

Eksplorasi Model Inovatif Lembaga Zakat untuk Integrasi Keuangan Berkelanjutan dalam Sistem Keuangan Syariah: Perspektif Stakeholder

Qordlon Hasanah, Sri Endang Yuliasuti, Gunawan Indro Purwono, Amrizal

Program Studi Magister Manajemen Keuangan Syariah, Institut Teknologi dan Bisnis

Ahmad Dahlan (ITB-AD) Jakarta

qordlon.hasanah5@gmail.com, sriendangyuliasuti7@gmail.com,

gunawandps@gmail.com, amrizal@itb-ad.ac.id

ABSTRACT

*Islamic Social Finance (ISF) has significant strategic potential to promote inclusive and sustainable development. However, zakat management continues to face institutional fragmentation, weak integration with Islamic commercial finance, and suboptimal utilization of digital technology and cross-sector collaboration. This study aims to explore and develop an innovative model of zakat institutions to strengthen sustainable finance integration within the Islamic financial system. The research employed an exploratory qualitative approach using a modified Grounded Theory strategy and was analyzed through the perspective of Ecosystem Theory. Data were collected through in-depth interviews with 22 informants representing zakat institutions, Islamic banks, regulators, Islamic fintech companies, academics, muzaki (zakat payers), and mustahik (zakat beneficiaries). The data were analyzed using open, axial, and selective coding procedures. The findings identify five key determinants for developing a sustainable zakat ecosystem: (1) digital transformation as an infrastructure enabler; (2) interdependent multi-stakeholder collaboration; (3) the convergence of Islamic Social Finance (ISF) and Islamic Commercial Finance (ICF); (4) governance and institutional trust as the foundation of integration; and (5) the reorientation of zakat from a charitable approach toward impact-driven development. Based on these findings, this study proposes the **Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM)**, which positions zakat institutions as ecosystem orchestrators that integrate stakeholders, technology, data, regulatory frameworks, and social-commercial financial instruments to create sustainable shared value. The novelty of this research lies in shifting the unit of analysis from linear stakeholder relationships toward a dynamic and co-evolutionary ecosystem perspective. Furthermore, it offers a conceptual mechanism that bridges ISF and ICF through a sustainable empowerment pathway, enabling the transformation of social capital into access to commercial financing. These findings demonstrate that the future effectiveness of zakat management depends not merely on the individual capacity of zakat institutions, but on their ability to orchestrate an integrated, trustworthy, and adaptive ecosystem. Such an ecosystem enables zakat to evolve into a strategic instrument for financial inclusion, mustahik empowerment, the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs), and the strengthening of a sustainable Islamic financial architecture.*

Keywords: *Zakat; Islamic Social Finance; Sustainable Finance; Ecosystem Theory; Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM).*

ABSTRAK

Keuangan sosial Islam memiliki potensi strategis dalam mendukung pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan, namun pengelolaan zakat masih menghadapi fragmentasi

kelembagaan, lemahnya integrasi dengan keuangan komersial syariah, serta pemanfaatan teknologi dan kolaborasi lintas sektor yang belum optimal. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan merumuskan model inovatif lembaga zakat dalam memperkuat integrasi keuangan berkelanjutan dalam sistem keuangan syariah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan strategi Grounded Theory yang dimodifikasi dan dianalisis melalui perspektif Ecosystem Theory. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 22 informan yang merepresentasikan lembaga zakat, perbankan syariah, regulator, fintech syariah, akademisi, muzaki, dan mustahik, kemudian dianalisis melalui open, axial, dan selective coding. Hasil penelitian mengidentifikasi lima determinan utama pembentukan ekosistem zakat berkelanjutan, yaitu transformasi digital sebagai infrastructure enabler, kolaborasi multi-stakeholder yang bersifat interdependen, konvergensi Islamic Social Finance (ISF) dan Islamic Commercial Finance (ICF), governance dan institutional trust sebagai fondasi integrasi, serta reorientasi zakat dari pendekatan karitatif menuju pembangunan berbasis dampak. Sintesis temuan menghasilkan Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM), yang memosisikan lembaga zakat sebagai ecosystem orchestrator dalam mengintegrasikan aktor, teknologi, data, regulasi, dan instrumen keuangan sosial-komersial untuk menciptakan nilai bersama secara berkelanjutan. Kebaruan penelitian terletak pada pergeseran unit analisis dari relasi stakeholder yang cenderung linier menuju ekosistem yang dinamis dan co-evolutionary, sekaligus menawarkan mekanisme konseptual yang menjembatani ISF dan ICF melalui jalur pemberdayaan berkelanjutan dari social capital menuju akses pembiayaan komersial. Temuan ini menegaskan bahwa masa depan pengelolaan zakat tidak semata ditentukan oleh kapasitas individual lembaga, tetapi oleh kemampuan mengorkestrasi ekosistem yang terintegrasi, terpercaya, dan adaptif, sehingga zakat dapat bertransformasi menjadi instrumen strategis bagi inklusi keuangan, kemandirian mustahik, pencapaian SDGs, dan penguatan arsitektur keuangan berkelanjutan.

