

## Model Transformasi Kelembagaan Zakat Berbasis *Block Ice* dan *Maqasid Syariah*

<sup>1</sup>Sulthonul Idhom, <sup>2</sup>Ilfi Nur Diana, <sup>3</sup>Eko Suprayitno

<sup>123</sup>Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

<sup>1</sup>[sulthonulidhom@gmail.com](mailto:sulthonulidhom@gmail.com) <sup>2</sup>[ilfi.nurdiana@uin-malang.ac.id](mailto:ilfi.nurdiana@uin-malang.ac.id) <sup>3</sup>[suprayitno@pbs.uin-malang.ac.id](mailto:suprayitno@pbs.uin-malang.ac.id)

### ABSTRACT

*The institutional transformation of zakat from Zakat Collection Units (UPZ) to Zakat Management Institutions (LAZ) reflects the growing demand for professionalism, accountability, and effectiveness in zakat governance in Indonesia. This study aims to develop a zakat institutional transformation model based on Block Ice theory and maqasid syariah principles, using a case study of LAZIS Sabilillah Malang. A qualitative approach was employed through in-depth interviews, observation, and documentation, followed by manual thematic analysis. The transformation process unfolds in three stages: unfreezing (awareness and motivation for change), changing (restructuring and implementation), and refreezing (consolidation and institutional stability). Maqasid syariah integration is evident in empowerment programs that address basic needs (dharuriyyat), economic and social development (hajiyyat), and spiritual-moral reinforcement (tahsiniyyat). This transformation significantly improves ZIS fundraising and community welfare, with measurable indicators across economic, educational, and spiritual dimensions. The study proposes a conceptual model of zakat institutional transformation that can be replicated by other UPZs and offers strategic recommendations for regulators and zakat practitioners to strengthen the national zakat system.*

*Keywords: Block Ice, institutional zakat, LAZ, maqasid syariah, transformation*

### ABSTRAK

Transformasi kelembagaan zakat dari Unit Pengumpul Zakat (UPZ) ke Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan respons terhadap tuntutan profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan zakat di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model transformasi kelembagaan zakat berbasis teori Block Ice dan prinsip maqasid syariah, dengan studi kasus pada LAZIS Sabilillah Malang. Pendekatan kualitatif digunakan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, serta analisis tematik manual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transformasi berlangsung melalui tiga tahap: unfreezing (kesadaran dan dorongan perubahan), changing (restrukturisasi dan implementasi), dan refreezing (konsolidasi dan stabilisasi kelembagaan). Integrasi maqasid syariah tercermin dalam desain program pemberdayaan mustahik yang mencakup pemenuhan kebutuhan dasar (dharuriyyat), penguatan ekonomi dan sosial (hajiyyat), serta pembinaan spiritual dan moral (tahsiniyyat). Transformasi ini berdampak signifikan terhadap peningkatan penghimpunan dana ZIS dan kesejahteraan umat, dengan indikator keberhasilan yang terukur secara ekonomi, pendidikan, dan spiritual. Penelitian ini menghasilkan model konseptual transformasi kelembagaan zakat yang dapat direplikasi oleh UPZ lain, serta memberikan rekomendasi strategis bagi regulator dan praktisi zakat dalam memperkuat sistem kelembagaan zakat nasional.

Kata kunci : *Block Ice*, kelembagaan zakat, LAZ, *maqasid syariah*, transformasi

### PENDAHULUAN

Pengelolaan zakat di Indonesia menghadapi tantangan serius dalam menjembatani potensi besar zakat nasional dengan realisasi penghimpunan yang masih rendah. Berdasarkan data Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), potensi zakat nasional pada tahun 2024 diperkirakan mencapai Rp327 triliun, namun realisasi penghimpunan hanya sekitar Rp41 triliun atau 12,5% dari total potensi (Badan Amil Zakat Nasional, 2024).

Ketimpangan ini menunjukkan perlunya reformasi kelembagaan zakat agar lebih profesional, akuntabel, dan berdampak nyata terhadap kesejahteraan umat.

