew Miles, Michael Huberman. *Qualitative Data Analisis*. SAGE Publications. Vol. 1304, 2014.
- Maxwell, Joseph A. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. SAGE Publications. Vol. 7, 2012.
- May, A S, A Nur, H Miftahul, and R N Nur. *Sinergi Pentahelix Pendekatan Kolaboratif Untuk Pengembangan Technosociopreneurship*. Edited by Sugi Indaningsih, Putri Eka Romadhoni, and S.AB Wahyu Hidayat Ilahi. Malang: Yayasan Rahmazar Kurnia Jaya, 2025.  
[https://repository.yudharta.ac.id/id/eprint/5917%0Ahttps://repository.yudharta.ac.id/5917/1/E-Book Bu Zizah.pdf](https://repository.yudharta.ac.id/id/eprint/5917%0Ahttps://repository.yudharta.ac.id/5917/1/E-Book%20Bu%20Zizah.pdf).
- Mouwn Erland. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. In *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rake Sarasin, 2020.
- Muhammad Farid Al-Azhar, Abdul Wahid, Muhammad Umar Ahfadz. “Peran Zakat Produktif Dalam Membangun Ekonomi Inklusif Di Daerah Tertinggal.” *TIJAROTANA : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Syariah* 05, no. 02 (2024). <https://ejournal.sties-babussalam.ac.id/index.php/tijarotana/index>.
- Musa, Armidi. *Pendayagunaan Zakat Produktif*. Lembaga Naskah Aceh. Vol. 11. Banda Aceh, 2019.  
<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484>.
- Muslichah, Muslichah, Mohammad Sharif Bashir, and Tutik Arniati. “The Effect of Board Governance on Business Zakat Compliance with Trust and Transparency as Intervening Variable.” *ZISWAF : Jurnal Zakat Dan Wakaf* 11, no. 2 (2024): 164–78.
- Musta'anah, Ana, and Imam Sopingi. “Implementasi Zakat Produktif Hibah Modal Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Mustahik Miskin (Studi Pada Baznas Kota Mojokerto).” *ZISWAF; Jurnal Zakat Dan Wakaf* 6, no. 1 (2019): 65–79.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73754253/5611\\_18753\\_1\\_PB-libre.pdf?1635432991=&response-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73754253/5611_18753_1_PB-libre.pdf?1635432991=&response-content-)

disposition=inline%3B+filename%3DI.

Nesria Adila, Gebi Sintia Dwi. “Defisit Anggaran Dan Hutang Publik: Dampak Jangka Panjang Terhadap Pertumbuhan Ekonomi.” *Jurnal Sosial Dan Ekonomi* 3(2), no. 1 (2025): 123–38.

Nur, Muhammad, Aida Fitriani, Elvira M. Usulu, and Ardhana Januar Mahardhani. *Buku Referensi Inovasi Dalam Administrasi Publik*. Vol. 17. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024.

Oktafia, Resta, Dwi Cahyani, and Retno Suryawati. “COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PERENCANAAN PEMBANGUNAN MASJID AGUNG MADANIYAH KABUPATEN KARANGANYAR.” *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik* 4, no. 2006 (2024): 152–61.

Pamungkas, Tree Setiawan, Sindy Nurazida Masqurin, and Sutomo Sutomo. “Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Jember.” *Jurnal Penelitian Inovatif* 4, no. 3 (2024): 905–14.  
<https://doi.org/10.54082/jupin.378>.

Patimininhgsih, Astusti. *Pemberdayaan Zakat Produktif Sebagai Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Mustahiq*. Pustaka Ali Imron. Vol. 11. Lampung Selatan, 2019.

<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484>.

Peter H. Rossi, Mark W. Lipsey, Howard E. Freeman. “Evaluation a Systematic Approach.” *International Journal of Educational Development*. London: SAGE Publications, 1982. [https://doi.org/10.1016/0738-0593\(82\)90010-4](https://doi.org/10.1016/0738-0593(82)90010-4).

Pipit Muliyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, Tryana. “Buku Kolaborasi Kebaikan Baznas Bazis Dki.” *Journal GEEJ* 7, no. 2 (2020).

Prasthama, Reyhan. “Analisis Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Mustahik.” *JES: Jurnal Ekonomi Syariah* 9, no. 2 (2023): 1–93.  
<https://doi.org/10.30736/jes.v9i2.882>.

