

Transformasi Tata Kelola Filantropi Islam Urban: Studi Kasus Model Pemberdayaan Sosioekonomi Holistik Masjid Raya Bintaro Jaya

Rizqiyah Rizqiyah¹, Titiek Titiek², Erma Fatmawati³, Wahyu Wibowo⁴

^{1,2,3}Universitas Darul Ulum Lamongan

⁴Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta

E-mail: 2505301072@mhs.unisda.ac.id¹, titiekrohanah@unisda.ac.id², fatmawatierma13@gmail.com³, wahyuwibowopenulis@gmail.com⁴

Article History:

Received: 10 Februari 2026

Revised: 28 Maret 2026

Accepted: 02 April 2026

Keywords:

Islamic Philanthropy; Governance; Socio-Economic Empowerment; Urban Mosque; Institutional Transformation.

Abstract: *This study examines the paradigm shift of contemporary Islamic philanthropy in Indonesia from traditional charity toward a systematic economic empowerment model aligned with Maqashid al-Sharia, particularly the protection of wealth (hifz al-mal). It aims to analyze the governance transformation at Masjid Raya Bintaro Jaya and to explore how the integration of trustworthiness (amanah) and professional ethics converts ZISWAF (zakat, infaq, sadaqah, and waqf) funds into instruments for competitive community economic self-reliance in a heterogeneous urban context. Employing a holistic case study design with a qualitative–interpretive approach, the research captures the institutional dynamics and governance practices in depth. The findings propose an integrative “Urban Islamic Philanthropy” model in which the mosque functions not only as a ritual space but also as a hub for socio-economic empowerment supported by modern accountability mechanisms and digital-based transparency. These results offer a practical roadmap for mosque managers (takmir) to optimize the socio-economic potential of the ummah through credible and sustainable governance.*

PENDAHULUAN

Filantropi Islam di Indonesia yang berakar pada instrumen ZISWAF (zakat, infak, sedekah, dan wakaf) berada pada titik balik transformatif. Di satu sisi, potensi zakat nasional kerap disebut mencapai sekitar Rp327 triliun per tahun, menunjukkan ruang kontribusi yang sangat besar bagi pembangunan sosial dan penguatan ekonomi umat (Zulfikar, 2024). Namun, besarnya potensi belum selalu berbanding lurus dengan capaian kemandirian ekonomi mustahik di sektor produktif. Literatur dan laporan kelembagaan menegaskan bahwa agenda pengelolaan zakat tidak cukup berhenti pada distribusi konsumtif, tetapi perlu diperkuat pada pendayagunaan dan pengukuran dampak yang terstruktur (Puskasbaznaz, 2023).

Secara normatif, arah transformasi tersebut sejalan dengan kerangka Maqashid Syariah, khususnya perlindungan harta (*hifz al-mal*), yang menuntut tata kelola filantropi mampu menjaga

kemaslahatan aset umat sekaligus mendorong produktivitas (Chapra, 2016). Dengan demikian, filantropi Islam idealnya direposisi dari pola karitatif-tradisional menuju model pemberdayaan ekonomi yang sistemik dan berkelanjutan (Puskasbaznaz, 2024). Dalam konteks urban yang berkembang cepat, tuntutan reposisi ini semakin kuat. Lingkungan perkotaan dengan karakter masyarakat kelas menengah, mobilitas tinggi, dan literasi digital yang relatif baik mendorong ekspektasi baru: lembaga filantropi berbasis masjid perlu menunjukkan kinerja yang profesional, transparan, dan terukur—bukan semata mengandalkan legitimasi simbolik (Nurjamil, 2022; Lusiana et al., 2024; Saputri, 2024).

Di lanskap urban Bintaro Jaya yang dinamis, Masjid Raya Bintaro Jaya relevan diposisikan sebagai lokus strategis untuk membaca adaptasi institusi keagamaan terhadap perubahan ekspektasi publik. Pada ruang sosial yang heterogen, masjid dituntut tidak hanya sebagai ruang ritual transendental, tetapi juga sebagai institusi sosial-ekonomi yang merespons problem kemiskinan perkotaan melalui program pemberdayaan yang nyata dan berkelanjutan (SibakulJogja, 2023; Puskasbaznaz, 2024; Wibowo et al., 2025).

Tantangan utama terletak pada persistensi tata kelola tradisional yang kadang menghambat efektivitas pengelolaan, mulai dari perencanaan program, seleksi penerima manfaat, hingga evaluasi dampak (Aminuddin et al., 2025). Di titik ini, isu akuntabilitas menjadi krusial karena kepercayaan publik tidak hanya dibangun lewat niat baik, tetapi melalui mekanisme yang bisa diaudit, transparan, dan konsisten dari waktu ke waktu (Tambunan, 2021; Aryana, 2022).

Perubahan ekspektasi publik juga dipercepat oleh tren digitalisasi filantropi. Berbagai kajian menunjukkan bahwa pemanfaatan platform digital/fintech dapat meningkatkan efisiensi pengumpulan dan memperkuat transparansi penyaluran, meski tetap menyisakan tantangan seperti literasi digital, keamanan data, regulasi, dan trust terhadap lembaga (Mauludin & Herianingrum, 2022; Listiana et al., 2023; Ahimsa et al., 2023; Aryo et al., 2025). Dari sisi kebijakan makro, penguatan ekosistem ekonomi syariah nasional terus didorong melalui agenda lintas lembaga, termasuk penyusunan MEKSI 2025–2029 sebagai kelanjutan periode masterplan sebelumnya. Kerangka kebijakan semacam ini mempertegas bahwa integrasi ekosistem digital, tata kelola kredibel, dan sinergi aktor menjadi prasyarat penguatan peran institusi sosial-keagamaan dalam pembangunan ekonomi inklusif (KNEKS, 2023).

