

COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI BERBASIS ZAKAT : STUDI PADA PROGRAM KUA PEMBERDAYAAN EKONOMI UMAT DI KOTA BANDUNG

Muhammad Kemal Kamalinda^{1*}, Elisa Susanti²

^{1,2} Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

*Korespondensi: kamalindakemal46@gmail.com

ABSTRAK

Kemiskinan di Indonesia masih menjadi tantangan meskipun angkanya menurun. Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat di Kota Bandung hadir sebagai inovasi kolaboratif antara Kementerian Agama, BAZNAS, Lembaga Amil Zakat, dan KADIN untuk mengoptimalkan zakat sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi. Penelitian ini bertujuan menjelaskan proses collaborative governance dalam program tersebut menggunakan kerangka Emerson & Nabatchi (2015). Metode penelitian kualitatif dengan desain studi kasus diterapkan, melibatkan wawancara mendalam dengan delapan informan dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun program baru mencakup 50% KUA (6 dari 12 KUA), kolaborasi berjalan optimal secara kualitatif melalui lima dimensi: sistem konteks yang kuat dengan kerangka hukum jelas; driver yang efektif meliputi saling ketergantungan dan kepemimpinan inklusif; dinamika kolaborasi yang matang dalam penggerakan prinsip, motivasi, dan kapasitas bersama; tindakan kolaboratif komprehensif dari verifikasi hingga pendampingan; serta outcome signifikan berupa peningkatan kesejahteraan ekonomi, kemandirian finansial, dan transformasi mustahik menjadi muzakki. Hambatan utama meliputi keterbatasan SDM LAZ, disparitas kapasitas antar KUA, dan komitmen mitra yang fluktuatif. Program ini menjadi model collaborative governance berbasis nilai keagamaan yang efektif untuk pemberdayaan ekonomi berkelanjutan.

Kata Kunci: *Collaborative Governance*; Pemberdayaan Ekonomi; Zakat Produktif; KUA.

ABSTRACT

Poverty in Indonesia remains a challenge despite declining figures. The KUA Economic Empowerment Program in Bandung City is a collaborative innovation between the Ministry of Religious Affairs, BAZNAS, the Zakat Institution, and KADIN to optimize zakat as an instrument of economic empowerment. This study aims to explain the collaborative governance process in the program using the Emerson & Nabatchi (2015) framework. A qualitative research method with a case study design was applied, involving in-depth interviews with eight informants and document analysis. The results show that although the program only covers 50% of KUA (6 out of 12 KUA), collaboration is running optimally in qualitative terms through five dimensions: a strong context system with a clear legal framework; effective drivers including interdependence and inclusive leadership; mature collaboration dynamics in driving shared principles, motivation, and capacity; comprehensive collaborative actions from verification to mentoring; and significant results in the form of improved economic welfare, financial independence, and the transformation of mustahik into muzakki. The main obstacles include limited LAZ human resources,

disparities in capacity between KUAs, and fluctuating partner commitment. This program serves as an effective model of collaborative governance based on religious values for sustainable economic empowerment.

Keywords: *Collaborative Governance; Economic Empowerment; KUA.*

A. PENDAHULUAN

Kemiskinan di Indonesia merupakan persoalan yang bersifat kompleks serta melibatkan berbagai dimensi. Berdasarkan data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk yang tergolong miskin pada Maret 2025 tercatat sebesar 23,85 juta jiwa, mengalami penurunan dibandingkan Maret 2024 yang mencapai 25,22 juta jiwa. Meskipun terjadi penurunan, angka ini mengindikasikan masih adanya hambatan signifikan dalam upaya pengurangan kemiskinan. Salah satu kendala utama terletak pada tingginya disparitas ekonomi, yang pada akhirnya membatasi kemampuan kelompok berpenghasilan rendah untuk menjangkau sumber daya produktif serta mengurangi efektivitas pelaksanaan program pemberdayaan oleh pemerintah (Rinaldi et al., 2024).

Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar secara global, Indonesia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Zakat sendiri tidak semata-mata berfungsi sebagai bentuk ibadah semata, tetapi juga berkontribusi dalam pembentukan dan penguatan struktur sosial ekonomi masyarakat (Makraja et al., 2025). Jika pengelolaan zakat optimal, maka zakat dapat menjadi solusi sistemik untuk mengurai ketimpangan ekonomi dan pengentasan kemiskinan (Parembai, 2025). Data yang dirilis oleh Badan Amil Zakat Nasional menunjukkan bahwa potensi zakat nasional pada tahun 2023 diperkirakan mencapai Rp 327,6 triliun. Namun

demikian, realisasi penghimpunannya masih berada di kisaran Rp 26,4 triliun, atau belum mencapai 10% dari total potensi tersebut.

Menanggapi fenomena tersebut, Kementerian Agama Republik Indonesia meluncurkan Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat sebagai instrumen untuk meningkatkan taraf perekonomian masyarakat melalui pemberdayaan dana zakat. Program ini bertujuan menjadikan KUA sebagai pusat pemberdayaan ekonomi masyarakat, meningkatkan kemandirian melalui pemberian modal dan pendampingan usaha, serta mengurangi tingkat kemiskinan di wilayah kecamatan (Kementerian Agama RI, 2023).

Di Kota Bandung, program ini diimplementasikan melalui kolaborasi antara Kementerian Agama, BAZNAS, 5 Lembaga Amil Zakat, dan 12 KUA Kecamatan. Namun, pelaksanaan program ini belum optimal karena hanya 6 dari 12 KUA yang menjalankan program sesuai rencana. Fenomena tersebut menunjukkan adanya kendala dalam mekanisme kolaborasi diantara para aktor yang terlibat. Kajian mengenai Collaborative Governance dalam upaya pemberdayaan ekonomi masyarakat juga telah banyak dilakukan oleh berbagai peneliti. Sujatmiko et al. (2023) meneliti pemberdayaan masyarakat Desa Bligo melalui kolaborasi dalam menghadapi dampak pandemi. Yendi & Meiwanda (2020) meneliti bentuk kolaborasi dalam pelaksanaan program pemberdayaan tenaga kerja mandiri di kota

Pekanbaru. Namun, penelitian yang mengkaji Collaborative Governance dalam pemberdayaan ekonomi berbasis zakat, khususnya yang melibatkan Kementerian Agama, BAZNAS, LAZ, dan KUA masih terbatas. Penelitian ini berupaya untuk mengisi kensejangan tersebut dengan menitikberatkan pada proses Collaborative Governance dalam Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat di Kota Bandung.

Penelitian ini penting karena membahas dua aspek strategis sekaligus: aspek keagamaan dimana zakat memiliki potensi besar untuk mengurangi kemiskinan, dan aspek pembangunan ekonomi yang memerlukan sinergi berbagai pihak. Collaborative governance, menurut Ansell & Gash (2008), merupakan suatu proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara kolektif dan bersifat formal, dengan melibatkan secara langsung berbagai pemangku kepentingan di luar sektor publik, serta berorientasi pada konsensus dan musyawarah dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Emerson et al. (2012) mengembangkan konsep ini sebagai suatu proses sekaligus struktur pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak secara konstruktif guna mewujudkan kepentingan bersama yang tidak dapat dicapai oleh satu aktor saja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : bagaimana proses collaborative governance dalam program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat di Kota Bandung? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menjelaskan proses collaborative governance dalam program tersebut dengan menggunakan kerangka teori Emerson &

Nabatchi (2015) yang meliputi 5 dimensi berupa :

1. Sistem Konteks
2. Driver Kolaborasi
3. Dinamika Kolaborasi
4. Tindakan Kolaborasi
5. Outcome dan Adaptasi

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Menurut Creswell (2018), pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk mengeksplorasi serta memahami makna yang muncul dari permasalahan sosial maupun kemanusiaan.. Desain studi kasus dipilih untuk mengkaji Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat secara mendalam melalui pengumpulan informasi detail dengan beragam prosedur pengumpulan data. Lokasi penelitian adalah Kota Bandung, tepatnya di Kantor Kementerian Agama Kota Bandung dan beberapa KUA Kecamatan yang menjadi objek program. Penelitian dilaksanakan dari bulan Agustus 2025 hingga Februari 2026. Informan penelitian dipilih secara purposive dengan kriteria: (1) memiliki keterlibatan dalam program, (2) memiliki informasi luas mengenai program, dan (3) memiliki otoritas berkaitan dengan program. Total informan berjumlah 8 orang terdiri dari Kepala Seksi ZAWA Kementerian Agama Kota Bandung, Wakil Ketua 1 Bidang Pengumpulan BAZNAS Kota Bandung, 2 Koordinator Program LAZ, 2 Ketua KUA Kecamatan, 1 penerima manfaat, dan Kepala KADIN Kota Bandung. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, serta kajian pustaka. Proses wawancara dilaksanakan dengan