Salah satu bentuk reformasi tersebut adalah transformasi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ). Transformasi ini tidak sekadar perubahan nomenklatur, melainkan pergeseran paradigma tata kelola zakat yang lebih modern dan terstruktur. Namun, proses transformasi kelembagaan ini masih menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, resistensi internal, dan kompleksitas regulasi. Hingga akhir 2023, dari lebih dari 1.100 UPZ yang beroperasi, hanya sekitar 15% yang telah bertransformasi menjadi LAZ dengan legalitas formal dan struktur profesional.

Penelitian ini menawarkan pendekatan konseptual berbasis teori *Block Ice* dari Kurt Lewin yang memetakan proses perubahan organisasi dalam tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* (Slamet, 2008). Teori ini digunakan untuk menjelaskan dinamika transformasi kelembagaan zakat secara sistematis. Selain itu, prinsip maqasid syariah digunakan sebagai landasan normatif untuk menilai keberhasilan program pemberdayaan mustahik, mencakup pemenuhan kebutuhan dasar (*dharuriyyat*), penguatan sosial-ekonomi (*hajiyyat*), dan pembinaan spiritual (*tahsiniyyat*) (Pusparini, 2015).

Dengan studi kasus pada LAZIS Sabilillah Malang, penelitian ini bertujuan menyusun model transformasi kelembagaan zakat yang terintegrasi antara pendekatan manajerial dan nilai-nilai syariah. Model ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi UPZ lain dalam meningkatkan efektivitas kelembagaan dan kontribusi zakat terhadap kesejahteraan umat secara berkelanjutan.

## LANDASAN TEORI

Transformasi kelembagaan zakat merupakan isu strategis dalam pengembangan ekonomi Islam kontemporer. Potensi zakat nasional yang besar namun belum optimal mendorong perlunya reformasi kelembagaan agar lebih profesional, akuntabel, dan berdampak nyata terhadap kesejahteraan umat. Penelitian terdahulu menekankan bahwa kelembagaan zakat tidak hanya berfungsi sebagai entitas pengumpul dana, tetapi juga sebagai agen pemberdayaan sosial-ekonomi masyarakat.

Dalam perspektif teori perubahan organisasi, model *Block Ice* Kurt Lewin menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menjelaskan dinamika transformasi kelembagaan. Teori ini membagi proses perubahan ke dalam tiga tahap: *unfreezing* (pencairan nilai lama dan kesadaran akan perlunya perubahan), *changing* (implementasi restrukturisasi dan inovasi), serta *refreezing* (pembekuan kembali dalam bentuk konsolidasi dan stabilisasi kelembagaan) (Slamet, 2008). Model ini relevan untuk menjelaskan bagaimana Unit Pengumpul Zakat (UPZ) bertransformasi menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) dengan struktur yang lebih modern dan sistematis.

Selain aspek manajerial, *maqasid syariah* menjadi landasan normatif dalam menilai keberhasilan transformasi zakat. Prinsip maqasid syariah menekankan pada tercapainya tujuan hukum Islam yang meliputi pemenuhan kebutuhan dasar (*dharuriyyat*), penguatan sosial-ekonomi (*hajiyyat*), serta pembinaan spiritual dan moral (*tahsiniyyat*) (Asy-Syatibi, 1388). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan maqasid syariah dalam pengelolaan zakat mampu memperkuat konsep pemberdayaan masyarakat, sehingga zakat tidak hanya berfungsi sebagai instrumen redistribusi, tetapi juga sebagai sarana pembangunan berkelanjutan (Pusparini, 2015).

Studi oleh Gustin (2024) menegaskan bahwa integrasi maqasid syariah dalam program zakat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik, baik dari sisi ekonomi maupun spiritual (Gustin & Atmaja, 2022). Sementara itu, kajian Sa'diyah N, dkk. menyoroti pentingnya pendekatan maqasid dalam menghadapi perubahan sosial, budaya, dan termasuk dalam konteks kesejahteraan keluarga berbentuk pendampingan binaan (Sa'diyah et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan zakat tidak dapat dilepaskan dari kerangka maqasid syariah sebagai pijakan normatif.