Berangkat dari konteks tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis proses transformasi tata kelola filantropi di Masjid Raya Bintaro Jaya, (2) mendeskripsikan model pemberdayaan sosio-ekonomi holistik yang dijalankan, serta (3) merumuskan rekomendasi model tata kelola filantropi Islam urban yang kredibel dan replikatif. Secara akademik, studi ini mengisi celah literatur tentang filantropi Islam urban dan penguatan kapasitas tata kelola berbasis akuntabilitas-digital; secara praktis, temuan diharapkan menjadi *roadmap* bagi takmir/organisasi masjid untuk mengoptimalkan dana sosial keagamaan sebagai instrumen kemandirian ekonomi umat.

LANDASAN TEORI

1. Filantropi Islam dan ZISWAF: dari Karitas ke Pemberdayaan

Filantropi Islam berbasis ZISWAF (zakat, infak, sedekah, wakaf) pada dasarnya bergerak dari dimensi ibadah sosial menuju peran pembangunan sosial-ekonomi yang lebih terukur. Literatur mutakhir tentang *Islamic Social Finance* (ISF) menekankan bahwa instrumen sosial syariah dapat diintegrasikan untuk membangun jalur perubahan (*pathway*) dari bantuan jangka pendek menuju penguatan ketahanan ekonomi jangka menengah–panjang (Kunhibava et al., 2024; Napitupulu et al., 2024; Wibowo et al., 2026). Kerangka integratif ISF juga menempatkan program pemberdayaan sebagai proses bertahap yang memerlukan desain kelembagaan, target

outcome, dan indikator dampak yang jelas (Widiastuti et al., 2022).

Di tingkat implementasi, banyak studi menekankan perbedaan fundamental antara distribusi konsumtif (pemenuhan kebutuhan langsung) dan pendayagunaan produktif (pembiayaan/pendampingan usaha, peningkatan kapasitas, akses pasar). Bukti empiris menunjukkan zakat produktif—jika disertai pendampingan dan desain program yang konsisten—dapat meningkatkan kinerja usaha dan kesejahteraan mustahik, walau hasilnya sangat dipengaruhi kualitas tata kelola, seleksi program, serta keberlanjutan pendampingan (Widiastuti et al., 2022; Mawardi et al., 2023; Mainaki et al., 2026).

2. Maqashid Syariah (*Hifz al-Mal*) sebagai Kompas Normatif

Kerangka Maqashid Syariah memberi landasan normatif bahwa pengelolaan dana sosial keagamaan harus menghasilkan kemaslahatan yang nyata. Dalam konteks penelitian ini, fokus *hifz al-mal* (perlindungan/optimalisasi harta) relevan untuk membaca transformasi dari filantropi karitatif menuju filantropi pemberdayaan: dana ZISWAF tidak hanya “habis dibagi”, tetapi dikelola agar produktif, aman, tepat sasaran, dan berdampak pada kemandirian ekonomi penerima manfaat. Penekanan pada *outcome* (kemampuan ekonomi mustahik) sekaligus menjaga amanah adalah jembatan antara etika syariah dan evaluasi kebijakan program (Syarifah et al., 2022; Firdaus et al., 2024; Rokhim et al., 2026).

Kajian mutakhir juga menunjukkan Maqashid sering dioperasionalkan melalui indikator tata kelola: keadilan distribusi, transparansi, pengendalian risiko, serta penguatan kapasitas mustahik (Amima et al., 2025; Rokhim et al., 2026). Studi tentang interpretasi Maqashid di praktik tata kelola zakat memperlihatkan bahwa orientasi Maqashid dapat memengaruhi pilihan model distribusi/pemberdayaan dan outcome kesejahteraan mustahik—artinya, Maqashid bisa dijadikan lensa untuk menilai arah transformasi (*governance* menuju *empowerment*), bukan sekadar legitimasi normatif (Saputra, 2021; Shabirah et al., 2021; Mujib et al., 2024; Sugianto et al., 2025).

3. Good Governance pada Lembaga Nirlaba (Filantropi)

Transformasi filantropi urban menuntut tata kelola yang makin terbaca oleh publik: akuntabilitas, transparansi, efektivitas, serta mekanisme kontrol. Pada lembaga nirlaba berbasis komunitas seperti masjid, isu kunci bukan profit, melainkan *trust* dan *legitimacy* yang dihasilkan dari proses pengelolaan dana publik yang dapat dipertanggungjawabkan. Studi tentang *governance* masjid menegaskan bahwa kinerja masjid dan kualitas pengelolaan keuangan sangat berkaitan dengan praktik *governance* seperti aturan internal, peran pengurus, mekanisme pelaporan, dan pengendalian (Pahlevi et al., 2025; Sugianto et al., 2025).

Dalam konteks filantropi (terutama zakat), studi-studi Indonesia juga memperlihatkan bahwa akuntabilitas publik dipengaruhi oleh variabel yang teknis seperti akuntansi zakat, kontrol internal serta variabel yang sosiologis (budaya organisasi), yang pada akhirnya memengaruhi kepercayaan muzakki dan dukungan publik (Oktaviani, 2022; Syarifah et al., 2022; Habibi et al., 2024). Temuan-temuan ini menegaskan perlunya kajian yang mengaitkan amanah/etika dengan mekanisme *governance* seperti SOP, pelaporan, audit, dan indikator dampak untuk menjelaskan bagaimana faktor teknis dan sosiologis membentuk akuntabilitas serta kepercayaan publik.