menggunakan panduan semi-terstruktur dan didukung dengan perekaman melalui alat perekam suara. Observasi dilakukan untuk mengamati langsung proses kolaborasi antar aktor. Dokumentasi mencakup analisis peraturan, laporan, dan dokumen program. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984), yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu : (1) reduksi data melalui proses penyederhanaan dan pengelompokan data berdasarkan dimensi collaborative governance, (2) penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, maupun bagan, (3) penarikan kesimpulan yang didasarkan pada temuan penelitian. Sementara itu, keabsahan data dijaga melalui penerapan triangulasi sumber serta triangulasi teknik pengumpulan data.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dalam penelitian ini difokuskan pada analisis proses collaborative governance dengan mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Emerson dan Nabatchi, yang meliputi sistem konteks, driver kolaborasi, dinamika kolaborasi, tindakan kolaborasi, outcome dan adaptasi hasil.

Sistem Konteks

Sistem konteks merupakan latar belakang yang melingkupi terbentuknya kolaborasi dalam Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat di Kota Bandung. Kondisi sosial ekonomi Kota Bandung yang heterogen dengan tingkat kemiskinan 3,87% (101,10 ribu jiwa) pada tahun 2024 menjadi konteks utama. Meskipun persentasenya rendah, secara absolut jumlahnya masih signifikan dan memerlukan intervensi pemberdayaan ekonomi.

Kerangka kebijakan program ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Peraturan Menteri Agama Nomor 24 Tahun 2024 mengenai Organisasi dan Tata Kerja KUA, serta Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam terkait Petunjuk Teknis Bantuan Pemberdayaan Ekonomi Umat. Landasasn regulatif tersebut memberikan legitimasi yang kuat bagi terwujudnya kolaborasi lintas sektor dalam optimalisasi pemanfaatan zakat produktif.

Kondisi sumber daya menunjukkan disparitas antar aktor. Kemenag memiliki SDM melimpah dan aksesibilitas dekat dengan masyarakat, namun terbatas dalam hal anggaran dan jumlah mitra fasilitator. LAZ memiliki dana zakat produktif namun menghadapi keterbatasan SDM dan kesulitan menjangkau mustahik secara mandiri. KADIN memiliki keahlian bisnis namun tidak memiliki akses langsung ke basis data umat. Kondisi ini menciptakan saling ketergantungan yang menjadi driver utama kolaborasi.

Kegagalan program serupa di masa lalu yang bersifat single fighter dengan pendampingan minimal menjadi pembelajaran berharga. Program sebelumnya sering gagal karena bantuan bersifat konsumtif tanpa keberlanjutan. Pengalaman ini mendorong perubahan paradigma dari sekadar memberi menjadi memberdayakan.

Driver Kolaborasi

Empat driver utama mendorong terbentuknya kolaborasi ini. Pertama, ketidakpastian muncul dari dinamika kondisi ekonomi penerima manfaat, fluktuasi komitmen mitra LAZ, dan kesulitan akses sistem informasi (SIMZAT). Kedua, saling ketergantungan

tercipta karena Kemenag memiliki legitimasi tanpa anggaran, LAZ memiliki dana tanpa akses ke mustahik valid, dan KADIN memiliki keahlian tanpa basis data. Ketiga, insentif yang diperoleh berbeda untuk setiap aktor: Kemenag mendapat peningkatan citra KUA, LAZ mendapat kepercayaan donatur dan branding lembaga, KADIN mendapat reputasi tanggung jawab sosial, dan penerima manfaat mendapat modal tanpa bunga serta pengetahuan bisnis. Keempat, kepemimpinan awal dari Kemenag RI yang diturunkan ke Kemenag Kota Bandung dengan gaya kepemimpinan inklusif dan koordinatif.

