

Transformasi Layanan Kemanusiaan Berbasis Agama: Studi Komparasi Lembaga Zakat Korporat YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN

Dwi Iqbal Noviawan,^{1*} Banu Muhammad Haidlir,¹ Sari Viciawati Machdum¹

¹Magister Ilmu Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Indonesia

Email: dwiiqbal@.com, banu.muhammad@ui.ac.id, sari.viciawati@ui.ac.id

*Korespondensi

Article History: Received: 17-11-2025, Revised: 26-12-2025, Accepted: 30-12-2025, Published: 30-12-2025

Abstrak

Penelitian ini mengkaji transformasi organisasi pada tiga lembaga zakat berbasis korporat yaitu YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN dengan menempatkan tekanan regulasi, tuntutan profesionalisme, serta perkembangan teknologi digital sebagai faktor pendorong utama perubahan. Perspektif politik-ekonomi Wamsley dan Zald digunakan untuk menjelaskan bagaimana kepentingan eksternal, terutama kebijakan korporasi induk dan regulasi negara, memengaruhi struktur kewenangan, arah program, dan pola akuntabilitas lembaga. Sementara itu, kerangka faktor perubahan organisasi Kettner memberikan landasan untuk menelaah dinamika internal seperti pengembangan SDM, penataan ulang struktur, dan penyesuaian tata kelola. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif komparatif melalui wawancara mendalam dan analisis dokumen resmi. Hasil penelitian menunjukkan adanya diferensiasi strategi transformasi: YBM BRILiaN menekankan efisiensi struktur, penguatan kaderisasi amil, dan konsolidasi sistem digital; BSI Maslahat berfokus pada harmonisasi budaya pasca-merger, penyatuan SOP, serta integrasi data dan sistem pelaporan; sedangkan YBM PLN menerapkan standardisasi nasional berbasis KPI, digitalisasi penuh proses pelaporan, serta penguatan jaringan relawan wilayah. Meskipun jalur transformasi yang ditempuh berbeda, ketiganya menunjukkan pola konvergensi pada profesionalisasi SDM, penguatan mekanisme audit dan kontrol, serta pemanfaatan teknologi sebagai instrumen akuntabilitas publik. Temuan ini memperlihatkan bahwa lembaga zakat korporat tidak hanya beradaptasi terhadap tekanan eksternal, tetapi juga menegosiasikan nilai religius dengan praktik manajemen modern guna memperkuat legitimasi dan keberlanjutan layanan sosial berbasis agama.

Kata Kunci:

faith-based organization; lembaga amil zakat; transformasi organisasi

Abstract

This study examines the organizational transformation of three corporate-based zakat institutions—YBM BRILiaN, BSI Maslahat, and YBM PLN—by positioning regulatory pressures, demands for professionalism, and rapid digital advancement as the primary drivers of change. Wamsley and Zald's political-economic perspective is used to explain how external forces—particularly state regulation and the policies of parent corporations— influence authority structures, program direction, and institutional accountability. Meanwhile, Kettner's framework on organizational change provides the basis for analyzing internal dynamics, including human resource development, structural reorganization, and adjustments in governance practices. Employing a qualitative comparative approach, the study utilizes in-depth interviews and document analysis to trace the patterns of

transformation across the three institutions. The findings reveal differentiated strategies: YBM BRILiaN prioritizes structural efficiency, amil cadre development, and consolidation of digital systems; BSI Maslahat focuses on post-merger cultural harmonization, SOP unification, and integration of data and reporting mechanisms; while YBM PLN implements nationwide KPI-based standardization, full digitalization of reporting processes, and strengthened regional volunteer networks. Despite these divergent pathways, the institutions exhibit convergence in several areas, including the professionalization of human resources, reinforcement of audit and control mechanisms, and the use of technology as a key instrument of public accountability. These results demonstrate that corporate-based zakat institutions are not only adapting to external pressures but also negotiating religious values alongside managerial practices to strengthen legitimacy and ensure the sustainability of faith-based social services.

Keywords:

faith-based organization; organizational transformation; zakat institutions



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Dalam dua dekade terakhir, lembaga amil zakat di Indonesia mengalami transformasi seiring meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik, profesionalisasi pengelolaan, dan integrasi teknologi digital. Perubahan ini sejalan dengan temuan Smith & Sosin (2001) bahwa organisasi keagamaan menghadapi tuntutan untuk mempertahankan identitas religius sekaligus mengadopsi prinsip manajemen publik yang efisien dan akuntabel. Dari perspektif politik-ekonomi Wamsley dan Zald, tekanan regulasi, kebutuhan legitimasi publik, dan ketergantungan sumber daya menjadi pendorong utama perubahan organisasi pelayanan sosial berbasis agama, terutama pada lembaga zakat berbasis korporasi yang berada dalam relasi struktural dengan negara dan korporasi induk (Hasenfeld, 2010; Wamsley & Zald, 1973).

Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa transformasi lembaga zakat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti kematangan organisasi, peningkatan penghimpunan, perubahan desain program, serta kebutuhan strategis lembaga (Suryana & Hum, 2018). Transformasi ini juga ditandai oleh pergeseran dari orientasi karitatif menuju kewirausahaan sosial yang menekankan social mission, empowerment, social impact, dan sustainability (Ryandono, 2019), serta diperkuat oleh perkembangan teknologi yang mendorong filantropi digital dan memperluas jangkauan pengelolaan zakat (Sahabi & Ajuna, 2022).

Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih memaknai transformasi sebagai perubahan teknis dan programatik, seperti inovasi layanan atau adopsi teknologi. Kajian yang menelaah transformasi sebagai proses kelembagaan yang menyeluruh—meliputi perubahan struktur organisasi, tata kelola, budaya kerja, serta dinamika kekuasaan dan ketergantungan sumber daya—masih terbatas, terlebih karena dominasi studi kasus tunggal yang belum memberikan gambaran komparatif antar lembaga zakat berbasis korporasi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan membandingkan strategi transformasi kelembagaan lembaga zakat berbasis korporasi dengan menggunakan perspektif ekonomi-politik Wamsley dan Zald (Hasenfeld, 2010; Wamsley & Zald, 1973). Penelitian ini memandang transformasi bukan sekadar inovasi manajerial, melainkan proses berkelanjutan dalam menegosiasikan legitimasi

politik, sumber daya, dan nilai religius. Temuan penelitian diharapkan berkontribusi secara teoretis pada kajian transformasi faith-based organizations dan secara praktis memberikan rujukan strategis bagi regulator, korporasi induk, dan pengelola lembaga zakat dalam memperkuat tata kelola filantropi Islam di Indonesia.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain komparatif untuk menganalisis transformasi organisasi pada lembaga zakat berbasis korporat. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman mendalam terhadap proses perubahan pada setiap kasus, sekaligus membandingkan pola kesamaan dan perbedaannya antar lembaga (Neuman, 2014). Penelitian dilaksanakan pada tiga lembaga amil zakat nasional berbasis korporat, yaitu YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN. Ketiganya merepresentasikan faith-based human service organization (FBO) yang menjalankan fungsi pelayanan sosial berbasis nilai keagamaan dengan standar tata kelola korporasi. Pemilihan ketiga lembaga ini didasarkan pada karakteristik kesamaan struktural—sama-sama berada di bawah perusahaan besar—namun memiliki variasi dalam kapasitas internal, kebijakan organisasi, serta adaptasi terhadap perubahan.

Dalam penulisan ini, tahapan penulisan meliputi identifikasi dan perumusan masalah, pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi literatur. Analisis data dilakukan menggunakan teknik triangulasi, dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber data untuk meningkatkan validitas dan mengurangi potensi bias. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini melibatkan narasumber dengan posisi strategis yang mengetahui dan mengalami transformasi lembaga terdiri dari Badan Pengurus secara keseluruhan, pelaksana level atas, dan pelaksana level menengah. Narasumber terpilih berjumlah 14 orang, dan berikut rincian kerangka narasumber.