Kata kunci: Zakat; Islamic Social Finance; Sustainable Finance; Ecosystem Theory; Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM).

PENDAHULUAN

Keuangan sosial Islam (Islamic Social Finance/ISF) semakin strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan melalui instrumen zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Di antara instrumen tersebut, zakat memiliki peran penting sebagai mekanisme redistribusi kekayaan sekaligus instrumen pengentasan kemiskinan, pemberdayaan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat (1). Perkembangan ekosistem keuangan syariah turut mendorong transformasi lembaga zakat dari institusi yang berorientasi pada penghimpunan dan distribusi dana menuju organisasi sosial-ekonomi yang dituntut mengembangkan tata kelola akuntabel, inovasi layanan, digitalisasi, dan kolaborasi lintas sektor. Transformasi tersebut semakin relevan dengan agenda Sustainable Development Goals (SDGs) dan penguatan integrasi Islamic Social Finance (ISF) dengan Islamic Commercial Finance (ICF) untuk membangun ekosistem keuangan syariah yang lebih inklusif, adaptif, dan berkelanjutan (2).

Meskipun memiliki potensi besar, pengelolaan zakat di Indonesia masih menghadapi kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan serta belum optimalnya pendayagunaan zakat dalam mendorong kemandirian ekonomi mustahik

(1). Perkembangan fintech dan digitalisasi layanan membuka peluang transformasi pengelolaan zakat melalui perluasan akses, peningkatan efisiensi, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas (3). Namun, inovasi tersebut cenderung berkembang secara parsial dan belum sepenuhnya terintegrasi dengan instrumen keuangan sosial Islam lainnya maupun dengan sektor keuangan komersial syariah. Fragmentasi tersebut membatasi potensi penciptaan nilai dan dampak sosial yang lebih luas, sehingga diperlukan kolaborasi dan integrasi antarpemangku kepentingan untuk membangun ekosistem zakat yang inovatif, inklusif, dan berorientasi pada keberlanjutan (2).

Berbagai penelitian telah mengkaji pengelolaan zakat dari aspek tata kelola, akuntabilitas, digitalisasi, kepercayaan muzaki, efektivitas distribusi, dan kontribusinya terhadap pembangunan berkelanjutan (4). Kajian tersebut umumnya menggunakan Stakeholder Theory, Institutional Theory, Agency Theory, dan Maqasid al-Shariah untuk menjelaskan tata kelola serta hubungan lembaga zakat dengan pemangku kepentingan. Namun, pendekatan yang ada belum sepenuhnya menjelaskan interdependensi, dinamika kolaborasi lintas sektor, dan penciptaan nilai bersama yang menjadi karakteristik ekosistem keuangan syariah kontemporer. Kajian yang menempatkan lembaga zakat sebagai integrator antara keuangan sosial Islam, lembaga keuangan syariah, pemerintah, sektor bisnis, fintech, dan masyarakat juga masih terbatas. Dengan demikian, terdapat kesenjangan konseptual mengenai model kelembagaan zakat berbasis ekosistem yang mampu mengorkestrasi kolaborasi multipihak untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi secara berkelanjutan (5).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi dan merumuskan model inovatif lembaga zakat berbasis ekosistem untuk memperkuat integrasi keuangan berkelanjutan dalam sistem keuangan syariah. Stakeholder Theory digunakan untuk mengidentifikasi aktor, kepentingan, dan perannya, sedangkan Ecosystem Theory digunakan untuk menjelaskan interdependensi, pola kolaborasi, serta mekanisme penciptaan nilai bersama antarpemangku kepentingan (5). Penelitian ini diharapkan menghasilkan model konseptual yang mengintegrasikan lembaga zakat dengan aktor utama dalam ekosistem keuangan syariah guna menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan kelembagaan secara berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan perspektif ekosistem dalam kajian keuangan sosial Islam, sedangkan secara praktis memberikan rekomendasi bagi regulator, lembaga zakat, industri keuangan syariah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam memperkuat peran zakat sebagai instrumen pembangunan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Zakat merupakan instrumen utama dalam sistem keuangan sosial Islam (*Islamic Social Finance/ISF*) yang berfungsi sebagai mekanisme redistribusi kekayaan, pengentasan kemiskinan, pengurangan kesenjangan, dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Berbeda dengan filantropi konvensional, zakat memiliki