Dinamika Kolaborasi

Penggerakan prinsip bersama dimulai dengan pengungkapan visi dan keterbatasan masing-masing lembaga secara jujur. Tahap pendefinisian menetapkan peran spesifik: Kemenag sebagai regulator dan koordinator, LAZ sebagai penyedia dana dan pendamping teknis, KADIN sebagai mentor bisnis, dan KUA sebagai verifikator lapangan. Deliberasi dilakukan melalui forum zoom rutin dan "riungan" untuk menguji gagasan dan menyelesaikan kendala. Determinasi diwujudkan dalam penandatanganan MoU yang mengikat secara moral dan administratif.

Motivasi bersama terbangun dari empat elemen. Kepercayaan bersama tumbuh seiring komunikasi terbuka dan transparansi laporan. Pemahaman bersama tercipta bahwa bantuan modal hanya stimulan dan keberlanjutan adalah target utama. Legitimasi internal diperkuat melalui dasar hukum yang jelas dan pengakuan organisasi. Komitmen ditunjukkan melalui tindakan nyata: Kemenag menyediakan SDM penyuluh,

LAZ menutup kekurangan dana zakat dengan dana sedekah, dan KADIN menyediakan mentor sukarela.

Kapasitas untuk tindakan bersama diperkuat melalui prosedur dan kesepakatan dalam bentuk SOP yang fleksibel, kepemimpinan kolaboratif tanpa hegemoni, pertukaran pengetahuan melalui pelatihan dan mentoring, serta mobilisasi sumber daya terintegrasi meskipun menghadapi keterbatasan.

Tindakan Kolaborasi

Tindakan kolaborasi mencakup seluruh siklus pemberdayaan. Dimulai dari identifikasi dan verifikasi bersama calon penerima manfaat oleh KUA dan LAZ dengan melibatkan pihak kelurahan dan RW. Formalisasi MoU menandai pembagian peran fungsional yang jelas. Pelaksanaan pelatihan mengintegrasikan dimensi spiritualitas dari KUA dan kompetensi bisnis dari KADIN dan LAZ.

Penyaluran modal sebesar Rp 5 juta per penerima manfaat dilakukan secara adaptif, tidak selalu dalam bentuk tunai tetapi juga barang modal atau renovasi tempat usaha sesuai kebutuhan. Pendampingan melekat dilakukan oleh penyuluh KUA dan pendamping LAZ melalui kunjungan rutin. Monitoring evaluasi periodik dilaksanakan untuk mendeteksi dini potensi kegagalan. Sistem dana bergulir diterapkan di KUA Kiaracondong dimana angsuran penerima manfaat pertama menjadi modal bagi penerima manfaat berikutnya.

Outcome dan Adaptasi

Outcome signifikan tercapai dalam berbagai dimensi. Secara ekonomi, terjadi peningkatan kesejahteraan dengan omset harian penerima manfaat meningkat hingga mencapai Rp 100.000 lebih per hari. Kemandirian finansial terwujud dengan

terbebas dari jeratan bank emok. Transformasi mentalitas terjadi dimana beberapa penerima manfaat kini sudah mampu bersedekah dan berzakat. Literasi bisnis meningkat melalui kemampuan perencanaan usaha, manajemen stok, dan pemasaran digital. Secara institusional, tercipta model kolaborasi yang solid sebagai role model. Keberlanjutan terjamin melalui sistem dana bergulir yang otonom. Kepercayaan publik meningkat mendorong lebih banyak donatur menyalurkan zakat produktif.

Adaptasi dilakukan secara responsif terhadap tantangan lapangan. LAZ PPPA Darul Quran mengubah skema bantuan dari tunai menjadi renovasi warung untuk penerima manfaat yang rentan menggunakan dana konsumtif. LAZ Al Hilal mengganti penerima manfaat yang tidak valid atau sulit dihubungi. Fleksibilitas jadwal dan lokasi kegiatan disesuaikan dengan kondisi lapangan. Pelibatan KADIN sebagai mitra merupakan adaptasi lokal untuk melengkapi keterbatasan waktu pelatihan LAZ.