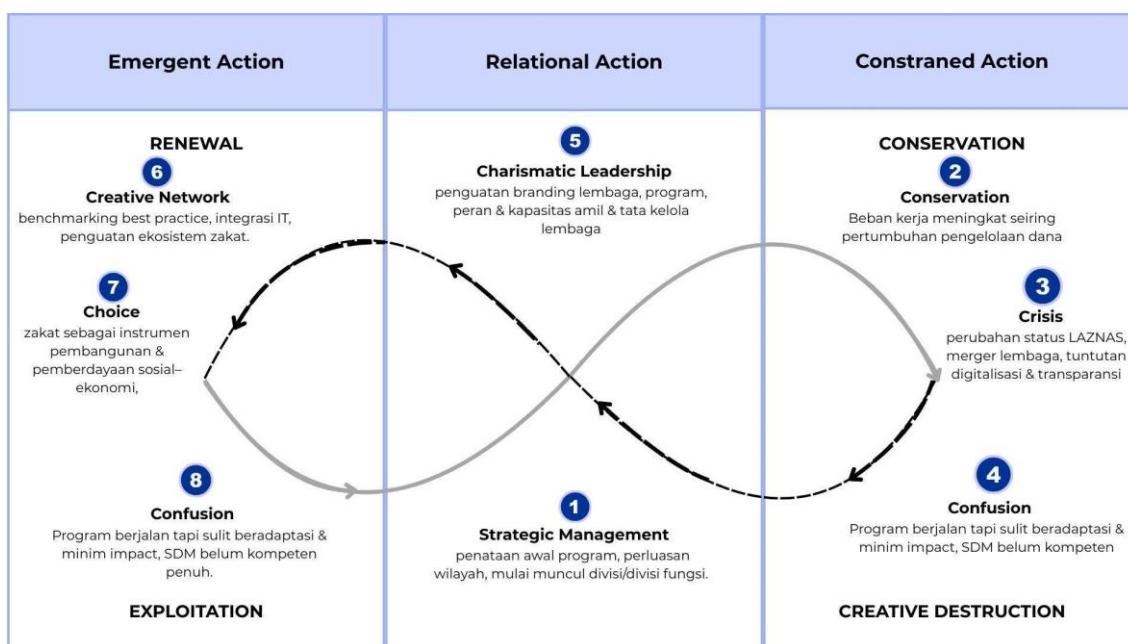
Tabel 1. Narasumber Kunci

Tujuan Penelitian	Narasumber	Jumlah Narasumber	Persentase
Gambaran mengenai dinamika internal dan eksternal dan perspektif politik ekonomi yang melatarbelakangi transformasi lembaga zakat korporat	Badan Pengurus LAZ Korporat (YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN) yang terlibat sebelum dan sesudah transformasi	5	35,71
Perubahan yang terjadi sebagai respon dari dinamika eksternal dan internal juga perspektif ekonomi politik meliputi struktur organisasi, SDM, Program, tata kelola, dan teknologi informasi.	Top level manajemen dari Badan Pelaksana LAZ Korporat (YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN)	4	28,57
Tindak Lanjut atas transformasi lembaga amil zakat berbasis korporat dan implementasinya pada	Middle management dari LAZ Korporat (YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN)	5	35,71

struktur, sdm, program, dan kegiatan fundraising

Hasil dan Pembahasan

Transformasi lembaga zakat tidak terjadi secara instan, melainkan berkembang melalui tahapan evolusi organisasi yang dipengaruhi oleh dinamika dan tekanan berbagai hal. Mengacu pada Organizational Ecocycle Model yang dikembangkan oleh David Hurst (1995), perubahan kelembagaan dapat dipahami sebagai siklus berulang yang mencakup fase eksplorasi, konservasi, creative destruction, dan akhirnya renewal. Keempat tahap itu mewakili siklus lembaga dari lahir, tumbuh berkembang, menua, mengalami krisis, dan kemudian memperbarui diri (creative destruction), dan berujung pada peremajaan (renewal). Kerangka ini membantu menjelaskan bagaimana lembaga zakat korporat beradaptasi dari organisasi berbasis kolektivitas religius menuju institusi profesional yang berorientasi pada tata kelola modern dan keberlanjutan dampak sosial.



Gambar 1. Evolusi Lembaga Zakat

Sumber: Hurst, 1995

Transformasi dalam Organisasi Berbasis Keagamaan

Transformasi YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN menunjukkan pola konvergensi pada aspek SDM, tata kelola, teknologi informasi, dan program, yang dapat dijelaskan melalui kerangka *institutional isomorphism, political economy, and faith-based organization (FBO) reform*. Pada aspek SDM, ketiganya mengalami profesionalisasi melalui standardisasi kompetensi, integrasi nilai religius pada etos kerja, dan peningkatan literasi digital, yang mencerminkan normative isomorphism karena tuntutan profesionalisme serta *coercive isomorphism* akibat tekanan regulatif dan korporasi induk (DiMaggio & Powell, 1983). Penguatan tata kelola—melalui harmonisasi SOP, peningkatan akuntabilitas, dan digitalisasi pelaporan—menunjukkan adaptasi terhadap lingkungan regulatif dan mekanisme kontrol

korporasi, sejalan dengan *coercive* dan *structural isomorphism*. Transformasi teknologi informasi merefleksikan respons lembaga terhadap perubahan konteks institusional digital, di mana modernisasi sistem dan integrasi *platform* korporasi menjadi bentuk adaptasi terhadap digital institutional environment (Scott, 2014). Hal ini ditegaskan oleh narasumber YBM BRILiaN yang menyatakan bahwa digitalisasi bukan lagi pilihan, melainkan “kebutuhan mendesak karena tuntutan efisiensi dan perkembangan sistem” (N1–YBM BRILiaN), terutama dalam memenuhi kewajiban reporting compliance berbasis sistem dari regulator (Kemenag dan BAZNAS) serta keselarasan dengan sistem korporasi induk yang telah terdigitalisasi.

Pada aspek program, ketiga lembaga bergeser dari pendekatan karitatif menuju pemberdayaan melalui program ekonomi, community-based empowerment, dan livelihood recovery, sejalan dengan paradigma faith-based development yang menekankan keberlanjutan dan peningkatan kapabilitas mustahik (Clarke & Jennings, 2008). Secara keseluruhan, reformasi ini menunjukkan bahwa transformasi lembaga zakat berbasis korporat digerakkan oleh kombinasi tekanan regulatif, dinamika struktur korporasi, tuntutan profesionalisme, serta internalisasi nilai-nilai keagamaan ke dalam praktik manajerial modern

Untuk memahami lebih jauh dinamika perubahan tersebut, pembahasan pertama difokuskan pada transformasi kultur SDM, khususnya pergeseran dari kultur kerja tradisional menuju profesionalisasi yang lebih terstruktur dan berorientasi kinerja. Transformasi SDM pada ketiga lembaga zakat berbasis korporasi menunjukkan pola profesionalisasi yang didorong oleh kombinasi normative dan coercive isomorphism. Tekanan profesionalisme, tuntutan akuntabilitas publik, serta kebijakan korporasi induk mendorong pergeseran dari kultur kerja berbasis kerelawanan menuju sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan berorientasi kinerja. Dalam konteks faith-based organization, profesionalisasi ini disertai upaya internalisasi nilai religius ke dalam etos kerja sebagai dasar legitimasi moral organisasi.

Pola normatif-strategis tersebut tercermin dalam penguatan kaderisasi, pembentukan kultur organisasi, penyelarasan arah kerja, serta peningkatan kesejahteraan amil. Ketergantungan awal pada goodwill relawan menyebabkan kompetensi profesional belum menjadi orientasi utama, sehingga dari pengurus menekankan “penguatan sistem kaderisasi, kesejahteraan SDM, dan penguatan ruh kelembagaan”, disertai peningkatan pelatihan serta penerapan sistem reward and recognition” (N2, YBM BRILiaN)

Selain itu, profesionalisasi SDM juga mengambil bentuk orientasi teknokratis-operasional melalui peningkatan kompetensi dan literasi digital. “Upaya tersebut diwujudkan lewat pelaksanaan pelatihan rutin dan sertifikasi berjenjang untuk membentuk jalur karier yang terukur” (N8 - YBM PLN), “penerapan model pembelajaran interaktif berbasis sistem daring” (N10 - YBM PLN), serta “digitalisasi penuh sistem manajemen program mulai dari proposal hingga pelaporan keuangan” (N7 - YBM PLN).