landasan normatif syariah dan mekanisme distribusi kepada kelompok penerima (*asnaf*) yang telah ditetapkan, sehingga pengelolaannya menuntut kelembagaan yang profesional, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan (6). Dalam paradigma kontemporer, lembaga zakat berkembang dari organisasi yang berorientasi pada bantuan karitatif menuju institusi pembangunan sosial-ekonomi melalui pendayagunaan zakat produktif dan program pemberdayaan berkelanjutan. Posisi strategis tersebut menjadikan zakat relevan dengan agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs), terutama dalam pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan, pengurangan kesenjangan, dan perluasan akses ekonomi masyarakat (1). Oleh karena itu, efektivitas lembaga zakat sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola kelembagaan, profesionalisme sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi digital, serta penguatan kolaborasi lintas sektor agar penghimpunan dan pendayagunaan dana zakat semakin efisien, transparan, tepat sasaran, dan berkelanjutan (1).

Keuangan Berkelanjutan dalam Perspektif Keuangan Islam

Keuangan berkelanjutan (*sustainable finance*) merupakan paradigma yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam aktivitas keuangan untuk menciptakan pembangunan jangka panjang yang inklusif dan berkelanjutan. Dalam perspektif Islam, paradigma ini memiliki relevansi substantif dengan *Maqasid al-Shariah*, yaitu terwujudnya kemaslahatan melalui perlindungan agama (*hifz al-din*), jiwa (*hifz al-nafs*), akal (*hifz al-'aql*), keturunan (*hifz al-nasl*), dan harta (*hifz al-mal*) (7). Keselarasan tersebut menempatkan integrasi keuangan komersial syariah dan keuangan sosial Islam sebagai pendekatan strategis dalam memperluas inklusi keuangan, mengurangi kesenjangan, dan memperkuat kesejahteraan masyarakat. Instrumen keuangan sosial Islam, seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf, dapat berperan secara komplementer dengan instrumen keuangan komersial syariah dalam mendukung pembiayaan pembangunan dan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) (1). Namun, optimalisasi integrasi tersebut masih memerlukan penguatan tata kelola dan sinergi ekosistem karena adanya fragmentasi kelembagaan, keterbatasan integrasi sistem, serta belum optimalnya kolaborasi antara regulator, lembaga keuangan syariah, organisasi pengelola zakat, pengelola wakaf, dan sektor bisnis. Dengan demikian, pengembangan keuangan berkelanjutan berbasis prinsip syariah memerlukan pendekatan ekosistem yang mengintegrasikan fungsi komersial dan sosial secara kelembagaan, teknologi, dan programatik untuk menghasilkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan yang lebih berkelanjutan (6).

Transformasi Digital dan Kolaborasi Lembaga Zakat

Transformasi digital telah mendorong perubahan model operasional lembaga zakat melalui pemanfaatan *financial technology* (fintech), sistem pembayaran digital, *big data*, kecerdasan artifisial, dan platform penghimpunan berbasis aplikasi yang berpotensi meningkatkan efisiensi penghimpunan, memperluas akses layanan, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat. Digitalisasi juga

memungkinkan lembaga zakat membangun layanan yang lebih terintegrasi dan adaptif terhadap perubahan perilaku muzaki, termasuk melalui beragam kanal pembayaran elektronik yang semakin mudah diakses (1). Pada saat yang sama, penguatan dampak zakat memerlukan model kolaborasi multipihak yang melibatkan lembaga keuangan syariah, dunia usaha, lembaga wakaf, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil. Perkembangan tersebut menandai pergeseran paradigma pengelolaan zakat dari pendekatan karitatif menuju pendekatan pemberdayaan dan pembangunan yang menempatkan zakat sebagai bagian dari ekosistem keuangan sosial Islam untuk mendorong kemandirian ekonomi mustahik, memperluas inklusi keuangan, dan mendukung keberlanjutan sosial. Dengan demikian, transformasi digital dan kolaborasi kelembagaan menjadi dua elemen strategis dalam memperkuat kapasitas lembaga zakat sebagai institusi pembangunan sosial-ekonomi yang berkelanjutan (8).