Hambatan dan Keterbatasan

Meskipun kolaborasi berjalan optimal secara kualitatif, program baru mencakup 50% KUA (6 dari 12 KUA). Hambatan utama meliputi keterbatasan SDM dan anggaran LAZ yang tidak mampu mendampingi seluruh KUA secara bersamaan, disparitas kapasitas antar KUA dimana beberapa KUA belum siap administratif dan teknis, komitmen mitra yang fluktuatif dalam implementasi teknis, dan kompleksitas koordinasi lintas lembaga yang membutuhkan waktu dan kematangan organisasi.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa

Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat di Kota Bandung telah menunjukkan praktik *Collaborative Governance* yang fungsional meskipun belum optimal secara kuantitatif. Dari 12 KUA, baru 6 KUA (50%) yang mengimplementasikan program, namun kualitas kolaborasi pada keenam KUA tersebut menunjukkan keberhasilan signifikan.

Kelima dimensi *collaborative governance* berfungsi efektif: (1) Sistem konteks yang kuat dengan kerangka hukum jelas, kondisi sumber daya terintegrasi, dan pembelajaran dari kegagalan masa lalu; (2) Driver yang efektif meliputi pengelolaan ketidakpastian, saling ketergantungan yang produktif, insentif yang memotivasi, dan kepemimpinan inklusif; (3) Dinamika kolaborasi yang berkembang secara matang tercermin dalam enguatan prinsip bersama, tumbuhnya motivasi kolektif yang didasarkan pada kepercayaan dan komitmen, serta meningkatnya kapasitas untuk bertindak secara bersama (4) Tindakan kolaborasi komprehensif dari verifikasi hingga pendampingan dengan adaptasi responsif; (5) Outcome signifikan berupa peningkatan kesejahteraan ekonomi, kemandirian finansial, transformasi mustahik menjadi muzakki, dan keberlanjutan melalui dana bergulir.

Belum optimalnya cakupan program (50% KUA) disebabkan hambatan struktural: keterbatasan SDM dan anggaran LAZ, disparitas kapasitas antar KUA, komitmen mitra yang fluktuatif, dan kompleksitas koordinasi. Secara kualitatif program sudah optimal pada enam KUA dengan siklus *collaborative governance* yang lengkap dan outcome nyata. Keberhasilan ini menjadi bukti konsep bahwa model ini efektif dan dapat direplikasi.

Implikasi

Implikasi praktis penelitian ini adalah perlunya strategi perluasan bertahap dengan fokus penguatan KUA existing sebagai pilot project, penguatan kapasitas digital dan administratif KUA yang belum bergabung, peningkatan frekuensi koordinasi dari tiga bulan menjadi minimal satu bulan sekali, formalisasi MoU lebih detail dengan klausul insentif dan sanksi, alokasi SDM dedicated dan dana cadangan LAZ, standardisasi SOP yang fleksibel, serta pengembangan dashboard monitoring digital.

Implikasi teoritis mencakup pengembangan model collaborative governance bertahap untuk negara berkembang, kontekstualisasi collaborative governance dalam setting keagamaan dengan mempertimbangkan nilai spiritualitas Islam, dan eksplorasi model hybrid yang menggabungkan top-down mandate dengan bottom-up flexibility. Program ini menjadi model collaborative governance berbasis nilai keagamaan yang efektif untuk pemberdayaan ekonomi berkelanjutan di Indonesia.

Penulis perlu menguraikan implikasi temuan penelitian terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, serta dampaknya pada aspek lingkungan, sosial, budaya, ekonomi, politik atau hukum. Penyajian implikasi tersebut sebaiknya menggunakan bahasa yang sederhana agar mudah dipahami oleh pembaca non akademik.

E. DAFTAR PUSTAKA

Buku :

Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*.

Alamsyah Anggriani. (2016). *Perkembangan Paradigma*

Adminstras Publik (New Public Administration, New Public Management dan New Public Service). *Jurnal Politik Profetik*, 04(2), 1–28.