Penguatan kompetensi teknis dan standar profesional kerja juga diarahkan BSI Maslahat untuk mendukung ekspansi kelembagaan secara nasional melalui pelatihan berkelanjutan dan sertifikasi. “Pengembangan SDM dilakukan melalui pelatihan dengan fokus utama pada kompetensi manajemen program dan literasi digital, sehingga amil tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana lapangan, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan administratif dan pengelolaan data berbasis sistem digital,

termasuk pelaporan, basis data mustahik, dan monitoring program" (N14 - BSI Maslahat)

Perubahan SDM dalam FBO secara keseluruhan dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain Orientasi Pengembangan SDM, Rekrutmen, Pelatihan & Pengembangan, dan Penilaian Kinerja dengan pola transformasi yang berbeda sesuai karakter masing-masing lembaga yang dapat dilihat dalam tabel

Tabel 2. Transformasi SDM kultur kerja tradisional ke profesionalisasi SDM

Indikator SDM	YBM BRILiaN	BSI Maslahat	YBM PLN	Persamaan & Perbedaan
Orientasi Kapasitas SDM	Sebelum: Administratif, belum ada standar kompetensi & digital skills.	Sebelum: Terfragmentasi karena tiga budaya bank syariah.	Sebelum: Berbasis relawan & kultur rohis.	Persamaan: Ketiganya beralih dari SDM yang belum terstandar menuju SDM yang lebih profesional.
	Sesudah: Profesionalisasi SDM berbasis kompetensi digital & manajemen data zakat.	Sesudah: Integrasi budaya, penyelarasan kompetensi pasca merger.	Sesudah: Karakter religius + standar kompetensi nasional PLN.	Perbedaan: YBM BRILiaN fokus penguatan nilai dan kaderisasi BSI Maslahat fokus penyelarasan pasca-merger YBM PLN fokus standarisasi mengikuti sistem induk.
Rekrutmen	Sebelum: Tidak terstandar; banyak penempatan internal.	Sebelum: Pola rekrutmen mengikuti sistem BRIS-BNIS-BSM.	Sebelum: Kaderisasi internal pegawai PLN.	Persamaan: Rekrutmen menjadi lebih terencana dan selektif.
	Sesudah: Selektif dengan literasi digital & kemampuan analitis.	Sesudah: Integrasi struktural & standardisasi jabatan	Sesudah: Rekrutmen terstruktur & pembinaan rohis yang terlembaga	Perbedaan: YBM BRILiaN mulai membuka ruang kompetensi profesional BSI Maslahat menyesuaikan struktur jabatan nasional YBM PLN tetap berbasis internal dengan pola lebih formal.
Pelatihan & Pengembangan	Sebelum: Pelatihan sporadis, administratif.	Sebelum: Pelatihan berbeda antar entitas lama.	Sebelum: Fokus pembinaan akhlak & kerelawanan.	Persamaan: Pelatihan digunakan untuk meningkatkan kapasitas SDM.
	Sesudah: Pelatihan digital,	Sesudah: SOP, tata kelola, budaya kerja terpadu.	Sesudah: Diklat terpusat berbasis regulasi & integritas.	Perbedaan: YBM BRILiaN menekankan

	Monev, IT zakat.		kemampuan teknis dan digital BSI Maslahat fokus penyamaan budaya kerja; YBM PLN fokus pelatihan terpusat dan kepatuhan sistem.
Penilaian Kinerja	Sebelum: Manual, tidak standar. Sesudah: Dashboard berbasis output kinerja.	Sebelum: Audit tidak terintegrasi. Sesudah: Audit internal dan kepatuhan SOP kini terkoordinasi sebagai satu kesatuan.	Sebelum: Penilaian manual. Sesudah: KPI nasional terintegrasi dengan sistem PLN.
Budaya Kerja	Sebelum: Karitatif, birokratis, kurang inovatif. Sesudah: Inovatif & adaptif terhadap digitalisasi.	Sebelum: Tiga budaya kerja tidak harmonis. Sesudah: Formal, stabil & terstandar.	Sebelum: Identitas religius kuat tetapi informal. Sesudah: Nilai religius sebagai dasar etos kerja profesional.

Sumber: Data penelitian, 2025

Transformasi IT dan digitalisasi menjadi bagian dari rangkaian transformasi dalam lembaga zakat berbasis korporasi selanjutnya yang mencakup sebagai instrumen akuntabilitas dan kontrol kelembagaan yang merefleksikan tekanan regulatif, tuntutan efisiensi, serta pengaruh korporasi induk terhadap tata kelola lembaga zakat berbasis korporasi. Transformasi IT tidak sekadar didorong oleh kemajuan teknologi informasi dan perubahan perilaku masyarakat (Dwiputra, 2025), tetapi mencerminkan pergeseran paradigma tata kelola menuju sistem yang lebih terintegrasi, terstandar, dan dapat diaudit. Penelitian empiris menunjukkan bahwa digitalisasi zakat—melalui sistem daring, fintech syariah, dan platform pembayaran digital—mempercepat penghimpunan dan distribusi zakat sekaligus memperkuat transparansi dan akuntabilitas publik (Hasyim, 2023).

Pola tersebut terlihat pada penerapan sistem digital terpusat yang mewajibkan pelaporan, evaluasi, dan pengelolaan dana secara real-time serta integrasi database mustahik dan keuangan dimana YBM PLN memimpin melalui pengembangan YBM PLN App memungkinkan muzakki mengusulkan mustahik, serta akses melakukan pelaporan, evaluasi, dan pengelolaan dana secara real-time. Sistem ini

juga memfasilitasi integrasi database mustahik, sistem keuangan, dan digitalisasi pelaporan. "Semua laporan cabang kini wajib di input ke dalam sistem nasional PLN." (N7 – YBM PLN)

Disisi lain pengembangan platform digital terintegrasi (ikutbantu.com) yang mencakup e-procurement, dashboard keuangan, pelaporan program, serta manajemen SDM berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan oleh BSI Maslahat. Hal ini menunjukkan kesiapan lembaga dalam mengembangkan. "Digitalisasi administrasi kami lakukan untuk menyatukan sistem pasca penggabungan lembaga." (N13 – BSI Maslahat)

Penguatan ekosistem digital juga tampak pada pengembangan SIMZAKI (Sistem Informasi Manajemen Zakat Terintegrasi) untuk keuangan dan aplikasi operasional yang diterapkan YBM BRILiaN, sehingga dari sistem tersebut diharapkan pelaporan yang sebelumnya berbasis Excel kini telah dikembangkan menghasilkan laporan keuangan secara otomatis dan terpusat. "Database digital terintegrasi sebagai bukti akuntabilitas." (N2 – YBM BRILiaN). Pengembangan ini memudahkan lembaga dalam melakukan pengawasan dan pengambilan keputusan berbasis data yang aktual.

Tabel 3. Penggunaan IT dan Digitalisasi di YBM BRILiaN, BSI Maslahat dan YBM PLN

Aspek IT	YBM BRILiaN	BSI Maslahat	YBM PLN	Persamaan & Perbedaan
Sistem Pelaporan & Keuangan	Sebelum: manual, berbasis Excel Sesudah: Implementasi SIMZAKI untuk akuntansi zakat; digitalisasi monitoring	Sebelum: Sistem terpecah tiga bank asal (BRIS, BNIS, BSM); Sesudah: Dashboard ZISWAFAF terpusat untuk seluruh wilayah; standardisasi SOP TI pasca-merger	Sebelum: Pelaporan manual per unit Sesudah: Digitalisasi pelaporan dan verifikasi; integrasi sistem administrasi dengan standar TI PLN	Persamaan: ketiganya beralih dari manual ke sistem digital terpusat. Perbedaan: YBM BRILiaN fokus SIMZAKI BSI Maslahat fokus integrasi pasca-merger YBM PLN fokus standardisasi nasional.
Database Mustahik & Muzakki	Sebelum: Data mustahik belum terdigitalisasi Sesudah: Data mustahik dengan terintegrasi dalam SIMZAKI	Sebelum: Data donatur dan program terpisah Sesudah: Database nasional dengan automasi validasi	Sebelum: Data mustahik dan muzaki belum tertata Sesudah: Database digital berbasis sistem komunitas	Persamaan: digitalisasi data penerima dan donatur. Perbedaan: YBM BRILiaN berbasis sistem internal zakat BSI Maslahat berbasis sistem bank. YBM PLN berbasis komunitas