4. Akuntabilitas Amanah dan Akuntabilitas Modern

Untuk lembaga keagamaan, akuntabilitas tidak hanya administratif; ia memiliki dimensi moral-spiritual (amanah) dan dimensi publik-manajerial. *Zakat institutions* sering dikaitkan dengan *dual accountability*: pertanggungjawaban kepada Tuhan sekaligus kepada manusia

(muzakki, mustahik, jamaah, regulator). Dalam masyarakat urban yang rasional dan berorientasi bukti, dimensi publik ini makin menuntut standar pelaporan, indikator program, dan transparansi proses termasuk bagaimana keputusan alokasi dibuat dan bagaimana dampak dinilai (Fitri et al., 2024).

Riset tentang pelaporan berbasis situs web menegaskan bahwa transparansi digital berperan sebagai medium akuntabilitas (Fitri et al., 2024; Arif et al., 2025). Studi-studi tersebut juga menyoroti kendala praktis, seperti kapasitas SDM, konsistensi pelaporan, kualitas informasi, dan ketiadaan standar. Dalam konteks masjid urban, transparansi digital dapat dipahami sebagai penghubung antara amanah sebagai etika dan integritas pengelola dengan perangkat tata kelola modern berupa laporan berkala, dashboard, audit, dan bukti dampak yang bersama-sama membentuk kepercayaan muzakki perkotaan.

5. Teori Perubahan Organisasi dan *Institutional Isomorphism*

Transformasi masjid urban dapat dijelaskan melalui *institutional theory*, yang memandang perubahan organisasi tidak semata didorong oleh efisiensi internal, tetapi juga oleh kebutuhan memperoleh legitimasi di mata lingkungan sosialnya (Setyawan et al., 2023). Dalam kerangka ini, organisasi cenderung menyesuaikan diri dengan harapan, norma, dan praktik yang dianggap sah oleh aktor-aktor eksternal misalnya jamaah, donatur, regulator, komunitas profesional, serta ekosistem media (Pahlevi et al., 2025).

Salah satu mekanisme kunci dalam *institutional theory* adalah *institutional isomorphism*, yakni kecenderungan organisasi menjadi semakin mirip satu sama lain karena tekanan institusional. Pada masjid urban, isomorfisme dapat tampak dalam adopsi praktik manajerial yang lazim pada organisasi modern: penataan struktur dan pembagian peran, penyusunan SOP, sistem pelaporan, penguatan identitas organisasi misalnya komunikasi publik dan pengelolaan reputasi, serta pemanfaatan transparansi digital. Praktik-praktik ini dapat muncul melalui tiga jenis tekanan. Pertama, tekanan normatif, yakni tuntutan profesionalisasi dan standar kepatutan pengelolaan dana umat. Kedua, tekanan koersif, yakni tuntutan yang bersifat mengikat atau sangat menentukan, seperti ekspektasi donatur, ketentuan regulasi, atau prasyarat akuntabilitas yang melekat pada kerja sama dan pendanaan. Ketiga, tekanan mimetik, yakni kecenderungan meniru praktik lembaga yang dipersepsi berhasil dan kredibel ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan kompetisi legitimasi.

Kerangka tersebut membantu membaca reposisi masjid dalam konteks masyarakat urban, terutama ketika penilaian terhadap kredibilitas lembaga semakin banyak bertumpu pada indikator tata kelola: keteraturan pelaporan, keterlacakan penggunaan dana, mekanisme pengawasan, dan bukti dampak program. Dengan demikian, transformasi masjid urban dapat dipahami sebagai respons institusional terhadap meningkatnya tuntutan legitimasi bukan sekadar perubahan administratif.

Sebagai pelengkap konteks sosiologis, literatur tentang kelas menengah Muslim di ruang urban dan ekspresi kesalehan di ruang publik—termasuk kaitannya dengan konsumsi religius, media, dan praktik *piety*—memberi penjelasan mengapa filantropi semakin terinstitusionalisasi (FMillie & Baulch, 2024; ischer & Nisa, 2025). Filantropi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme redistribusi, tetapi juga menjadi medium pembentukan identitas, pernyataan legitimasi moral, dan partisipasi sosial. Ketika kesalehan semakin terhubung dengan ruang publik dan media, ekspektasi terhadap lembaga filantropi, termasuk masjid, cenderung meningkat pada dimensi keterlihatan kinerja, transparansi, dan pembuktian dampak. Dalam konteks ini, nilai amanah bekerja paling efektif bukan hanya sebagai klaim normatif, melainkan ketika diterjemahkan ke dalam perangkat tata kelola yang dapat diperiksa: laporan berkala, dashboard

informasi, audit, dan dokumentasi dampak program.

6. Pemberdayaan Ekonomi

Kerangka pemberdayaan diperlukan untuk menjelaskan pola intervensi yang bersifat holistik dalam program filantropi. Dalam literatur zakat dan pemberdayaan, dua jalur yang paling kompatibel ialah (1) zakat produktif yang dipadukan dengan dukungan usaha, seperti pemberian modal, pelatihan, dan pendampingan; serta (2) pendekatan *livelihood* atau kapabilitas yang menekankan penguatan aset dan modal penghidupan, mencakup modal manusia, sosial, finansial, dan fisik, sekaligus memperhatikan resiliensi. Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa dampak zakat produktif cenderung lebih kuat ketika intervensi tidak berhenti pada bantuan modal, melainkan dilengkapi pendampingan berkelanjutan, fasilitasi akses pasar, serta monitoring yang konsisten (Munir et al., 2022; Widiastuti et al., 2022; Mawardi et al., 2023).