Prastio, Luki Oka, Utang Suwaryo, and Neneng Yani Yuningsih. “Pengaruh



- Kepercayaan Dan Komitmen Antar Aktor Terhadap Proses Kolaborasi Pada Program Pemagangan Nasional Di Kabupaten Karawang.” *Jurnal Politikom Indonesiana* 4, no. 2 (2019): 200–223.  
<https://doi.org/10.35706/jpi.v4i2.3243>.
- Qomaruddin, Qomaruddin, and Halimah Sa’diyah. “Kajian Teoritis Tentang Teknik Analisis Data Dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles Dan Huberman.” *Journal of Management, Accounting, and Administration* 1, no. 2 (2024): 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>.
- R, Aurel Rani Afidesta, Dhenia Lizariani, Githa Marsyalia Azzahra, Maulida Hasyima, and Vani Gusti. “Efektivitas Zakat Produksi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Mustahik Di Masa Kini.” *BENEFIT: Journal Of Business, Economics, And Finance* 3, no. 2 (2017): 225–56.
- Raehana, Syarifa. “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Program Pemberdayaan Masyarakat Dalam Pendayagunaan Zakat Usaha Produktif Masyarakat Miskin.” *At-Thariqah: Jurnal Ekonomi* 1, no. 1 (2021): 60–78.  
<https://doi.org/10.47945/at-thariqah.v1i1.298>.
- Ramadhan, Rega, Herwan Abdul Muhyi, and Erna Maulina. “Dinamika Kerjasama: Merinci Relasi Kompetensi Dan Budaya Organisasi Di Koperasi Wilayah Kota Bandung.” *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 15, no. 1 (2024): 7–12. <https://doi.org/10.17509/jimb.v15i1.67682>.
- Ramadhani, Hafizah Putri, and Iwan Setiawan. “Pola Kolaborasi Bisnis CV . Promindo Utama ( Studi Kasus Di Desa Losari Lor , Kecamatan Losari Kabupaten Cirebon ) Pattern Of Business Collaboration CV . Promindo Utama ( Case Study in Losari Lor Village , Losari District , Cirebon Regency ).” *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis* 7, no. 1 (2021): 884–97.
- Rifka Alkhilyatul Ma’rifat, I Made Suraharta, Iryanto Irvan Jaya. “Optimalisasi Regulasi Pengelolaan Zakat Sebagai Keuangan Publik Islam Dalam Upaya Mengentaskan Kemiskinan Di Indonesia.” *Lobi* 2, no. 02 (2024): 306–12.
- Roberts, Debbie, René Van Wyk, and Nelesh Dhanpat. “Validation of the



- Thomson, Perry and Miller (2007) Collaboration Instrument in the South African Context.” *SA Journal of Human Resource Management* 15, no. 0 (2017): 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.793>.
- Rustandi, Resyiana Saffira, Rita Rahmawati, and Muhammad Faizal Rezza Rahman. “Komunikasi Efektif: Kunci Sukses Manajemen Organisasi.” *Karimah Tauhid* 4, no. 6 (2025): 389–95. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i6.17765>.
- Sedyastuti, Kristina. “Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancan Pasar Global.” *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia* 2, no. 1 (2018): 117–27. <https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v2i1.65>.
- Silalahi, Selyna Angelica, and Ruth Agnesia Sembiring. “Kolaborasi Antara Organisasi Non-Pemerintah Dan Pemerintah Dalam Mendukung Kesehatan Mental Di Kota Malang:(Studi Pada Yayasan Mahargijono Schutzenberger Indonesia Dan Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Kelua.” *Journal of Governance and Policy* 5, no. 2 (2025): 326–41. <https://jgp-fisip.ub.ac.id/index.php/jgp/article/view/62>.
- Silfani, Dwi, Frido Evindey Manihuruk, Gresia Septina Sitohang, Ainur Oktania, Arsiska Sari, and Eko Wahyu Nugrahadi. “Analisis Dampak Jangka Pendek Dan Panjang Dari Inflasi, Suku Bunga, Dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (EK&BI)* 7, no. 2 (2024): 133. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v7i2.1767>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edited by Sofia Yustiyani Suryandari. ALFABETA. 3rd ed. Yogyakarta: ALFABETA, 2017.
- . *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. ALFABETA. ALFABETA, 2013.
- Suhardi Majid, Nazori, Rafidah. “Analisis Manajemen Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Program Zakat Produktif Di Baznas Kota Jambi.” *Indonesian Journal of Islamic Economics and Business* 9, no. 1 (2024): 205–29. <https://doi.org/10.30631/ijoeib.v9i1.2430>.
- Sulung, Undari, and Mohamad Muspawi. “Memahami Sumber Data Penelitian :

- Primer, Sekunder, Dan Tersier.” *Jurnal Buana Media Watch* 1, no. September (2024): 1–11. <https://iicls.org/index.php/jer/article/view/238/195>.
- Syahroni, Muhammad Irfan. “Prosedur Penelitian Kualitatif.” *Jurnal Al-Musthafa STIT Al-Aziziyah Lombok Barat* 2, no. 3 (2022): 43–56.
- Tommy, Syafrian. “Collaborative Governance: Sebuah Tinjauan Literatur.” *Prosiding Seminar Nasional USM*, 2023, 113–24. <https://www.ojs.serambimekkah.ac.id/index.php/semnas/article/view/7102%0Ahttps://www.ojs.serambimekkah.ac.id/index.php/semnas/article/viewFile/7102/5104>.
- Triantoro, Aditya Pramadan, and Anggita Isty Intan Sari. “Optimalisasi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengeloaan Zakat Produktif Berdasarkan Program Zakat Community Development Baznas Di Pesantren Nurul Huda.” *Jurnal Ilmiah Research and Development Student* 1, no. 1 (2023): 170–80. <https://doi.org/10.59024/jis.v1i1.391>.
- Vangen, Siv, and Chris Huxham. “AIM Research Working Paper Series Aiming for Collaborative Advantage: Challenging the Concept of Shared Vision.” *Advanced Institute of Management Research Paper*, 2005, 015.
- Wargadinata, Ella. “Kepemimpinan Kolaboratif.” *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* 8, no. 1 (2017): 1–14. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/73>.
- Wathon, A. “Manajemen Dana Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Miskin.” *JEI: Jurnal Ekonomi Islam* 1, no. 2 (2024): 154.
- Wood, Donna J., and Barbara Gray. “Toward a Comprehensive Theory of Collaboration.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 27, no. 2 (1991): 139–62. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>.
- Yulianto, Daris. “Pola Collaborative Governance Dalam Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Kota Yogyakarta (Studi Kasus Program Gandeng Gendong).” *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 5, no. 2 (2025): 486–503. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/18304/12458>.
- Yuniyasari, Mella Putri Ayuningtyas, and Zulkipli Lessy. “Keberhasilan Program Pemberdayaan Mustahiq Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.”

*Jurnal Masyarakat Madani* 9, no. 1 (2024): 1–23. <https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/jmm/article/view/26482/10702>.