Digitalisasi Peng-himpunan	Sebelum: Belum ada aplikasi khusus untuk muzaki	Sebelum: Belum ada pembayaran zakat lewat banking	Sebelum: Penghimpunan konsisten masih minim	Persamaan: Digitalisasi untuk mempermudah penghimpunan zakat. Perbedaan: YBM BRILiaN masih tahap pengembangan BSI Maslahat memanfaatkan ekosistem perbankan induk YBM PLN terintegrasi ke sistem korporasi.
	Sesudah: Perencanaan aplikasi engagement muzaki pegawai BRI	Sesudah: Integrasi BSI sebagai kanal donasi nasional	Sesudah: Digitalisasi proses dengan penghimpunan Mobile berbasis aplikasi (YBM PLN App)	
Sistem Monitoring & Evaluasi program	Sebelum: Monitoring & Evaluasi program masih belum terbatas & tidak terkoordinasi terstandar	Sebelum: Audit dan Monev terbatas & tidak terkoordinasi terstandar	Sebelum: Program dilacak	Persamaan: sulit penguatan monitoring berbasis digital. Perbedaan: YBM BRILiaN sistem pelacakan terintegrasi dengan pelaporan keuangan. BSI Maslahat terpusat nasional YBM PLN menekankan tracking lapangan
	Sesudah: Monitoring program melalui dashboard	Sesudah: Audit rutin dan Monev berbasis dampak	Sesudah: Sistem pelacakan terintegrasi dengan pelaporan keuangan.	
Literasi Digital	Sebelum: SDM belum memiliki kemampuan digital yang memadai	Sebelum: Kemampuan digital antar entitas digital yang Sesudah: memadai	Sebelum: Perbedaan kemampuan berbeda digital antar entitas digital generasi	Persamaan: peningkatan literasi digital SDM. Perbedaan: YBM BRILiaN menekankan pelatihan teknis BSI Maslahat mengikuti standar harmonisasi kompetensi YBM PLN mengikuti standar SDM korporasi.
	Sesudah: Literasi digital ditingkatkan lewat pelatihan	Sesudah: Kompetensi digital diseragamkan pasca-merger	Sesudah: Pelatihan mengikuti standar PLN	

Sumber: Data penelitian, 2025

Transformasi tata kelola pada lembaga zakat berbasis korporasi menjadi bagian berikutnya dari proses transformasi lembaga zakat dimana pada ketiga lembaga zakat berbasis korporasi menunjukkan upaya memperbaiki sistem kewenangan, pengawasan, dan transparansi agar selaras dengan tuntutan regulasi dan harapan publik. Dalam perspektif politik-ekonomi Wamsley dan Zald, perubahan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi mencerminkan upaya lembaga menjaga legitimasi sekaligus mempertahankan ruang gerak organisasinya di tengah tekanan dari negara dan korporasi induk (Hasenfeld, 2010; Wamsley & Zald, 1973).

Pola tersebut terlihat pada penerapan desentralisasi dan penyelarasan keputusan unit dengan rencana strategis serta KPI nasional. Namun, praktik pemecahan transaksi untuk menghindari batas otorisasi menunjukkan bahwa penguatan struktur formal belum sepenuhnya diiringi internalisasi budaya kepatuhan, sehingga sistem pengendalian internal masih menyisakan celah (rule circumvention) meskipun berada dalam kerangka kontrol terstandar (N8 – YBM PLN).

Upaya perbaikan tata kelola juga terlihat pada perubahan mekanisme program dari yang sebelumnya informal dan berbasis kepercayaan personal menjadi berbasis aturan yang jelas melalui SOP, verifikasi penerima manfaat, dan pelaporan terbuka kepada auditor (N4 – YBM BRILiaN). Selain itu, penyusunan AD/ART, SOP, dan sistem manajemen risiko secara terpusat dilakukan untuk menyatukan standar kerja lintas unit pasca-restrukturisasi organisasi. Proses ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip Good Corporate Governance tidak terjadi secara instan, melainkan bertahap dan sangat bergantung pada kesiapan serta komitmen internal organisasi (N12 – BSI Maslahat).

Tabel 4. Transformasi Tata Kelola di YBM BRILiaN, BSI Maslahat dan YBM PLN

Aspek Tata Kelola	YBM BRILiaN	BSI Maslahat	YBM PLN	Persamaan & Perbedaan
Legalitas & Kepatuhan	Sebelum: Tata kelola belum standar LAZNAS Sesudah: Penyesuaian legalitas, penguatan <i>compliance</i> , dan audit berkala standar korporasi.	Sebelum: AD/ART, SOP, Kepatuhan dan audit masih longgar, parsial mengikuti mengikuti pola tiga bank syariah. relawan. Sesudah: Harmonisasi AD/ART dan SOP pasca merger serta standarisasi tata kelola.	Sebelum: AD/ART, SOP, Kepatuhan dan audit masih longgar, parsial mengikuti mengikuti pola tiga bank syariah. relawan. Sesudah: Integrasi zakat. penuh dengan standar tata kelola YBM PLN dan kebijakan BUMN. administratif	Persamaan: Ketiga memperkuat penyesuaian agar selaras ketentuan negara dan regulator Perbedaan: BSI Maslahat kepatuhan regulatif pengaruh dari merger YBM PLN mengikuti regulasi korporasi induk.
Standar Operasional (SOP)	Sebelum: SOP tidak seragam antar wilayah, banyak proses manual. Sesudah: SOP terintegrasi, berbasis digital (pelaporan, akuntansi).	Sebelum: SOP berbeda antar entitas lama. Sesudah: Penyatuan SOP dan pedoman operasional nasional.	Sebelum: SOP informal dan berbasis kebiasaan. Sesudah: SOP menyesuaikan standar PLN (KPI, monitoring, pelaporan).	Persamaan: Seluruh lembaga memperkuat SOP sebagai instrumen tata kelola. Perbedaan: YBM BRILiaN fokus pada harmonisasi internal BSI Maslahat pada integrasi lintas entitas YBM PLN pada kepatuhan hierarkis

Trans-paransi & Pelaporan	<p>Sebelum: Pelaporan manual, tidak real-time.</p> <p>Sesudah: Dashboard pelaporan real-time melalui SIMZAKI dan HRIS.</p>	<p>Sebelum: Laporan terpisah dan tidak terintegrasi.</p> <p>Sesudah: Dashboard ZISWAF terpusat dan laporan tersinkronisasi.</p>	<p>Sebelum: Pelaporan manual dan terbatas.</p> <p>Sesudah: Pelaporan digital dan transparan sesuai standar PLN.</p>	<p>Persamaan: Ketiganya meningkatkan akuntabilitas melalui sistem pelaporan</p> <p>Perbedaan: YBM BRILiaN menekankan transparansi publik BSI Maslahat memfokuskan standar administrasi & pelaporan terintegrasi</p>
Pengawasan & Audit	<p>Sebelum: Hasil audit “<i>disclaimer</i>”; pengawasan belum sistematis.</p> <p>Sesudah: Audit internal terstruktur dan audit eksternal korporasi.</p>	<p>Sebelum: Audit tidak konsisten.</p> <p>Sesudah: Audit internal rutin dan perbaikan berkelanjutan.</p>	<p>Sebelum: Pengawasan tidak terkoordinasi.</p> <p>Sesudah: Pengawasan mengikuti mekanisme kontrol PLN.</p>	<p>Persamaan: Audit dan pengawasan instrumen utama tata kelola</p> <p>Perbedaan: YBM BRILiaN integrasikan audit internal dengan SOP BSI Maslahat pengawasan berlapis YBM PLN pengawasan dan audit periodik standar korporasi PLN</p>
Relasi dengan Korporasi Induk	<p>Sebelum: Hubungan longgar dan dukungan terbatas.</p> <p>Sesudah: Sinergi strategi, teknologi, dan branding bersama BRI.</p>	<p>Sebelum: Pengaruh tiga bank tidak sinkron.</p> <p>Sesudah: Integrasi struktur dan sistem dengan BSI.</p>	<p>Sebelum: Hubungan berbasis kultur pegawai.</p> <p>Sesudah: Integrasi struktural dengan sistem manajemen PLN.</p>	<p>Persamaan: ketiganya dipengaruhi induk.</p> <p>Perbedaan: YBM BRILiaN lebih fleksibel, BSI Maslahat sangat dipengaruhi dinamika merger. YBM PLN paling terikat</p>