Albrecht, J. (1988). Towards a Theory of Participation in Architecture: An Examination of Humanistic Planning Theories. *Journal of Participation in Architecture*, 42(1), 24–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1424997>

Alim, W. S., Sardjana Orba Manullang, F. A., Romadhon, S., Marganingsih, A., Mansur, Ratnaningtyas, E. M., Sulandjari, K., Hanifah, Wulandari, R., & Efendi., Y. (2022). *Pemberdayaan Masyarakat: Konsep dan Strategi* (Issue June). www.gaptek.id

Amalia, A., Kumara, E. P., & Nareswati, W. (2024). Matematika Zakat: Menyeimbangkan Kewajiban Agama dengan Kalkulasi yang Tepat dan Transparan. *Maryamsejahtera.Com*, 4(3), 305–318. <http://maryamsejahtera.com/index.php/Religion/article/view/1020>

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Anurahman, D., & Putri, N. (2022). Analisis Pembayaran Zakat Melalui E-Payment Dengan Pendekatan Systematic Literature Review (SLR). *Proceeding of International Students Conference on Accounting and Business*, 1(1), 17–27.

Badan Pusat Statistik Kota Bandung.

- (2024). Profil Kemiskinan Kota Bandung Maret 2024. *Bps.Go.Id*, 10, 1–9.
<https://bandungkota.bps.go.id/id/pressrelease/2024/08/01/1566/persentas-e-penduduk-miskin-kota-bandung-maret--2024-adalah-sebesar-3-87-persen.html>
- Bahri, E. S. (2019). *Pemberdayaan Masyarakat Berkelanjutan* (T. F. Publishing (ed.); 1st ed., Issue September). FAM Publishing.
[https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=2O3kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA124&dq=Bahri,+E.+S.+ \(2019\).+Pemberdayaan+Masyarakat+Berkelanjutan.+Fam+Publishing.&ots=GD01REFkvL&sig=4HEFUU-ysDu0ufPQvuzeyXlr-ho](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=2O3kDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA124&dq=Bahri,+E.+S.+ (2019).+Pemberdayaan+Masyarakat+Berkelanjutan.+Fam+Publishing.&ots=GD01REFkvL&sig=4HEFUU-ysDu0ufPQvuzeyXlr-ho)
- Creswell, J. W., & Cresweel, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Sage Publication* (Fifth, Issue 2). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012PC0011:pt:NOT>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative Governance Regimes*. Georgetown University Press.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fadlurrahman, Mukti, A., Kurniasih, Y., & Winata, R. A. (2022). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan dan Pengembangan Pariwisata di Desa Ngargogondo Kecamatan Borobudur. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 7(2), 29–35. <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i2.2104>
- Firman, A. A. (2021). Pemberdayaan Masyarakat di Desa Berbasis Komunitas: Review Literatur. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 7(1), 132–146. <https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v7i1.196>
- Gilang, R. N., & Manar, D. G. (2025). Collaborative Governance Dalam Pengelolaan Sampah di Kabupaten Batang. *Journal of Politic and Government Studies*, 14. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/49999>
- Handoko Dwi Susantyo, Suradinata, E., & Kawuryan, M. W. (2022). Collaborative Governance Dalam Pengembangan Kewirausahaan Terpadu Di Kecamatan Pancoran Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Adhikari*, 2(1), 226–234. <https://doi.org/10.53968/ja.v2i1.56>
- Hasniati, Mutia, R. N., & Annisa. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Umat Melalui Peningkatan Produksi Dalam Sistem Ekonomi Islam. *Balanca Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(Volume2 Nomor 2), 47–55.
- Henry, N. (2007). *Public Administration and Public Affairs*. New Delhi :