Stakeholder Theory dalam Pengelolaan Lembaga Zakat

Stakeholder Theory menegaskan bahwa keberlanjutan dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh kemampuannya dalam mengidentifikasi, mengelola, dan menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak yang memengaruhi maupun dipengaruhi oleh aktivitas organisasi (9). Dalam konteks lembaga zakat, pemangku kepentingan mencakup muzaki, mustahik, pemerintah dan regulator, Dewan Pengawas Syariah, lembaga keuangan syariah, dunia usaha, mitra teknologi, akademisi, serta masyarakat. Relasi dengan para pemangku kepentingan tersebut menjadi penting karena efektivitas penghimpunan dan pendayagunaan zakat sangat dipengaruhi oleh kepercayaan muzaki, kualitas tata kelola, transparansi, akuntabilitas, serta kemampuan lembaga dalam membangun partisipasi dan kolaborasi antarpihak (6). Namun, pendekatan *stakeholder* dalam berbagai kajian pengelolaan zakat cenderung menempatkan hubungan antarpemangku kepentingan secara parsial dan linier, sehingga belum sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas interaksi, interdependensi, dan penciptaan nilai bersama (*value co-creation*) dalam ekosistem zakat kontemporer. Perkembangan digitalisasi dan tuntutan keuangan berkelanjutan semakin memperluas jejaring aktor dan pola hubungan kelembagaan, sehingga diperlukan perspektif yang memandang lembaga zakat sebagai bagian dari ekosistem kolaboratif yang dinamis, bukan sebagai entitas yang beroperasi secara terisolasi (9).

Ecosystem Theory sebagai Pendekatan Alternatif

Ecosystem Theory memandang organisasi sebagai bagian dari jaringan aktor yang saling bergantung dalam menciptakan nilai melalui pertukaran sumber daya, koordinasi, inovasi, dan kolaborasi (*value co-creation*) (5). Perspektif ini relevan untuk menganalisis lembaga zakat yang dalam perkembangannya tidak lagi beroperasi sebagai entitas tunggal, tetapi berinteraksi dengan perbankan syariah, *fintech*, lembaga wakaf, regulator, sektor usaha, organisasi sosial, dan masyarakat dalam suatu ekosistem keuangan sosial Islam. Berbeda dengan *Stakeholder Theory*

yang terutama membantu mengidentifikasi dan memahami kepentingan berbagai pemangku kepentingan, pendekatan ekosistem memberikan kerangka yang lebih dinamis untuk menjelaskan interdependensi aktor, keselarasan peran, aliran sumber daya, adaptasi teknologi, inovasi bersama, dan penciptaan nilai kolektif (10). Perspektif ini semakin relevan seiring berkembangnya integrasi antara keuangan sosial Islam, digitalisasi, dan agenda pembangunan berkelanjutan. Dengan demikian, pendekatan ekosistem dapat melengkapi *Stakeholder Theory* dalam menjelaskan transformasi lembaga zakat dari organisasi penghimpun dan penyalur dana menjadi orkestrator jejaring kolaboratif yang menghubungkan berbagai aktor untuk menghasilkan nilai ekonomi dan sosial yang berkelanjutan (2).