Sumber: Data penelitian, 2025

Transformasi program pada lembaga zakat berbasis korporasi merupakan aspek terakhir dari proses transformasi lembaga zakat yang menunjukkan pergeseran dari orientasi karitatif menuju pemberdayaan berbasis data, hasil, dan replikasi nasional sebagai respons terhadap tuntutan legitimasi dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam perspektif politik-ekonomi Wamsley dan Zald, perubahan ini

menempatkan program bukan lagi sebagai aktivitas filantropi insidental, tetapi sebagai instrumen strategis untuk menunjukkan kinerja dan dampak sosial yang terukur (Hasenfeld, 2010; Wamsley & Zald, 1973). Pendekatan berbasis pemetaan kebutuhan mustahik, database terintegrasi, dan pengukuran dampak memperkuat logika results-based management dalam pengelolaan zakat (N5 – YBM BRILiaN).

Selain itu, konsolidasi dan integrasi program secara nasional pasca-restrukturisasi bertujuan mencegah tumpang tindih, memperluas jangkauan layanan, dan meneguhkan identitas kelembagaan, meskipun berimplikasi pada kurangnya otonomi inovasi lokal (N10 – BSI Maslahat). Penerapan standarisasi program berbasis modul dan KPI memastikan konsistensi lintas wilayah, namun juga menunjukkan trade-off antara skalabilitas dan sensitivitas konteks lokal, di mana kontrol kinerja lebih diutamakan dibanding fleksibilitas implementasi (N11 – YBM PLN).

Tabel 5. Transformasi Program di YBM BRILiaN, BSI Maslahat dan YBM PLN

Aspek Program	YBM BRILiaN	BSI Maslahat	YBM PLN	Persamaan & Perbedaan
Arah Program	<p>Sebelum: Dominan karitatif bantuan langsung. (tahun?)</p> <p>Sesudah: Fokus pemberdayaan ekonomi, UMKM, dan riset sosial.</p>	<p>Sebelum: Fragmentasi dan program akibat warisan BSMU/BRI</p> <p>Sesudah: Integrasi program Umat, Umat, livelihood recovery.</p>	<p>Sebelum: Program sosial aktivitas rohani islam pegawai.</p> <p>Sesudah: Pengutan <i>commu</i> Didik <i>nity</i> Mitra <i>based</i> Umat, dan <i>empowerment</i> (CBE).</p>	<p>Persamaan: Ketiganya bergeser dari charity ke empowerment.</p> <p>Perbedaan: YBM BRILiaN fokus UMKM & komunitas, BSI Maslahat pada strategic charity</p> <p>YBM PLN pada program nasional berbasis komunitas.</p>
Prinsip Pelaksanaan	<p>Sebelum: Berbasis penyaluran cepat tanpa Monev kuat.</p> <p>Sesudah: Berbasis data, evaluasi dampak, dan target keluar dari kemiskinan.</p>	<p>Sebelum: SOP program seragam entitas.</p> <p>Sesudah: SOP terstandar dengan orientasi dampak berkelanjutan.</p>	<p>Sebelum: SOP tidak seragam antar entitas.</p> <p>Sesudah: Pendekatan partisipatif & dengan orientasi kolaborasi antar unit berkelanjutan.</p>	<p>Persamaan: Ketiga lembaga didasarkan prinsip transparansi, aturan, & efisiensi dana zakat.</p> <p>Perbedaan: YBM BRILiaN pada pelaksanaan sesuai kebutuhan BSI Maslahat pada keseragaman pelaksanaan SOP nasional</p> <p>YBM PLN menerapkan prinsip disiplin dan terstandar sistem induk.</p>

Sasaran Program	Sebelum: Mustahik umum, penerima bantuan konsumtif. Sesudah: Kelompok produktif, UMKM, dan santri entrepreneur.	Sebelum: : Penerima bantuan tidak terdiferensiasi jelas. Sesudah: Afirmasi wilayah 3T dan pesantren.	Sebelum: Penerima berbasis komunitas internal. Sesudah: Komunitas energi, desa binaan, dan program elektrifikasi.	Persamaan: Sasaran diarahkan pada peningkatan kemandirian Perbedaan: YBM BRILiaN dan BSI Maslahat cenderung menyasar komunitas binaan dan kelompok usaha kecil - YBM PLN menyasar mustahik dalam skala yang lebih luas dan tersebar secara nasional.
Model Implementasi	Sebelum: Tidak terukur dan tidak terintegrasi. Sesudah: ESDP, UMKM digital, inkubasi bisnis.	Sebelum: Program kecil, tersebar, kurang fokus. Sesudah: <i>Livelihood recovery</i> , pendidikan vokasional, dan pemberdayaan terintegrasi.	Sebelum: Model donasi dan bantuan sekali beri. Sesudah: Pemberdayaan komunitas dan pelatihan produktif.	Persamaan: Model implementasi terstruktur dan tidak bersifat insidental. Perbedaan: - YBM BRILiaN dan BSI Maslahat lebih banyak mengelola implementasi secara terpusat - YBM PLN menerapkan pembagian peran antara pusat dan unit wilayah dalam pelaksanaan program.
Monitoring & Evaluasi (Monev)	Sebelum: Terbatas, manual. Sesudah: Monev digital dan dashboard.	Sebelum: Audit dan Monev tidak terkoordinasi. Sesudah: Audit rutin dan Monev dampak.	Sebelum: Minim pelacakan. Sesudah: Pelacakan digital & <i>feedback</i> mustahik.	Persamaan: Monitoring dan evaluasi dilakukan oleh ketiga lembaga agar program berjalan sesuai rencana dan tujuan. Perbedaan: YBM BRILiaN menekankan evaluasi dampak program BSI Maslahat fokus pada kesesuaian pelaksanaan dengan SOP YBM PLN menitikberatkan pada kedisiplinan laporan dan pengawasan penyerapan anggaran.

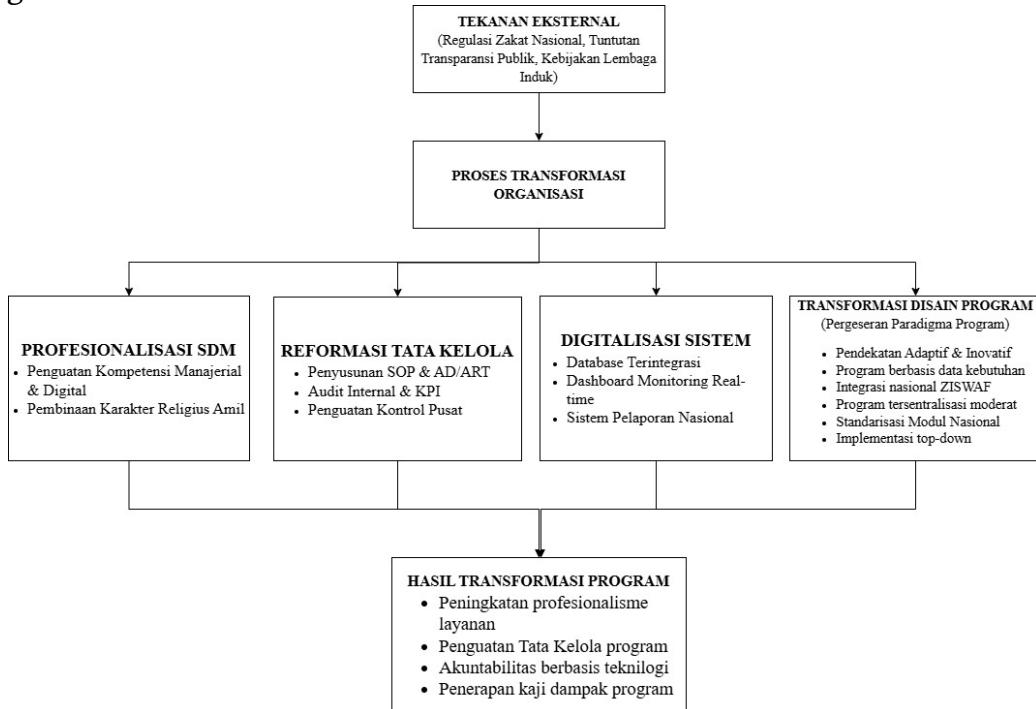
Sumber: Data penelitian, 2025

Tindak Lanjut dari Transformasi

Tindak lanjut transformasi pada ketiga lembaga menunjukkan bahwa perubahan kelembagaan tidak berhenti pada adopsi sistem dan struktur baru, tetapi berlanjut pada upaya menstabilkan profesionalisme, konsolidasi organisasi, dan