- Prentice Hall Of India.
- Ibrahim, H. R. (2022). Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah Melalui Pendekatan inovasi Sosial dan Collaborative Governance. *Handbook on Theories of Governance*, 43, 497–509. <https://doi.org/10.4337/9781800371972.00053>
- Ilmiah, J., & Islam, E. (2021). *Efektifitas Zakat Produktif Dalam Memberdayakan UMKM (Studi Kasus Pelaku UMKM di Pedan , Klaten , Jawa Tengah)*. 7(01), 174–182.
- Irawan, E. (2020). Potensi Zakat Dalam Pengentasan Kemiskinan. *Nusantara Journal of Economics*, 2(1), 13–14.
- Iswanaji, C., Nafi' Hasbi, M. Z., Salekhah, F., & Amin, M. (2021). Implementasi Analytical Networking Process (Anp) Distribusi Zakat Terhadap Pembangunan Ekonomi Masyarakat Berkelanjutan (Study Kasus Lembaga Baznas Kabupaten Jember Jawa Timur). *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*, 4(1), 195–208. [https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4\(1\).6681](https://doi.org/10.25299/jtb.2021.vol4(1).6681)
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Kemenag & Pengelola Zakat Sinergi Program KUA Pemberdayaan Ekonomi Umat, Ini Skemanya*. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-pengelola-zakat-sinergi-program-kua-pemberdayaan-ekonomi-umat-ini-skemanya-7P3Gk>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024a). *Kemenag Kolaborasikan Program Pemberdayaan Ekonomi Umat, dari Kampung Zakat hingga Kota Wakaf*. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-kolaborasikan-program-pemberdayaan-ekonomi-umat-dari-kampung-zakat-hingga-kota-wakaf-P1y8S#:~:text=yang%20mendapatkan%20bantuan.-,%20Program%20ini%20bertujuan%20untuk%20meningkatkan%20kapasitas%20lembaga%20nazir%20wakaf%20agar%20peserta%20didik>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024b). *Kompilasi Petunjuk Pelaksana dan Teknis Program Pemberdayaan Zakat dan Wakaf*.
- Kieffer, C. H. (1984). Citizen Empowerment: A Developmental Perspective. *Prevention in Human Services*, 3(2–3), 9–36. https://doi.org/https://doi.org/10.1300/J293v03n02_03
- Makraja, F., Afifah, N., Fitriyani, E., & Fajri, M. Al. (2025). Pengelolaan Zakat Di Aceh (Kajian Terhadap Qanun Aceh Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Baitul Maal). *Jurnal Studi Hukum Islam*, 14(2), 65–69.
- Maksin, M., Septiandika, V., & Yunus, E. Y. (2025). *Peran Collaborative Governance Dalam Meningkatkan Efektivitas Penanggulangan Kemiskinan Kota Probolinggo*. 22(01).
- Mardikanto, & Soebiato. (2013). *Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik* (2nd ed.). Bandung : Alfabeta.
- Maula, K. M. A. (2025). *Analisis Regulasi Pengelolaan Zakat dalam Hirarki Perundang-Undangan di Indonesia*. 3(1), 22–40.
- Meilindika, R., & Khairunnisa, A. (2024). Pemberdayaan Ekonomi Umat Dalam Islam. *SENTRI: Jurnal Riset*

- Ilmiah*, 3(7), 3360–3366.
<https://doi.org/10.55681/sentri.v3i7.3121>
- Muchtar, E. H. (2025). *Pemberdayaan Ekonomi Ummat Berbasis Masjid : Kolaborasi Lintas Lembaga Dalam Meningkatkan Literasi Ekonomi Syariah Bagi Generasi Muda di Cipondoh*. 5(2), 12–18.
- Mustahik, E., Pendekatan, D., Poin, Z. C. P., & Jombang, B. (2023). *No Title*. 08(01), 1–14.
- Nasution, A. M. (2020). Pengelolaan Zakat di Indonesia. *Iqtishodiyah : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(2), 293–305.
<https://doi.org/10.36835/iqtishodiyah.v4i2.81>
- Nurhakim, L., & Budimansyah, S. (2024). Kajian Pustaka Tentang Kontribusi Zakat Dalam Mengatasi Kemiskinan Di Kalangan Umat Islam Modern Literature Review on the Contribution of Zakat in Overcoming Poverty Among Modern Muslims. *Jiic: Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 1(September), 2479–2493.
<https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Osborne, David, & Gaebler, T. (1996). *Reiventing Government (Mewirrasahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik)*. Jakarta : Pustaka Binaan Pressindo.
- Parembai, M. (2025). *Optimalisasi Pengelolaan Zakat dalam Upaya Mengurangi Kemiskinan di Indonesia*. 4(2), 1–5.
<https://doi.org/10.59818/tijarah.v4i2.1868>
- Purwanti, E. (2024). Analisis Deskriptif Profil Kemiskinan Indonesia Berdasarkan Data BPS Tahun 2023. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(1), 1–10.
- Qoriaini, H. F., & Choiruzzady, M. T. (2025). *Peran Kementerian Agama Dalam Pengelolaan Zakat Dan Wakaf Untuk Pemberdayaan Ekonomi Umat Menulis : Jurnal Penelitian Nusantara*. 1, 703–706.
- Rabbani, G., Faisal, M., Rojiati, U., & Kurniawan, A. (2021). Pemberdayaan Ekonomi Melalui Program Kelompok Mingguan (PKKM) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Al-Mu'awanah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 30–42.
- Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Karimuddin, Aminy, M. habibullah, Saputra, N., Khaidir, & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Issue May).
- Ratner, B. D. (2012). *Collaborative governance assessment*. 8–10.
<http://hdl.handle.net/1834/27215>
- Rhodes. (1996). *The New Governance: Governing without Government*.
- Rinaldi, M., Pakpahan, G., Sihombing, L. V. F., Rouli, P., Simanjuntak, & Manihuruk, S. D. (2024). Pengaruh Ketimpangan Ekonomi Terhadap Tingkat Kemiskinan Di Indonesia. *Journal Ummat*, 13(2), 665–672.
- Rosyid, A. (2024). Peran Zakat Produktif Dalam Pemberdayaan Umkm Di Era Kontemporer. *Ecobankers: Journal of Economy and Banking*, 5(1), 45–58.
- Salsabila, Z., & Ramadina, O. (2024). Maksimalisasi Peranan Zakat Dalam Ekonomi Islam. *Religion : Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 3(3),