Sintesis Literatur dan Pengembangan Kerangka Konseptual

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kajian zakat selama ini dominan membahas tata kelola dan akuntabilitas kelembagaan, kepatuhan dan kepercayaan muzaki, efektivitas penghimpunan dan distribusi, digitalisasi layanan, serta kontribusi zakat terhadap pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan ekonomi. Namun, kajian yang menempatkan lembaga zakat sebagai bagian dari ekosistem keuangan syariah berkelanjutan masih relatif terbatas, terutama dalam menjelaskan interdependensi aktor, integrasi sumber daya, inovasi digital, kolaborasi lintas sektor, dan penciptaan nilai bersama. Secara teoretis, penelitian terdahulu banyak menggunakan *Stakeholder Theory*, *Institutional Theory*, *Agency Theory*, dan *Maqasid al-Shariah* untuk menjelaskan berbagai dimensi pengelolaan zakat, tetapi perspektif tersebut belum sepenuhnya menangkap dinamika ekosistem yang terbentuk dari interaksi antara lembaga zakat, lembaga keuangan syariah, *fintech*, regulator, dunia usaha, lembaga wakaf, organisasi sosial, dan masyarakat (11).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan *Stakeholder Theory* dan *Ecosystem Theory* sebagai kerangka analisis yang bersifat komplementer. *Stakeholder Theory* digunakan untuk mengidentifikasi aktor, kepentingan, peran, dan ekspektasi para pemangku kepentingan (9), sedangkan *Ecosystem Theory* digunakan untuk menganalisis interdependensi, konfigurasi peran, pertukaran sumber daya, inovasi, serta mekanisme penciptaan nilai bersama dalam jejaring kelembagaan (10). Integrasi kedua perspektif tersebut menjadi landasan pengembangan kerangka konseptual yang menempatkan transformasi digital dan kolaborasi multipihak sebagai mekanisme strategis dalam membangun model inovatif lembaga zakat yang terintegrasi dengan keuangan berkelanjutan. Dengan demikian, kebaruan konseptual penelitian ini terletak pada pergeseran unit analisis dari lembaga zakat sebagai organisasi individual menuju lembaga zakat sebagai bagian dari ekosistem kolaboratif yang dinamis, adaptif, dan berorientasi pada penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan keberlanjutan (8).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan strategi *modified Grounded Theory* untuk membangun model konseptual secara induktif

berdasarkan data empiris (12). Penelitian berfokus pada ekosistem zakat dan keuangan syariah di Indonesia dengan melibatkan 22 informan yang dipilih melalui *purposive sampling* dan dikembangkan melalui *theoretical sampling* hingga mencapai saturasi data (13). Informan mewakili aktor utama ekosistem, yaitu pengelola BAZNAS dan LAZ, praktisi perbankan syariah, regulator, pelaku *fintech* syariah, akademisi atau peneliti *Islamic Social Finance* (ISF), muzaki, dan mustahik. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur mendalam selama 45–90 menit yang berfokus pada dinamika kolaborasi, adopsi teknologi, integrasi instrumen keuangan, tata kelola, dan keterkaitannya dengan agenda pembangunan berkelanjutan. Data diperkuat melalui observasi nonpartisipan terhadap platform digital zakat dan studi dokumentasi terhadap laporan lembaga zakat, regulasi, fatwa, serta dokumen kebijakan terkait (14).

Analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data menggunakan NVivo melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* (12), dengan *Ecosystem Theory* sebagai lensa analitis untuk memahami interdependensi, kolaborasi, inovasi, dan penciptaan nilai antaraktor dalam ekosistem zakat (15). *Open coding* digunakan untuk mengidentifikasi konsep awal dari data, *axial coding* untuk membangun kategori dan hubungan antarkategori, sedangkan *selective coding* mengintegrasikan kategori utama sebagai dasar pengembangan model konseptual. Keabsahan data mengacu pada kriteria *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* melalui triangulasi sumber dan metode, *member checking*, *thick description*, *audit trail*, serta *peer debriefing* (16).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan dan Gambaran Umum Koding

Penelitian ini menganalisis pengalaman dan perspektif dari 22 informan kunci. Tabel 1 merinci komposisi informan dan kontribusinya. Proses *grounded analysis* menghasilkan 184 kode awal yang terabstraksi menjadi 12 sub-kategori, dan akhirnya tersintesis ke dalam 5 tema utama.

Tabel 1. *Profil Informan Penelitian*

Kelompok Stakeholder	Kode Informan	Jumlah (n)	Peran dalam Ekosistem
Pimpinan BAZNAS & LAZ	INF-01 s.d. INF-07	7	Eksekutor operasional & inovasi program
Praktisi Bank Syariah	INF-08 s.d. INF-11	4	Penyedia infrastruktur komersial & financial intermediary
Regulator (OJK, KNEKS, Kemenag)	INF-12 s.d. INF-14	3	Pembuat kebijakan, pengawas, & ecosystem enabler
Fintech Syariah	INF-15 s.d. INF-16	2	Technology provider & enabler akses digital

Akademisi / Pakar ISF	INF-17 s.d. INF-19	3	Validator teori & pengembang konsep
Muzaki & Mustahik	INF-20 s.d. INF-22	3	Donor & penerima manfaat (end-users)

Transformasi Digital sebagai Enabler Integrasi Ekosistem

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi di lembaga zakat tidak lagi sebatas alat transaksi pembayaran online, melainkan berfungsi sebagai enabler utama yang menghubungkan berbagai elemen ekosistem. Penggunaan Application Programming Interface (API), artificial intelligence untuk pemetaan mustahik, dan integrasi open banking memungkinkan lembaga zakat terkoneksi secara langsung dengan industri perbankan dan fintech. Sebagaimana diungkapkan oleh INF-03 (Pimpinan LAZ):

"Digitalisasi membuat kami tidak berdiri sendiri. Melalui API dengan perbankan syariah dan platform fintech, data muzaki dan pelaporan penyaluran dapat disinkronkan secara real-time. Ini mengubah cara kerja kami dari manual menjadi terintegrasi."