peningkatan kualitas layanan mustahik. YBM BRILiaN menekankan penguatan peran amil, penyederhanaan struktur berbasis digital, serta pemanfaatan HRIS dan SIMZAKI untuk mendukung pemberdayaan berbasis data dan kemandirian mustahik. BSI Maslahat memusatkan tindak lanjut pada konsolidasi pasca-merger melalui harmonisasi struktur, budaya kerja, dan integrasi pelaporan dengan sistem perbankan syariah, disertai pergeseran program menuju strategic charity. Sementara itu, YBM PLN menindaklanjuti transformasi melalui penyelarasan ketat dengan standar manajemen BUMN, penguatan KPI dan kontrol terpusat, serta perluasan program nasional berbasis komunitas.

Pada level antar-kasus, temuan ini menunjukkan bahwa tindak lanjut transformasi sangat dipengaruhi oleh relasi lembaga dengan korporasi induk dan tingkat otonomi kelembagaan. Lembaga dengan ruang otonomi lebih besar cenderung menekankan inovasi dan pemberdayaan berbasis data, sementara lembaga yang terintegrasi kuat dengan induk korporasi lebih menonjolkan standardisasi, kontrol kinerja, dan keseragaman implementasi. Secara teoretis, hal ini menegaskan bahwa transformasi faith-based organizations merupakan proses berkelanjutan yang dimediasi oleh tekanan ekonomi-politik, bukan sekadar hasil inovasi internal. Dari sisi kebijakan, temuan ini mengimplikasikan perlunya pendekatan regulasi dan pembinaan yang diferensial, agar penguatan akuntabilitas tidak mengorbankan fleksibilitas inovasi dan sensitivitas konteks lokal dalam pengelolaan zakat.



Gambar 2. Skema Perubahan Program
Sumber: Data penelitian, 2025

Sedangkan dari hasil visualisasi coding secara keseluruhan, tindak lanjut transformasi yang dilakukan Lembaga Amil Zakat (YBM BRILiaN, YBM PLN, BSI Maslahat) menunjukkan perubahan pada empat ranah utama, yaitu struktur organisasi, pengembangan program, tata kelola kelembagaan, dan beneficiaries

Tindak lanjut transformasi kelembagaan paling awal tampak pada perubahan struktur organisasi sebagai respons terhadap tekanan regulatif dan relasi dengan korporasi induk. Pada BSI Maslahat, restrukturisasi pasca-merger memicu reposisi peran pengurus yang menunjukkan kuatnya pengaruh dinamika induk perusahaan terhadap tata kelola lembaga, sekaligus menimbulkan tantangan kesinambungan kebijakan dan arah strategis. Sebaliknya, pada YBM BRILiaN, perubahan struktur diarahkan pada penguatan peran amil sebagai aktor strategis yang tidak lagi berfokus pada eksekusi teknis, tetapi pada manajemen program, evaluasi, dan pengambilan keputusan berbasis sistem digital.

Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi struktur mencerminkan derajat ketergantungan lembaga terhadap korporasi induk: semakin kuat integrasi dengan induk, semakin tinggi tingkat rotasi dan ketidakstabilan struktur; sementara lembaga dengan ruang otonomi lebih besar cenderung menggunakan restrukturisasi untuk memperkuat profesionalisme dan kapasitas internal. Secara teoretis, hal ini menegaskan pandangan politik–ekonomi bahwa struktur organisasi faith-based organizations dibentuk melalui negosiasi antara kontrol eksternal dan kebutuhan stabilitas internal. Dari sisi kebijakan, temuan ini mengimplikasikan pentingnya desain tata kelola zakat yang mampu melindungi kesinambungan kelembagaan dari struktur korporasi induk, tanpa menghambat upaya profesionalisasi dan inovasi organisasi

Berikutnya, Dalam konteks ini, tindak lanjut transformasi pada aspek program menunjukkan bahwa ketiga lembaga tidak hanya memperluas jangkauan layanan, tetapi juga menggunakan program sebagai alat strategis untuk membangun dampak sosial yang berkelanjutan. YBM PLN menekankan program berskala nasional untuk pemerataan layanan, YBM BRILiaN berfokus pada program berdampak jangka panjang seperti pendidikan dan pemberdayaan ekonomi, sementara BSI Maslahat menggeser pendekatan dari karitatif pragmatis menuju strategic charity yang memperkuat kapasitas mustahik.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa arah pengembangan program sangat dipengaruhi oleh cara lembaga diatur dan dikelola. Lembaga yang dikelola secara terpusat cenderung menekankan keseragaman dan pemerataan layanan, sedangkan lembaga yang memiliki keleluasaan lebih besar dalam pengambilan keputusan internal menggunakan program sebagai ruang inovasi dan penguatan dampak jangka panjang. Kebijakan pengelolaan dana yang memberi ruang bagi unit lokal untuk menyesuaikan program dengan kebutuhan wilayah menunjukkan pentingnya keseimbangan antara kontrol pusat dan fleksibilitas lokal. Secara teoretis, temuan ini menegaskan bahwa transformasi program dalam lembaga zakat bukan sekadar ekspansi kegiatan, tetapi proses menyeimbangkan skala nasional, kebutuhan lokal, dan akuntabilitas publik. Perubahan orientasi dan skala program tersebut menempatkan tata kelola sebagai prasyarat utama untuk memastikan bahwa ekspansi layanan tetap berada dalam kerangka akuntabilitas, pengawasan, dan legitimasi kelembagaan.

Tindak lanjut transformasi tata kelola menunjukkan upaya ketiga lembaga memperkuat akuntabilitas dan posisi kelembagaan di tengah tuntutan regulasi dan pengawasan publik. YBM BRILiaN menegaskan pemisahan zakat dari CSR perusahaan induk untuk menjaga kemandirian lembaga, dengan transparansi diperkuat melalui sistem digital pelaporan dan monitoring. YBM PLN menekankan

pengendalian kinerja melalui evaluasi berkala, mekanisme sanksi, serta digitalisasi sistem keuangan dan basis data untuk meningkatkan disiplin dan efisiensi organisasi.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa lembaga yang memiliki keleluasaan lebih besar dalam mengelola urusan internal cenderung menekankan kemandirian dan transparansi sebagai sumber legitimasi, sedangkan lembaga yang dikelola lebih terpusat menitikberatkan tata kelola pada kontrol kinerja dan kepatuhan sistem. Secara teoritis, temuan ini menegaskan bahwa tata kelola lembaga zakat merupakan proses menyeimbangkan kemandirian, kontrol, dan legitimasi; sementara dari sisi kebijakan, diperlukan pengaturan zakat yang menjamin akuntabilitas tanpa mengurangi peran lembaga zakat sebagai bagian dari masyarakat sipil dalam ekosistem filantropi nasional.

Terakhir, tindak lanjut transformasi terhadap penerima manfaat menunjukkan pergeseran fokus dari penambahan jumlah penerima menjadi meningkatkan kualitas dampak sosial. Layanan semakin menjangkau wilayah terpencil, jumlah mustahik yang terlayani meningkat, dan program diarahkan pada perbaikan kualitas hidup melalui pendidikan, pemberdayaan ekonomi, dan beasiswa jangka panjang yang mendorong mobilitas sosial dari mustahik menjadi muzakki.