- 175–185.
<https://maryamsejahtera.com/index.php/Religion>
- Schöttle, A., Haghsheno, S., & Gehbauer, F. (2014). Defining cooperation and collaboration in the context of lean construction. *22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction: Understanding and Improving Project Based Production, IGLC 2014*, 49(0), 1269–1280.
- Siregar, J. S., Lubis, D. S., & Lubis, R. H. (2021). *Analisis Efektivitas Dana Zakat dalam Peningkatan Pendapatan Usaha Mustahik di Kabupaten Padang Lawas*. 2, 210–224.
- Stoker, G. (1988). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227–228), 15–24.
<https://doi.org/10.1111/issj.12189>
- Sugiyono. (2022). Metode Penulisan Kualitatif. *Metode Penelitian Kualitatif*, 1–274.
- Sujatmiko, Orbawati, E. B., Fadlurrahman, & Mukti, A. (2023). Collaborative Governance Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Bligo Sebagai Strategi Mengatasi Dampak Pandemi Covid-19. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 8(1).
<https://doi.org/10.36982/jpg.v8i1.2528>
- Sumodiningrat, G. (1999). Jaring Pengaman Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 14(3)(3), 138–139.
- Sundari, & Zuana, M. M. M. (2018). *Zakat Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi dan Pengentasan Kemiskinan*. 3(1), 23–35.
- Syadali, M. R., Asnawi, N., Suprayitno, E., & Parmujianto. (2023). Zakat, Belanja Pemerintah, Utang Pemerintah, Dan Pertumbuhan Ekonomi Indonesia: Sebuah Analisis Kritis Melalui Literature Review. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(3), 3414.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v9i3.9451>
- Umkm, P. K. (2024). (*STUDI KASUS DI KUA UMBULHARJO TERHADAP THE IMPACTS OF PEOPLE ECONOMIC EMPOWERMENT PROGRAM (CASE STUDY IN KUA OF UMBULHARJO ON THE INCREASING WELFARE OF MSMEs)*).
- Wahyudin, C., Subagdja, O., & Iskandar, A. (2023). Desain Model Collaborative Governance Dalam Penanganan Pengurangan Penggunaan Plastik. *Jurnal Governansi*, 9(2), 151–162.
<https://doi.org/10.30997/jgs.v9i2.8004>
- Widjajanti, K. (2011). Model Pemberdayaan Masyarakat. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 12, 15–27.
- Yendi, A., & Meiwanda, G. (2020). Collaborative Governance Program Pemberdayaan Tenaga Kerja Mandiri Di Kota Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Publik Dan Bisnis*, 2(2), 1–9.
<https://doi.org/10.36917/japabis.v2i2.25>