Temuan ini memperluas penelitian Hudaefi dan Beik (2021) serta Nurhidayah dan Yazid (2024). Jika studi terdahulu menempatkan digitalisasi sebatas sarana efisiensi internal, temuan penelitian ini membuktikan bahwa teknologi digital bertindak sebagai infrastruktur jaringan yang memungkinkan penciptaan nilai bersama (value co-creation) di antara para pelaku ekosistem (3).

Dinamika Kolaborasi Multi-Stakeholder: Dari Relasi Linier ke Ekosistem

Analisis data mengidentifikasi lima aktor kunci yang saling bergantung: lembaga zakat, perbankan syariah, regulator, fintech syariah, dan masyarakat. Berbeda dengan asumsi Stakeholder Theory klasik (9) yang memandang hubungan antar-aktor bersifat terpisah dan linier (misalnya: lembaga-muzaki atau lembaga-regulator), temuan empiris menunjukkan adanya hubungan interdependensi multi-arah.

Regulator tidak hanya menetapkan aturan, tetapi juga berfungsi sebagai fasilitator sinergi melalui regulasi sandbox. Bank syariah menyediakan akun tampungan dan pembiayaan lanjutan, sementara fintech menyediakan kanal agregasi. Temuan ini mengonfirmasi bahwa pengelolaan zakat kontemporer telah bergeser menuju business ecosystem (Moore, 1993), di mana keberhasilan satu aktor ditentukan oleh kesehatan dan keselarasan seluruh jaringan ekosistem.

Konvergensi Islamic Social Finance (ISF) dan Islamic Commercial Finance (ICF)

Salah satu temuan terpenting dari proses axial coding adalah kebutuhan mendesak untuk mengintegrasikan instrumen ISF (zakat, wakaf, infak) dengan ICF (pembiayaan perbankan syariah dan sukuk). Selama ini, tata kelola zakat dan

perbankan berjalan secara terisolasi (siloed approach). Informan dari praktisi bank syariah (INF-09) menekankan:

"Zakat produktif sanggup memberikan modal awal (social capital) dan pelatihan bagi mustahik. Namun, ketika usaha mereka berkembang, lembaga zakat memiliki keterbatasan dana. Di sinilah bank syariah masuk memberikan pembiayaan komersial berskala mikro. Integrasi ini yang sebelumnya terputus."

Pendekatan hibrida ini mendukung gagasan Rahman et al. (2024). Zakat ditempatkan sebagai first-loss capital atau instrumen de-risking yang menaikkan kelas mustahik (bankable status) sehingga layak mengakses pembiayaan komersial. Konvergensi ISF-ICF ini menjadi katalis penting bagi terciptanya pembangunan ekonomi syariah yang berkelanjutan (17).

Governance dan Institutional Trust sebagai Fondasi Ekosistem

Penguatan teknologi dan kolaborasi tidak akan berdampak signifikan tanpa dilandasi oleh tata kelola (governance) dan kepercayaan publik. Hasil analisis memperlihatkan bahwa muzaki dan regulator menuntut transparansi radikal yang melampaui pelaporan keuangan standar. Mustahik memerlukan kejelasan alokasi program pemberdayaan, sementara regulator mengharuskan kepatuhan syariah (shariah compliance) yang ketat.

Temuan ini sejalan dengan Wahab dan Rahman (2011) yang menyatakan bahwa akuntabilitas lembaga zakat berbanding lurus dengan tingkat kepercayaan publik. Dalam konteks ekosistem digital, tata kelola yang baik bertindak sebagai "perekat" (glue) yang menjaga kepercayaan antar-mitra (bank, fintech, regulator) untuk bersedia berbagi data dan sumber daya (17).