Pada level antar-kasus, perbedaan pendekatan terlihat jelas: lembaga yang dikelola lebih terpusat cenderung menekankan pemerataan jangkauan dan skala layanan, sementara lembaga yang memiliki keleluasaan lebih besar dalam mengelola program internal lebih fokus pada pendalaman dampak dan kemandirian mustahik. Secara teoritis, temuan ini menegaskan bahwa transformasi lembaga zakat mengubah relasi dengan penerima manfaat dari pola bantuan jangka pendek menjadi pendampingan berkelanjutan; dari sisi kebijakan, hal ini menunjukkan perlunya pengukuran kinerja zakat yang tidak hanya berbasis jumlah penerima, tetapi juga keberlanjutan dampak dan peningkatan kualitas hidup mustahik.

Dinamika Transformasi Lembaga Zakat

Transformasi yang terjadi pada lembaga zakat korporasi seperti YBM BRILiaN, YBM PLN, dan BSI Maslahat tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor yang mempengaruhi arah perubahan mereka. Faktor-faktor tersebut mencakup dinamika internal lembaga maupun tekanan eksternal yang datang dari struktur regulasi, kebijakan negara, serta ekosistem filantropi nasional. Kedua ranah ini saling berkelindan dan membentuk konteks yang mendorong, membatasi, sekaligus menentukan bentuk transformasi kelembagaan yang dilakukan setiap organisasi.

Dari sisi internal, transformasi lembaga zakat dipengaruhi oleh tantangan legitimasi kelembagaan, struktur organisasi, dan kualitas sumber daya manusia. Sejumlah lembaga zakat tumbuh dari kultur kerelawan dan kolektivitas dakwah pegawai induk perusahaan, seperti yang disampaikan Deputi Program YBM PLN, sehingga peralihan menuju organisasi yang lebih formal dan operasional membutuhkan penyesuaian yang signifikan. Kondisi serupa dialami YBM BRILiaN yang, meskipun telah berdiri sebelum Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, tetap harus menyesuaikan diri dengan kerangka regulasi baru, termasuk memperoleh rekomendasi dari BAZNAS.

Tantangan internal juga terlihat pada keterbatasan kualitas SDM. Direksi BSM Ummat mengungkapkan bahwa lembaga zakat kerap diwarisi oleh staf tingkat operasional tanpa kesinambungan kapasitas strategis, sehingga banyak kebijakan bergantung pada ijtihad personal. Hal ini diperkuat oleh pernyataan GM YBM

BRILiaN bahwa lembaga zakat sering tidak dipandang sebagai pilihan karier utama, sehingga daya tarik terhadap tenaga profesional relatif rendah.

Selain itu, stabilitas organisasi sangat dipengaruhi oleh rotasi pimpinan di perusahaan induk seperti BRI, PLN, dan BSI. Karena jabatan struktural yayasan melekat pada posisi di perusahaan induk, perubahan kepemimpinan berdampak langsung pada kesinambungan program. Pada kasus merger BSI Maslahat, proses transisi kelembagaan menuntut penyesuaian yang kompleks, baik secara budaya maupun administratif. Lemahnya tata kelola juga menjadi isu penting, sebagaimana dicatat pengurus BSM dan BSI, terutama terkait belum terlembagakannya praktik Good Corporate Governance dalam SOP, manajemen risiko, dan kesadaran kelembagaan. GM YBM BRILiaN menegaskan bahwa keterikatan posisi pembina pada jabatan struktural induk sering mengganggu kontinuitas kebijakan saat terjadi pergantian manajemen..

Faktor eksternal berperan signifikan dalam membentuk arah transformasi lembaga zakat, terutama melalui regulasi pemerintah dan dominasi peran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Sebagai regulator sekaligus operator zakat, BAZNAS menjalankan fungsi ganda yang kerap menimbulkan ketegangan dengan lembaga zakat korporat seperti YBM BRILiaN, YBM PLN, dan BSI Maslahat. Ketegangan ini berakar pada perbedaan pandangan, di mana BAZNAS memposisikan zakat sebagai sumber daya negara, sementara lembaga zakat korporat memaknainya sebagai ekspresi keagamaan individu yang dijamin konstitusi.

Selain itu, lembaga zakat harus beradaptasi dengan perubahan kebijakan administratif, termasuk kewajiban memperoleh rekomendasi BAZNAS untuk legalisasi sebagai LAZNAS. Dalam praktiknya, hambatan administratif menyebabkan sebagian lembaga mengalami ketidakpastian status hukum, seperti yang dialami BSI Maslahat. Tekanan eksternal juga datang dari tuntutan efisiensi dan transparansi publik yang mendorong penguatan pelaporan kinerja dan keuangan. Untuk merespons kondisi tersebut, lembaga zakat melakukan benchmarking ke institusi sejenis, baik di dalam maupun luar negeri, sebagai upaya strategis menjaga relevansi, legitimasi, dan kredibilitas di tengah meningkatnya ekspektasi regulator dan publik.

Tekanan eksternal tersebut diperkuat oleh tekanan politik terutama berasal dari regulasi negara, khususnya mandat Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 yang menempatkan BAZNAS sebagai regulator tunggal zakat. Kebijakan ini menuntut lembaga zakat korporat untuk meningkatkan akuntabilitas, menata ulang struktur legal, dan menyesuaikan proses kelembagaan agar selaras dengan standar nasional. Selain regulasi negara, aktor politik internal berupa korporasi induk (BRI, PLN, dan BSI) turut memberikan tekanan yang signifikan. Karena lembaga zakat melekat pada struktur perusahaan, arah transformasi mereka kerap mengikuti dinamika organisasi induk, termasuk perubahan kepemimpinan, kebijakan CSR, dan orientasi strategis perusahaan.

Pengaruh politik ini sejalan dengan pandangan Wamsley dan Zald (1973) bahwa organisasi publik atau semi-publik mengalami perubahan melalui intervensi kepentingan eksternal seperti negara dan elite korporasi. Dalam konteks tiga lembaga zakat ini, mereka tidak hanya berfungsi sebagai institusi filantropi keagamaan, tetapi juga menjadi instrumen legitimasi sosial perusahaan, sehingga harus menyesuaikan diri dengan tuntutan transparansi, profesionalisme, dan modernisasi layanan.

Transformasi kelembagaan lembaga zakat juga dipengaruhi oleh faktor ekonomi yang berkaitan dengan tuntutan efisiensi operasional, peningkatan kinerja, dan kebutuhan pemberdayaan mustahik secara produktif. Hamid & Arifin (2024) menunjukkan bahwa zakat profesional berfungsi sebagai instrumen transformasi sosial-ekonomi melalui pelatihan dan pemberian modal usaha, yang sejalan dengan arah transformasi YBM BRILiaN dalam mendukung agenda pemberdayaan dan mobilitas sosial kelompok rentan sesuai kebijakan ekonomi korporasi induknya.

Selain itu, lembaga zakat menghadapi tekanan ekonomi institusional untuk menjaga keberlanjutan finansial, memperkuat kepercayaan donatur, dan memperluas basis penghimpunan. Kondisi ini mendorong pergeseran dari pendekatan karitatif menuju strategi pemberdayaan jangka panjang melalui program UMKM, beasiswa produktif, dan pengembangan usaha mustahik, sehingga lembaga zakat berperan sebagai aktor pembangunan sosial-ekonomi.

Penelitian Sulastiningsih et al. (2021) menegaskan pentingnya sistem pengukuran kinerja seperti Balanced Scorecard dalam mengintegrasikan misi sosial dengan tuntutan hasil yang terukur. Implementasi indikator kinerja ini mencerminkan tekanan ekonomi manajerial, di mana lembaga zakat dituntut menunjukkan efisiensi, efektivitas, dan dampak sosial untuk mempertahankan legitimasi dan daya saing. Dengan demikian, transformasi kelembagaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi strategi pelembagaan logika manajerial modern dalam pengelolaan zakat.

Perbandingan Strategi Transformasi Antar Lembaga

Dalam praktiknya, setiap lembaga menempuh strategi transformasi yang berbeda. YBM BRILiaN menekankan efisiensi struktural dan penguatan program berbasis komunitas, BSI Maslahat mengarah pada penguatan identitas kelembagaan sebagai holding sosial, sementara YBM PLN berfokus pada inovasi digital dan penguatan relawan wilayah. Meskipun demikian, ketiganya memiliki kesamaan pada peneguhan nilai Islam, peningkatan akuntabilitas, dan profesionalisme, dengan jalur adaptasi yang disesuaikan dengan karakter korporasi induk dan basis komunitas masing-masing.