Dengan demikian, tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa transformasi kelembagaan zakat berbasis Block Ice dan maqasid syariah merupakan pendekatan yang komprehensif. *Block Ice* memberikan kerangka manajerial untuk memahami proses perubahan organisasi, sedangkan *maqasid syariah* memastikan bahwa transformasi tersebut tetap berorientasi pada tujuan syariah, yaitu peningkatan kesejahteraan umat secara holistik. Kedua perspektif ini saling melengkapi dan menjadi dasar konseptual bagi penelitian mengenai model transformasi kelembagaan zakat di Indonesia.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena transformasi kelembagaan zakat dari Unit Pengumpul Zakat (UPZ) menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) dalam konteks nyata. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dinamika internal organisasi, interaksi antar aktor, serta dampak kelembagaan terhadap kesejahteraan umat secara holistik (Yin, 2018). Fokus penelitian diarahkan pada LAZIS Sabilillah Malang sebagai unit analisis, karena lembaga ini telah mengalami transformasi kelembagaan secara formal dan menunjukkan peningkatan signifikan dalam penghimpunan dana ZIS.

**Tabel 1 Prosedur Penelitian**

Tahap Penelitian	Aktivitas Utama	Output Utama
Studi Pendahuluan	Kajian literatur, observasi awal	Rumusan masalah dan kerangka teori
Desain Penelitian	Penentuan informan, instrumen wawancara	Panduan wawancara dan desain studi
Pengumpulan Data	Wawancara, observasi, dokumentasi	Data primer dan sekunder
Analisis Tematik	Triangulasi, audit trail, peer review	Model transformasi kelembagaan zakat

**Sumber: Diolah Peneliti (2025)**

Prosedur penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahapan. Pertama, peneliti melakukan studi pendahuluan berupa kajian literatur dan regulasi zakat, serta observasi awal terhadap kondisi UPZ dan LAZ di Indonesia. Tahap ini bertujuan untuk merumuskan fokus penelitian dan menyusun kerangka konseptual berbasis teori Block Ice dan maqasid syariah. Kedua, peneliti menyusun desain penelitian, menetapkan informan kunci secara purposive, dan merancang instrumen wawancara semi-terstruktur. Panduan wawancara disusun dengan mengacu pada tahapan Block Ice (unfreezing, changing, refreezing) serta dimensi maqasid syariah (dharuriyyat, hajiyyat, tahsiniyyat).

Tahap berikutnya adalah pengumpulan data lapangan. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus LAZ, amil, dan mustahik penerima manfaat. Observasi partisipatif dilakukan terhadap aktivitas kelembagaan, proses pelayanan, dan pelaksanaan program pemberdayaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen kelembagaan, laporan keuangan, SOP, serta publikasi resmi LAZIS Sabilillah. Teknik pengumpulan data ini dipilih untuk memperoleh informasi yang kaya, kontekstual, dan valid (Creswell, 2018).

Analisis data dilakukan secara tematik dengan pendekatan manual. Proses analisis dimulai dari reduksi data melalui pengkodean terbuka, dilanjutkan dengan kategorisasi berdasarkan teori Block Ice dan maqasid syariah. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan matriks tematik, diikuti dengan penarikan kesimpulan melalui interpretasi pola-pola temuan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, audit trail dokumentatif, serta peer debriefing dengan akademisi dan praktisi zakat (Miles et al., 2014). Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan model transformasi kelembagaan zakat yang relevan secara teoritis dan aplikatif dalam praktik kelembagaan zakat di Indonesia.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa proses transformasi kelembagaan zakat dari UPZ ke LAZ pada LAZIS Sabilillah Malang berlangsung melalui tiga tahapan utama sebagaimana dijelaskan dalam teori *Block Ice: unfreezing, changing, dan refreezing* (Lewin, 1947). Tahap *unfreezing* ditandai dengan kesadaran kelembagaan terhadap pentingnya legalitas formal, peningkatan kapasitas SDM, dan dorongan regulatif dari BAZNAS serta Kementerian Agama. Tahap *changing* melibatkan restrukturisasi organisasi, pembentukan divisi tata kelola, pelatihan amil, serta digitalisasi sistem informasi zakat. Tahap *refreezing* tercermin dalam stabilitas operasional, peningkatan kepercayaan publik, dan konsistensi pelaporan keuangan yang telah diaudit.