Reorientasi Zakat terhadap Keuangan Berkelanjutan dan SDGs

Data empiris menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pengelola zakat, dari sekadar karitatif (charity) menjadi orientasi dampak berkelanjutan (impact-driven). Program-program zakat produktif kini dirancang terintegrasi untuk mendukung Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya SDG 1 (Tanpa Kemiskinan), SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan SDG 10 (Meningkatnya Kesenjangan).

Pemanfaatan dana zakat untuk proyek pemberdayaan berbasis lingkungan dan ekonomi komunitas lokal memverifikasi bahwa zakat memiliki peran strategis dalam arsitektur sustainable finance global (4).

Formulasi Model Konseptual: Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM)

Sebagai puncak dari proses selective coding, penelitian ini merumuskan sebuah model konseptual baru bernama **Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM)**. SIZEM mengabstraksikan lima komponen sistemik yang saling berkaitan:

INPUT	PROCESS	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
Regulasi	Kolaborasi	Efisiensi	Inklusi	Sustainable
Teknologi	Multi	Penghimpunan	Keuangan	Finance
Sumber	Stakeholder	Transparansi	Pemberdayaan	SDGs
Daya	Integrasi Data	Perluasan	Mustahik	Kesejahteraan
Dukungan	Tata Kelola	Jangkauan	Penguatan	Masyarakat
Aktor	Syariah	Layanan	ISF	ICF

- **Input:** Ketersediaan kerangka regulasi, adopsi teknologi digital, komitmen aktor, dan kapasitas SDM.
- **Process:** Interaksi dinamis melalui kolaborasi multi-stakeholder, integrasi sistem data, inovasi layanan hibrida, dan pengawasan syariah.
- **Output:** Hasil langsung berupa peningkatan efisiensi akumulasi dana, transparansi pelaporan real-time, dan perluasan jangkauan penerima manfaat.
- **Outcome:** Dampak jangka menengah berupa peningkatan inklusi keuangan syariah, kemandirian mustahik, dan integrasi instrumen ISF-ICF.
- **Impact:** Dampak jangka panjang berupa kontribusi nyata terhadap Sustainable Finance, pencapaian SDGs, dan kesejahteraan masyarakat yang merata.

Pembahasan Teoretis (Theoretical Implication)

Secara teoretis, temuan penelitian ini memberikan dua kontribusi utama pada literatur keuangan Islam:

Perluasan Stakeholder Theory ke Ecosystem Theory : Penelitian ini membuktikan bahwa Stakeholder Theory (9) memiliki keterbatasan analitis dalam menjelaskan fenomena zakat kontemporer. Stakeholder Theory berfokus pada bagaimana organisasi mengelola tuntutan aktor secara individual dan terisolasi. Sebaliknya, temuan empiris mendokumentasikan bahwa hubungan antar-aktor dalam ekosistem zakat bersifat symbiotic and co-evolutionary. Pengadopsian Ecosystem Theory (15) berhasil menjelaskan bagaimana lembaga zakat bertindak sebagai ecosystem orchestrator atau integrator.

Jembatan Konseptual ISF dan ICF : Model SIZEM mengisi knowledge gap mengenai mekanisme integrasi antara keuangan sosial Islam dan keuangan komersial syariah. Dengan memposisikan zakat sebagai modal pemberdayaan awal dan bank syariah sebagai penyedia pembiayaan lanjutan, model ini menawarkan kerangka kerja teoretis baru untuk pengentasan kemiskinan yang berkelanjutan berbasis ekosistem (18).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, model inovatif lembaga zakat yang mampu memperkuat integrasi keuangan berkelanjutan dalam sistem keuangan syariah

diwujudkan melalui Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM), yaitu model yang menempatkan lembaga zakat sebagai ecosystem orchestrator yang mengintegrasikan peran regulator, perbankan syariah, fintech, lembaga keuangan sosial Islam, muzaki, mustahik, dan pemangku kepentingan lainnya dalam suatu ekosistem yang saling terhubung (19). Integrasi tersebut dibangun melalui pemanfaatan teknologi digital dan integrasi data, kolaborasi multi-stakeholder, penguatan tata kelola dan kepercayaan kelembagaan, serta konvergensi Islamic Social Finance (ISF) dengan Islamic Commercial Finance (ICF), sehingga zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen redistribusi dan bantuan sosial, tetapi menjadi katalis pemberdayaan yang mengantarkan mustahik menuju kemandirian dan akses pembiayaan berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas model inovatif lembaga zakat ditentukan oleh kemampuan seluruh aktor untuk membangun relasi yang kolaboratif, interdependen, dan berorientasi pada penciptaan nilai bersama, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan efisiensi penghimpunan, transparansi, perluasan jangkauan layanan, inklusi keuangan syariah, penguatan ekonomi mustahik, serta kontribusi nyata terhadap sustainable finance, pencapaian SDGs, dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan (18).