Kekuatan kerangka pemberdayaan juga terletak pada kemampuannya menautkan rancangan program dengan indikator hasil yang terukur. *Outcome* kemandirian dapat dirumuskan melalui indikator seperti peningkatan pendapatan, stabilitas usaha, kemampuan mengelola keuangan, dan keberlanjutan sumber penghidupan. Untuk mempertajam dimensi holistik, perubahan perilaku dapat pula dilihat melalui aspek non-material, misalnya etika kerja, disiplin, dan orientasi tanggung jawab sebagai bagian dari transformasi kapasitas individu. Kerangka ini dapat dipadukan dengan perspektif maqasid, khususnya *hifz al-mal*, sehingga capaian ekonomi dibaca sebagai kemaslahatan yang dapat diukur melalui indikator yang jelas, bukan sekadar narasi keberhasilan program (Mawardi et al., 2023; Rokhim et al., 2026).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus holistik tunggal (*single holistic case study*) dengan pendekatan kualitatif dalam paradigma konstruktivis–interpretif. Lokasi penelitian adalah Masjid Raya Bintaro Jaya dengan batasan waktu 2020–2025, sehingga penelitian dapat menggambarkan dinamika tata kelola filantropi sejak fase resiliensi pandemi hingga periode akselerasi digitalisasi pascapandemi. Desain holistik dipilih karena fokus kajian diarahkan pada keseluruhan sistem tata kelola filantropi masjid yang meliputi proses penghimpunan, pengambilan keputusan, penyaluran, pendampingan program, serta mekanisme akuntabilitas dan transparansinya dalam satu konteks kelembagaan yang utuh.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara melibatkan pengurus masjid 5 orang, mustahik 15 orang, muzakki 10 orang, serta pakar/mitra 5 orang untuk menangkap pengalaman, pertimbangan pengelolaan, dan penilaian dampak program. Observasi dilakukan pada kegiatan operasional, proses distribusi/pendayagunaan dana, serta aktivitas pendampingan usaha produktif. Dokumentasi mencakup laporan keuangan, SOP, renstra, dokumen program, dan data statistik wilayah untuk memperkuat konteks dan memverifikasi informasi dari wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi data, pengelompokan tema, dan penarikan kesimpulan. Data wawancara dan catatan lapangan ditata dalam matriks, kemudian diberi kode secara manual seperti tata kelola, mekanisme transparansi, seleksi penerima manfaat, bentuk pendampingan, indikator keberhasilan, kendala. Kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi kategori dan tema utama, lalu diuji menggunakan *pattern matching*, yaitu membandingkan pola temuan lapangan dengan kerangka teori. Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta member checking kepada informan kunci agar interpretasi peneliti sesuai dengan realitas yang mereka maksud.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Transformasi Tata Kelola dari Tradisional Menuju Profesional

Analisis data dilakukan secara bertahap melalui reduksi data, pengelompokan tema, dan Temuan menunjukkan bahwa perubahan tata kelola filantropi di Masjid Raya Bintaro Jaya muncul terutama karena perubahan karakter publik urban. Muzakki di lingkungan perkotaan cenderung menuntut proses yang rapi, informasi yang mudah ditelusuri, dan bukti dampak yang jelas. Situasi ini membuat pengelolaan berbasis kebiasaan dan relasi personal menjadi kurang memadai. Transformasi kemudian bergerak ke arah pembagian peran yang lebih tegas, standar kerja yang lebih konsisten, serta dokumentasi keputusan yang lebih tertib agar organisasi tidak bergantung pada figur tertentu dan lebih mudah dievaluasi.

Perubahan ini sejalan dengan literatur tata kelola lembaga nirlaba yang menempatkan *trust* sebagai modal utama (Napitupulu et al., 2024; Sairally, 2024; Wibowo et al., 2026). Ketika penghimpunan dana meningkat dan ekspektasi publik naik, kebutuhan pada akuntabilitas dan transparansi menjadi semakin menentukan legitimasi lembaga. Studi tentang tata kelola masjid juga menekankan bahwa kinerja kelembagaan dan kepercayaan publik berkaitan erat dengan kualitas pengelolaan, sistem pelaporan, dan kontrol internal (Karim, 2020; Afifah, 2022; Fahmi, 2022; Prihastuti & dkk, 2023).

Di tahap berikutnya, masjid tampak mengadopsi praktik manajemen modern untuk mempertahankan legitimasi publik. Logika ini dapat dipahami melalui kerangka isomorfisme institusional pada organisasi nirlaba, ketika tekanan normatif dan ekspektasi stakeholder mendorong lembaga mengadopsi struktur, prosedur, dan bahasa manajerial agar dinilai kredibel. Adaptasi tersebut tidak harus berujung pada pelepasan identitas spiritual, selama nilai amanah tetap menjadi orientasi dan tata kelola modern dipakai sebagai alat menjaga kemaslahatan. Kerangka kajian manajerialisme organisasi nirlaba menunjukkan bahwa respons strategis terhadap tekanan isomorfik dapat meningkatkan kinerja dan sekaligus menahan risiko penyimpangan misi apabila lembaga menjaga kejelasan tujuan sosialnya (Hersberger-Langloh et al., 2021).

Pada titik ini, transformasi yang terjadi dapat dibaca sebagai proses penerjemahan nilai ke dalam sistem. Nilai amanah bergerak dari sekadar slogan menjadi standar kerja yang memandu cara dana dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana publik memperoleh informasi. Perubahan kultural ini penting karena tata kelola yang tampak profesional sering gagal bila hanya menambah prosedur, tetapi tidak mengubah kebiasaan organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program.