Temuan ini sejalan dengan Wahyudi & Puspita (2022) yang menegaskan peran modal intelektual dan tata kelola korporasi dalam meningkatkan kinerja lembaga zakat. Strategi BSI Maslahat yang menekankan profesionalisasi dan korporatisasi mencerminkan pendekatan pengelolaan berbasis prinsip good governance, di mana penguatan SDM menjadi kunci keberlanjutan transformasi organisasi.

Sementara itu, Pamuncak et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan PSAK Syariah 109 meningkatkan kinerja lembaga zakat melalui transparansi pelaporan. Praktik YBM PLN yang mengembangkan pelaporan berbasis aplikasi dan desentralisasi kewenangan konsisten dengan temuan tersebut. Dengan demikian, perbedaan strategi transformasi tidak hanya terlihat pada bentuk kebijakan, tetapi juga pada kedalaman reformasi kelembagaan yang dijalankan masing-masing lembaga.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi lembaga zakat berbasis korporasi di Indonesia merupakan perubahan kelembagaan yang dipengaruhi oleh tekanan regulatif, relasi dengan korporasi induk, dan upaya menjaga legitimasi

keagamaan. Dalam perspektif politik-ekonomi Wamsley dan Zald (dalam Hasenfeld, 2010), transformasi YBM BRILiaN, BSI Maslahat, dan YBM PLN mencerminkan strategi adaptasi faith-based organizations terhadap tuntutan akuntabilitas, profesionalisme, dan kinerja terukur dalam sistem kesejahteraan sosial modern.

Sintesis antar-kasus menunjukkan bahwa meskipun menghadapi tekanan yang serupa, jalur transformasi ketiga lembaga bersifat kontekstual. Jika dibaca melalui ecocycle Hurst, ketiganya bergerak dari fase konservasi menuju pembaruan melalui restrukturisasi, digitalisasi, dan reposisi program, namun dengan kedalaman perubahan yang berbeda sesuai kapasitas internal dan tingkat kontrol eksternal. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi lembaga zakat merupakan proses negosiasi antara otonomi organisasi, kontrol eksternal, dan legitimasi keagamaan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian faith-based organizations dengan menempatkan transformasi sebagai proses evolusioner, bukan sekadar inovasi teknis. Dari sisi kebijakan, temuan ini menekankan perlunya tata kelola zakat yang lebih kontekstual dan diferensial agar penguatan akuntabilitas tidak menghambat inovasi dan keberlanjutan dampak sosial.

Referensi

- Adi, I. R. (2018). Kesejahteraan Sosial: Pekerjaan Sosial, Pembangunan Sosial, dan Kajian Pembangunan. Rajawali Pers.
- Altenburger, L. E., Schoppe-Sullivan, S. J., Lang, S. N., Bower, D. J., & Kamp Dush, C. M. (2014). Associations between prenatal coparenting behavior and observed coparenting behavior at 9-months postpartum. *Journal of Family Psychology*, 28(4), 495–504. <https://doi.org/10.1037/fam0000012>.
- Amar, F., Purwoko, B., & Sihite, H. R. (2024). Unlocking success: Factors influencing zakat collection and reputation at Indonesian Zakat Institution. *Indonesian Journal of Islamic and Muslim Societies*, 14(1), 145–176. <https://doi.org/10.18326/ijims.v14i1.145-176>.
- Ardakani, A., Monroe-Lord, L., Wakefield, D., & Castor, C. (2023). Parenting styles, food parenting practices, family meals, and weight status of african american families. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1382. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021382>.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Hasil Sensus Penduduk 2020*. https://www.bps.go.id/website/materi_ind/materiBrsInd-20210121151046.pdf. Diakses tanggal 24 Oktober 2025.
- BSI Maslahat. (2024). *Laporan Kinerja dan Inovasi Digitalisasi Zakat Tahun 2024*. BSI Maslahat.
- Burke, W. W. (2017). *Organization Change: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Forum Zakat. (2022). *Laporan tahunan dan evaluasi lembaga zakat Indonesia. Forum Zakat Indonesia*. <https://ppid.baznas.go.id/laporan/laporan-pengelolaan->

- zakat. Diakses tanggal 24 Oktober 2025.
- Hamid, M. A., & Arifin, F. (2024). Professional zakat and social transformation: An analysis of the economic empowerment policy of YBM BRI. *Journal Economic and Business Islam*, 9(1), 111–138. <https://doi.org/10.24042/ijebi.v9i1.22783>.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Harvard Business School Press.
- Munadi, M., & Susilayati, M. (2016). Kinerja lembaga zakat dalam pemberdayaan ekonomi umat (Studi pada Web Dompet Dhuafa, LAZIS NU, dan LAZIS Muhammadiyah). *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 10(2), 289-308. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v10i2.289-308>.
- Karim, M., Fauzi, A., & Rahman, H. (2020). Transformasi digital lembaga zakat: Studi pada penggunaan platform online. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 12(1), 101–116. <https://doi.org/10.15408/aiq.v12i1.12345>.
- Kettner, P. M. (2002). *Achieving Excellence in The Management of Human Service Organizations*. Allyn & Bacon.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214–222. <https://doi.org/10.5014/ajot.45.3.214>.
- Lewis, Judith E., Lewis, Michael D, Packard, Thomas & Souffle, Federico Jr. (2001) *Management of Human Service Programs*. Wadsworth.
- Midgley, J. (2013). *Social Development: Theory and Practice*. Sage Open.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education.
- Nasri, N., Aeni, N., & Haque Fawzi, A. (2019). Determination Of Professionalism and Transparency and Its Implications For Financial Performance of OPZ Daarut Tauhid. *Jurnal Akuntansi Syariah*, 7(1), 75–89. <https://doi.org/10.21098/jimf.v5i4.1158>.
- Pamuncak, R., Possumah, B. T., & Karimah, F. (2021). Investigating zakat institution performance: PSAK Shariah 109 adoption impact. *International Journal of Zakat (IJAZ)*, 6(2), 91–104. <https://ijazbaznas.com/index.php/journal/article/view/282/110>.
- Pratama, A. R., Susanti, N., & Fikri, M. A. (2022). Transformasi digital dalam lembaga zakat berbasis korporat: Studi pada YBM BRILiaN dan BSI Maslahat. *Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, 9(2), 134–148. <https://doi.org/10.12345/jmzw.v9i2.2022>
- Smith, S. R., & Sosin, M. R. (2001). The Varieties of Faith-Related Agencies. *Public Administration Review*, 61(6), 651–670. <http://www.jstor.org/stable/3110001>.
- Sulastiningsih, D., Wikaningtyas, I., & Novitasari, H. (2021). Improving Performance of Zakat Institution in Poverty Alleviation: Balanced Scorecard. *Journal of Performance Measurement in Islamic Institutions*, 4(1), 45–60.

- https://doi.org/10.30993/tifbr.v14i2.253.
- Ulum, I., & Sujatna, E. T. (2023). An analysis of productive zakat implementation (Baznas Sukabumi). *Indonesian Journal of Islamic Social Finance*, 2(1), 25–40. <https://doi.org/10.47700/jiefes.v6i1.9435>.
- Wahyudi, A., & Puspita, D. (2022). Intellectual capital on zakat performance with corporate governance as an intervening variable. *Journal of Islamic Accounting and Finance Research*, 3(3), 110–125. <https://doi.org/10.20885/JEKI.vol8.iss2.art8>.
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1973). The Political Economy of Public Organizations. *Public Administration Review*, 33(1), 62–73. <https://doi.org/10.2307/974786>.
- Widiastuti, T., Nugroho, A., & Widodo, R. (2022). Model tata kelola lembaga zakat korporat berbasis teknologi informasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 10(2), 145–158. <https://doi.org/10.21043/jaki.v10i2.5678>.
- YBM BRILiaN. (2023). *Annual Report dan Program Pemberdayaan Mustahik 2023*. Yayasan Baitul Maal BRILiaN.