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat perlu mengalami pergeseran paradigma dari pendekatan kelembagaan yang parsial menuju pendekatan ekosistem yang terintegrasi dan berkelanjutan. Secara teoretis, temuan ini memperluas penggunaan Stakeholder Theory melalui Ecosystem Theory dengan menempatkan hubungan antarpemangku kepentingan bukan sekadar sebagai relasi kepentingan yang linier, melainkan sebagai interaksi yang interdependen, adaptif, dan menghasilkan penciptaan nilai bersama (value co-creation). Secara praktis, lembaga zakat perlu mengambil peran strategis sebagai ecosystem orchestrator yang mengintegrasikan teknologi digital, data, perbankan syariah, fintech, regulator, serta instrumen Islamic Social Finance (ISF) dan Islamic Commercial Finance (ICF) untuk membangun jalur pemberdayaan mustahik yang berkelanjutan. Sementara itu, pada tingkat kebijakan, regulator perlu mengembangkan kerangka regulasi yang mendukung interoperabilitas, kolaborasi lintas sektor, perlindungan dan pertukaran data, serta inovasi keuangan syariah yang tetap menjamin akuntabilitas dan kepatuhan syariah. Dengan demikian, implementasi Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM) berimplikasi pada reposisi zakat dari instrumen karitatif dan redistributif menjadi bagian strategis dari arsitektur keuangan berkelanjutan yang mampu memperkuat inklusi keuangan, kemandirian mustahik, pencapaian SDGs, dan kesejahteraan masyarakat secara sistemik dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, lembaga zakat disarankan untuk memperkuat perannya sebagai penggerak dan penghubung utama dalam ekosistem keuangan syariah melalui pembangunan kolaborasi yang lebih terstruktur dengan regulator, perbankan syariah, fintech, lembaga keuangan sosial Islam, sektor usaha,

dan masyarakat. Penguatan tersebut perlu didukung oleh integrasi sistem dan data berbasis teknologi digital, peningkatan kualitas tata kelola dan sumber daya manusia, transparansi serta akuntabilitas yang mampu memperkuat kepercayaan publik, sekaligus pengembangan skema berkelanjutan yang menghubungkan Islamic Social Finance (ISF) dengan Islamic Commercial Finance (ICF) untuk mendorong transformasi mustahik menuju kemandirian ekonomi. Pemerintah dan regulator juga disarankan membangun kerangka kebijakan yang lebih integratif dan adaptif terhadap inovasi serta memperkuat interoperabilitas antaraktor tanpa mengabaikan prinsip kehati-hatian dan kepatuhan syariah. Selanjutnya, penelitian mendatang perlu menguji dan memvalidasi Sustainable Islamic Zakat Ecosystem Model (SIZEM) pada konteks kelembagaan dan wilayah yang lebih luas melalui pendekatan kuantitatif, mixed methods, maupun studi longitudinal, sehingga efektivitas, keberlanjutan, dan daya generalisasi model dalam mendukung keuangan berkelanjutan dapat dibuktikan secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Badan Amil Zakat Nasional. (2025). *Outlook Zakat Indonesia 2025*. Pusat Kajian Strategis BAZNAS.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Hudaefi, F. A., & Beik, I. S. (2021). Digital zakat management and financial inclusion. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68–78.
- Islamic Development Bank, & United Nations Development Programme. (2016). *I for impact: Blending Islamic finance and impact investing for the global goals*.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Nasution, Y. S. J. (2024). Peran Islamic Social Finance di Indonesia menuju Sustainable Development Goals (SDGs). *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*.
- Nurhidayah, A., & Yazid, M. (2024). Inovasi digital dalam pengelolaan zakat dan wakaf. Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Roadmap pengembangan dan penguatan perbankan syariah Indonesia 2023–2027*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rahman, H., Puad, N. A. M., & Argantara, Z. R. (2024). The synergy of Islamic finance and sustainable development: Management innovation in pesantren-based amil zakat institutions.
- Riduwan, R., Ilyas, H., & Adha, M. A. (2023). Corporate zakat in perspective of stakeholder theory: A case study of Islamic rural banks.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.