Di samping itu, penggunaan teknologi dalam tata kelola tidak cukup diposisikan sebagai alat pelaporan, tetapi sebagai mekanisme yang membentuk ulang rutinitas organisasi. Literatur filantropi digital menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memperkuat akses, efisiensi, dan transparansi, serta mengubah cara publik berpartisipasi dan memantau program (Mauludin & Herianingrum, 2022; Listiana et al., 2023). Saat transparansi menjadi lebih mudah, standar pembuktian juga meningkat. Pengelola didorong untuk lebih disiplin dalam pencatatan, konsistensi pelaporan, dan penyajian informasi yang relevan bagi muzakki. Implikasinya, tata kelola masjid tidak lagi cukup dinilai dari niat baik, tetapi dari kemampuan menjaga keterlacakan proses. Inilah yang menjelaskan mengapa transformasi tampak simultan pada aspek teknis dan budaya kerja.

2. Model Pemberdayaan Sosio Ekonomi Holistik

Model pemberdayaan yang ditemukan melampaui distribusi karitatif. Program bergerak ke arah intervensi yang mendorong kemampuan ekonomi mustahik, seperti literasi keuangan,

penguatan usaha mikro, pendampingan, dan penghubung akses pasar. Arah ini selaras dengan temuan riset tentang zakat produktif yang menegaskan bahwa dampak lebih kuat ketika bantuan tidak berhenti pada penyaluran dana, melainkan disertai pendampingan dan desain program yang konsisten (Arwady & Shabri, 2021; Fauzi et al., 2025). Dari perspektif *Islamic Social Finance*, pola seperti ini mencerminkan integrasi instrumen sosial untuk mendorong transisi bertahap dari kondisi rentan menuju lebih berdaya. Model terintegrasi menekankan pentingnya tahapan pemulihan hingga penguatan ketahanan ekonomi, sehingga intervensi tidak terputus dan tidak kembali pada pola bantuan berulang tanpa perubahan kapasitas.

Kekuatan pendekatan holistik terletak pada penggabungan modal finansial dengan modal sosial. Pendampingan usaha, jejaring, dan pembelajaran bersama berfungsi sebagai penguat yang sering menentukan keberlanjutan dampak. Pada praktiknya, dana ZISWAF menjadi pemantik, sementara perubahan perilaku ekonomi, kebiasaan menabung, kemampuan mencatat arus kas, dan strategi pemasaran menjadi proses yang menjaga program tetap hidup setelah bantuan diberikan. Di sini, ukuran keberhasilan tidak cukup berupa jumlah penerima manfaat atau total dana tersalurkan. Ukuran yang lebih relevan adalah perubahan kapasitas, stabilitas pendapatan, dan ketahanan usaha. Literatur terbaru tentang *productive* zakat di Indonesia menegaskan pentingnya pengukuran indikator yang lebih substantif karena program produktif mudah tampak berhasil di awal tetapi melemah tanpa monitoring dan pendampingan (Iswardani & Hasbi, 2021; Munir et al., 2022).

Jika ditarik ke skala lebih luas, pemberdayaan yang terstruktur menempatkan filantropi Islam sebagai salah satu sumber pembiayaan sosial yang mendukung tujuan pembangunan. Kajian tentang *Islamic social finance* dan SDGs menunjukkan bahwa instrumen sosial syariah dapat berkontribusi pada pengentasan kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi inklusif, terutama ketika desain program memperhatikan keberlanjutan dan dampak jangka panjang (Napitupulu et al., 2024; Wibowo et al., 2026). Kerangka ini membantu menjelaskan mengapa orientasi program perlu bergeser menjadi outcome. Dengan orientasi *outcome*, masjid tidak hanya menyalurkan dana, tetapi juga mengelola perubahan sosial ekonomi pada skala komunitas.

3. Mekanisme Akuntabilitas dan Transparansi Digital

Temuan mengarah pada menguatnya tuntutan muzakki, khususnya generasi muda, untuk melihat bukti dampak. Mereka cenderung bertanya tentang progres penerima manfaat, keberlanjutan usaha, dan pembelajaran yang dihasilkan program. Kondisi ini mendorong masjid membangun praktik pelaporan yang tidak berhenti pada angka, tetapi menampilkan cerita perubahan yang ditopang data. Dalam literatur, pergeseran ini konsisten dengan tren filantropi digital yang membuat proses monitoring lebih mungkin dilakukan dan ekspektasi publik terhadap keterbukaan meningkat (Saputri, 2024). Di sisi lain, tuntutan dampak juga membantu pengelola menghindari jebakan program yang sekadar ramai di permukaan. Ketika dampak harus dibuktikan, program perlu memiliki tujuan yang jelas, indikator sederhana yang konsisten, dan mekanisme tindak lanjut ketika hasil tidak sesuai target.

Pengelolaan berbasis data berfungsi sebagai alat untuk mengurangi bantuan yang tumpang tindih, salah sasaran, atau tidak sesuai kebutuhan. Ketika profil mustahik dicatat dengan rapi, pengurus lebih mudah menilai jenis intervensi yang paling relevan, membedakan kebutuhan darurat dan kebutuhan penguatan usaha, serta mengatur prioritas pendampingan. Di tingkat kelembagaan, data juga membantu menyatukan persepsi internal karena keputusan didukung bukti, bukan semata intuisi. Literatur akuntabilitas lembaga zakat menegaskan bahwa transparansi dan tanggung jawab kelembagaan membutuhkan sistem informasi yang memadai

dan prosedur pelaporan yang konsisten agar publik dapat menilai kredibilitas lembaga (Tambunan, 2021) . Ketika mekanisme ini berjalan, legitimasi sosial masjid menguat karena publik melihat kesungguhan tata kelola, bukan hanya kesalehan simbolik.

Transparansi digital pada akhirnya bukan sekadar publikasi laporan, tetapi cara mengelola relasi dengan stakeholder. Ketika informasi mudah diakses dan diperbarui secara berkala, kecemasan donatur berkurang dan partisipasi dapat meningkat. Namun transparansi juga menuntut disiplin organisasi. Data yang tidak konsisten, narasi yang tidak selaras dengan catatan, atau pembaruan yang jarang justru dapat menurunkan kepercayaan. Karena itu, transparansi yang efektif perlu dibarengi standar informasi minimum, jadwal pelaporan, dan mekanisme koreksi bila terjadi kekeliruan. Keseluruhan temuan ini mengarah pada satu argumentasi utama. Filantropi Islam urban yang efektif dibangun oleh pertemuan nilai amanah dan sistem tata kelola modern. Transformasi tata kelola memberi fondasi bagi pemberdayaan yang berkelanjutan, sementara transparansi digital memberi cara baru untuk menjaga kepercayaan publik dan memastikan program bergerak menuju dampak yang nyata.

KESIMPULAN

Transformasi tata kelola filantropi di Masjid Raya Bintaro Jaya berlangsung sebagai perubahan bertahap dari pola tradisional menuju tata kelola yang lebih profesional. Perubahan tersebut tidak hanya tampak pada aspek administratif, tetapi juga pada kultur kerja organisasi yang semakin menekankan keterlacakan proses, pembagian peran yang jelas, dan orientasi hasil. Dalam konteks filantropi Islam urban, masjid berfungsi ganda sebagai ruang ibadah dan institusi sosial ekonomi yang mengelola dana ZISWAF secara lebih terukur, sehingga filantropi tidak berhenti pada distribusi karitatif, tetapi bergerak ke arah pemberdayaan yang mendorong kemandirian ekonomi mustahik.

Implikasi studi ini bersifat praktis dan konseptual. Secara praktis, temuan menunjukkan bahwa penguatan SOP, kontrol internal, serta transparansi pelaporan berbasis data dapat meningkatkan kepercayaan muzakki dan memperkuat legitimasi sosial masjid. Model pemberdayaan yang holistik juga menegaskan pentingnya menggabungkan bantuan modal dengan pendampingan, literasi keuangan, dan penguatan jejaring pasar agar program tidak menghasilkan ketergantungan, melainkan perubahan kapasitas yang berkelanjutan. Secara konseptual, penelitian ini memperkuat gagasan Urban Islamic Philanthropy sebagai kerangka yang mengintegrasikan nilai amanah dan maqashid syariah dengan praktik tata kelola modern yang responsif terhadap karakter publik urban yang kritis.

Arah penelitian masa depan dapat dikembangkan pada beberapa jalur. Pertama, studi komparatif lintas masjid urban di kota berbeda untuk menguji daya replikasi model dan mengidentifikasi variasi konteks yang memengaruhi keberhasilan transformasi. Kedua, penguatan pengukuran dampak melalui indikator longitudinal yang memantau perubahan kesejahteraan mustahik dari waktu ke waktu, termasuk dimensi resiliensi usaha dan mobilitas ekonomi. Ketiga, kajian yang lebih mendalam tentang tata kelola data dan etika transparansi digital, seperti standar informasi minimum, kualitas data, perlindungan privasi, dan bagaimana keterbukaan memengaruhi perilaku donatur dan desain program.

DAFTAR REFERENSI

- Afifah, Z. (2022). Revitalisasi Masjid Melalui Manajemen Sumber Daya Masjid Sebagai Penggerak Ekonomi Masyarakat dan UMKM. *Eco-Entrepreneur*.
- Ahimsa, E. A., Sudarsono, H., Ghoni, M. A., & Affandi, M. T. (2023). Understanding Muzaki Adoption of Digital Zakat Payments in Indonesia. *Review of Islamic Social Finance and*
-

- Entrepreneurship*, 2023(2), 182–193. <https://doi.org/10.20885/RISFE.VOL2.ISS2.ART7>
- Amima, A. F., Mufidah, L., Rohman, T., Vanamai, D., & Wibowo, W. (2025). Pembangunan Pedesaan Berkelanjutan melalui Agrowisata Cerdas Berorientasi Maqasid Al-Syari'ah. *TOBA: Journal of Tourism, Hospitality, and Destination*, 4(4), 512–524. <https://doi.org/10.55123/TOBA.V4I4.6872>
- Aminuddin, Wibowo, W., Choiri, A., Ariga, A., & Satibi, I. (2025). Kebijakan Sertifikasi Wakaf di Indonesia dalam Pembangunan Berkelanjutan: Peluang dan Tantangan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 2665–2676. <https://doi.org/10.56799/PESHUM.V4I2.7914>
- Arif, M. N., Linggar, B., & Nugraheni, Y. (2025). Accountability in Infaq Fund Management: The Case of Jogokariyan Mosque. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 12(1), 41–64. <https://doi.org/10.24815/jdab.v12i1.40922>
- Arwady, & Shabri, M. (2021). Efektifitas Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) Produktif dalam Pengentasan Kemiskinan di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Pembangunan*, 6(3).
- Aryana, K. (2022). Akuntabilitas dan Transparansi Lembaga Pengelola Wakaf Melalui Waqf Core Principle dan PSAK 112. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Ekonomi*, 7(2), 2065–2080. <https://doi.org/10.33197/jabe.vol7.iss2.2021.783>
- Aryo, P., Khothimah, J. F., Arifah, R. N., Kusumaningrum, Y. Y., Rizky, A. F., & Putri Utami, A. (2025). The Role Of Financial Technology (Fintech) in Improving The Efficiency and Transparency of Zakat Payments in Indonesia: Challenges and Opportunities. *YUME: Journal of Management*, 8(1.1), 1493–1503. <https://doi.org/10.37531/YUM.V8I1.8323>
- Chapra, M. U. (2016). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0NGpDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&ots=295IYLxRLB&sig=amDQAY8JHYGpjoZA4lmxKN_IprY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Fahmi, R. A. (2022). Transformation of Mosque Management Through Islamic Social Enterprise Concept. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 8(1), 157–178. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol8.iss1.art10>
- Fauzi, F., Samri, Y., & Nasution, J. (2025). Zakat Produktif: Tinjauan Literatur dan Implikasinya terhadap Pembangunan Ekonomi di Indonesia. *TIJARAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis Syariah*, 2(1), 19–28. <https://litera-academica.com/ojs/tijarah/article/view/132>
- Firdaus, M., Suseno, B. D., Sari, G. I., & Fauzi, M. (2024). Zakat Compliance: The Interplay of Religiosity, Awareness, and Knowledge. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 9(3), 326–336. <https://doi.org/10.22515/SHIRKAH.V9I3.628>
- Fischer, J., & Nisa, E. F. (2025). Emerging Middles: Class, Development and the Halal Economy in Indonesia and Malaysia. *Research in Globalization*, 10(1), 100276. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2025.100276>
- Fitri, Y., Rini, R., & Amilin, A. (2024). Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat. *Jurnal Bimas Islam*, 17(1), 215–243. <https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013>
- Habibi, R., Wira, A., & Hulwati. (2024). Peran Moderasi Altruisme: Literasi Zakat, Pendapatan dan Minat Muzakki. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(7), 3936–3956–3936 – 3956. <https://doi.org/10.47467/ELMAL.V5I7.4112>
- Hersberger-Langloh, S. E., Stühlinger, S., & von Schnurbein, G. (2021). Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? *Nonprofit Management and Leadership*, 31(3), 461–480. <https://doi.org/10.1002/nml.21441>
- Iswardani, I., & Hasbi, H. (2021). Pengaruh Dana Zakat Produktif terhadap Tingkat Pendapatan
-

- Mustahik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Syariah (Jurnal Akunsyah)*, 1(1), 23–41. <https://doi.org/10.30863/AKUNSYAH.V1I1.2999>
- Karim, H. A. (2020). Revitalisasi Manajemen Pengelolaan Peran Dan Fungsi Masjid Sebagai Lembaga Keislaman. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 5(2).
- KNEKS. (2023). *Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah*. <https://kneks.go.id/berita/644/katalog-buku-master-plan-industri-halal-indonesia-2023-2029?category=1>
- Kunhibava, S., Muneeza, A., Mustapha, Z., Khalid, M., & Kiran, G. (2024). Blockchain Use Case in Islamic Social Finance. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 16(1), 93–110–193 – 110. <https://doi.org/10.55188/IJIF.V16I1.659>
- Listiana, A. N., Khairunnisa, B., Nasution, N. N., & Afna, S. B. (2023). Digitalisasi Zakat dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Sosial dan Pemulihan Ekonomi Nasional selama Pandemi Covid-19. *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business*, 2(2), 116–137. <https://doi.org/10.14710/DJIEB.20239>
- Lusiana, D., Irchamni, I. A., & Azizah, S. N. (2024). Peran Zakat Produktif dalam Mendukung Perkembangan Industri Halal: Kajian Filantropi Islam Lazis Unisia Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Al-Tsarwah*, 7(2), 132–143. <https://doi.org/10.30863/AL-TSARWAH.V7I2.8161>
- Mainaki, H., Bawono, A., & Wibowo, W. (2026). Analysis of Productive Zakat and GDP on Poverty Levels and Governance of Zakat Institutions in West Sumatra. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 5(1), 133–150. <https://doi.org/10.55123/mamen.v5i1.7118>
- Mauludin, M. R., & Herianingrum, S. (2022). Pengaruh Digital Zakat terhadap Penghimpunan Zakat dan Kinerja Lembaga Amil Zakat. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 9(1), 47. <https://doi.org/10.20473/vol9iss20221pp47-58>
- Mawardi, I., Widiastuti, T., Al Mustofa, M. U., & Hakimi, F. (2023). Analyzing the Impact of Productive Zakat on the Welfare of Zakat Recipients. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(1), 118–140. <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>
- Millie, J., & Baulch, E. (2024). Beyond the Middle Classes, Beyond New Media: The Politics of Islamic Consumerism in Indonesia. *Asian Studies Review*, 48(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/10357823.2023.2291103>
- Mujib, H., Aminullah, R. A., Endang, U., Hamidah, W., & Nurhidayah, S. F. (2024). *Optimization of Zakat, Infaq, and Shadaqah Management in Bojongmalang Village, Cimaragas District*. <https://www.riset-iaid.net/index.php/khidmat/article/view/1975>
- Munir, R., Abdullah, M., Al, S., & Garut, M. (2022). Strategi Pendayagunaan Zakat Produktif oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Garut Perspektif Hukum Ekonomi Islam. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 1(1), 258–266. <https://doi.org/10.37968/jhesy.v1i1.267>
- Napitupulu, R. M., Sukmana, R., & Rusydiana, A. S. (2024). Governance of Islamic Social Finance: Learnings from Existing Literature. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 17(3), 552–571. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-06-2023-0222>
- Nurjamil, N. (2022). Sosialisasi Pengantar Ilmu Zakat, Wakaf dan Waris dalam Rangka Peningkatan Literasi Ekonomi Syariah Berbasis Filantropi Bagi Pengelola Zakat di Kelurahan Sukamiskin Kota Bandung. *E-Coops-Day*, 3(2). <https://doi.org/10.32670/ecoopsday.v3i2.2434>
- Oktaviani, S. A. (2022). Analysis of The Influence of Zakat Literacy, Income and Altruism on Muzakki's Decisions in Paying Professional Zakat through Zakat Institutions with Transparency as a Moderating Variable (Study on Muzakki DKI Jakarta). *Account:*
-

- Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perbankan*, 9(2).
<https://doi.org/10.32722/ACCOUNT.V9I2.4689>
- Pahlevi, R. W., Warsono, S., & Setiyono, B. (2025). Conceptual Paper on the Relationship Between Mosque Performance, Financial Management, and Governance in Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1), 2435599. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2435599>
- Prihastuti, I., & dkk. (2023). Manajemen Pengelolaan Dana Masjid Jami Assa'adah Kelurahan Thehok Kota Jambi. *Journal Sains Student Research*, Vol. 1(No. 1).
- Puskasbaznaz. (2023). *Laporan Zakat dan Pengentasan Kemiskinan Nasional 2023*. <https://puskasbaznas.com/publications/published/officialnews/1907-laporan-zakat-dan-pengentasan-kemiskinan-nasional-2023>
- Puskasbaznaz. (2024). *Outlook Zakat Indonesia 2024*. <https://www.puskas.baznas.go.id.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024>
- Rokhim, A., Elhady, A., Setianingrum, N., Rifa'i, K., Nasar, F., Madi, B., Widyawati, N., Rahayu, I., Arifin, M., & Sawir, M. (2026). From Governance to Empowerment: Interpreting Maqasid Shariah in Local Zakat Institutions in Indonesia. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 2026(1), 1855–1867. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v11i1.4194>
- Sairally, B. S. (2024). Waqf: A Key Islamic Social Finance Instrument. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 16(S1), 1–3. <https://doi.org/10.55188/IJIF.V16IS1.778>
- Saputra, W. (2021). Keadilan Distributif dalam Zakat dan Pengentasan Kemiskinan Perspektif Asghar Ali Engginer. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 1(2). <https://doi.org/10.53754/iscs.v1i2.276>
- Saputri, M. (2024). Transformasi Digital dalam Filantropi Islam: Optimalisasi Pengelolaan Zakat dan Wakaf Melalui Fintech Syariah. *SANTRI: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, 2(6), 305–314. <https://doi.org/10.61132/santri.v2i6.1143>
- Setyawan, W., Tanzil, N. D., & Rosdini, D. (2023). Isomorfisme Institusional pada Pengungkapan SDGs dalam Sustainability Reporting. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 11(2), 299–314. <https://doi.org/10.17509/jrak.v11i2.51488>
- Shabirah, A., Lestari, I., L., & Estefany, V. N. (2021). Analisis Bibliometrik Distribusi Zakat. *Jurnal Masharif Al-Syariah*, 6(2), 491–506. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/Mas/index>
- SibakulJogja. (2023). *Masjid Jogokariyan: Sejarah dan Kampung Ramadhan*. <https://sibakuljogja.jogjaprovo.go.id/blog/pasarkotagedeyia/masjid-jogokariyan-sejarah-dan-kampung-ramadhan/>
- Sugianto, S., Aminuddin, A., Wibowo, W., & Endraswati, H. (2025). Model Pengumpulan dan Pendistribusian Dana Infaq sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Umat (Studi Kasus di Yayasan Nurul Ashri Yogyakarta). *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(2), 171–185. <https://doi.org/10.55123/mamen.v4i2.5092>
- Syarifah, L., Bushtomi, A. O., & Faoz, M. M. (2022). The Influence of Religiosity, Beliefs and Digital Literacy of Muzakki's Interests Paying Zakat through Fintech. *Interdisciplinary Journal and Humanity (INJURITY)*, 1(2). <https://doi.org/10.58631/injurity.v1i2.9>
- Tambunan, J. (2021). Memaksimalkan Potensi Zakat Melalui Peningkatan Akuntabilitas Lembaga Pengelola Zakat. *Islamic Circle*, 2(1), 118–131. <https://doi.org/10.56874/islamiccircle.v2i1.498>
- Wibowo, W., Choiri, A., Aminuddin, A., Emilda, P., & Salim, F. (2025). Sustainable Islamic

- Tourism: Jogokariyan Ramadan Village as a Sustainable Religious and Economic Tourism Destination (Case Study in Jogokariyan Ramadan Village). *Ecopreneur: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(1), 61–76. <https://doi.org/10.47453/ECOPRENEUR.V6I1.3091>
- Wibowo, W., Nofriansyah, N., Nasrudin, N., & Aminuddin, A. (2026). *Integrating Islamic Financial Literacy, Social Entrepreneurship, and Social Finance: Innovative Pathways to Inclusive and Sustainable Development*. 115–144. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1842-4.CH005>
- Widiastuti, T., Ningsih, S., Prasetyo, A., Mawardi, I., Herianingrum, S., Robani, A., Al Mustofa, M. U., & Hady, A. F. (2022). Developing an Integrated Model of Islamic Social Finance: Toward an Effective Governance Framework. *Heliyon*, 8(9), e10383. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10383>
- Zulfikar, M. (2024). *Baznas: Potensi Zakat di Indonesia Mencapai Rp327 Triliun*. <https://www.antaraneews.com/berita/4202409/baznas-potensi-zakat-di-indonesia-mencapai-rp327-triliun?>
-