**Tabel 2 Tabel Bentuk Transformasi**

Tahapan <i>Block Ice</i>	Fokus Transformasi	Dimensi <i>Maqasid Syariah</i>	Program Nyata
<i>Unfreezing</i>	Kesadaran & Legalitas	<i>Dharuriyyat</i>	Bantuan sembako, pendidikan dasar
<i>Changing</i>	Restrukturisasi & SDM	<i>Hajiyyat</i>	Pelatihan usaha, modal bergulir
<i>Refreezing</i>	Konsolidasi & Akuntabilitas	<i>Tahsiniyyat</i>	Pembinaan spiritual, penguatan moral

**Sumber: Diolah Peneliti (2025)**

Secara jumlah hasil penghimpunan, transformasi ini berdampak signifikan terhadap peningkatan penghimpunan dana Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS). Data menunjukkan bahwa pendapatan ZIS meningkat dari Rp2,8 miliar pada tahun 2020 menjadi Rp5,1 miliar pada tahun 2024, atau mengalami kenaikan sebesar 82,14% dalam lima tahun. Jumlah mustahik penerima manfaat juga meningkat dari 3.200 menjadi 7.022 orang (Shahab Zahra Aulia, 2020). Peningkatan ini menunjukkan efektivitas kelembagaan dalam menjangkau masyarakat dan mengelola dana secara profesional.

**Tabel 3 Jumpal Pengumpulan Dana ZIS 2020-2024**

Tahun	Dana ZIS Terkumpul (Rp)	Jumlah Mustahik (tahun)
2020	2.811.205.453	3.200
2021	2.955.354.547	4.100
2022	3.711.418.692	5.200
2023	4.363.180.892	6.100
2024	5.133.523.761	7.022

**Sumber: Laporan Keuangan LAZIS Sabilillah Malang (2020-2024)**

Integrasi prinsip *maqasid syariah* dalam desain program pemberdayaan menjadi pembeda utama dalam model transformasi ini. Program *dharuriyyat* difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti sembako, kesehatan, dan pendidikan anak mustahik. Program *hajiyyat* mencakup pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, dan pendampingan ekonomi produktif. Sementara program *tahsiniyyat* meliputi pembinaan spiritual, penguatan akhlak, dan pendidikan agama. Ketiga dimensi ini membentuk kerangka evaluasi keberhasilan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga spiritual dan sosial.

Integrasi prinsip *maqasid syariah* dalam desain program pemberdayaan menjadi pembeda utama dalam model transformasi ini. Program *dharuriyyat* difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti sembako, kesehatan, dan pendidikan anak mustahik. Program *hajiyyat* mencakup pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, dan pendampingan ekonomi produktif. Sementara program *tahsiniyyat* meliputi pembinaan spiritual, penguatan akhlak, dan pendidikan agama. Ketiga dimensi ini membentuk

kerangka evaluasi keberhasilan yang tidak hanya bersifat material, tetapi juga spiritual dan sosial.

Secara konseptual, model ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi kelembagaan zakat tidak hanya bergantung pada aspek administratif, tetapi juga pada kemampuan lembaga dalam menginternalisasi nilai-nilai syariah dan menerjemahkannya ke dalam program yang berdampak. Temuan ini menjawab rumusan masalah terkait kontribusi struktur kelembagaan dan profesionalisme SDM terhadap efektivitas penghimpunan ZIS dan kesejahteraan umat.

## PENUTUP

Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi kelembagaan zakat dari Unit Pengumpul Zakat (UPZ) menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan langkah strategis dalam meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan zakat di Indonesia. Studi kasus pada LAZIS Sabilillah Malang menunjukkan bahwa proses transformasi berlangsung melalui tiga tahapan utama sebagaimana dijelaskan dalam teori Block Ice: *unfreezing* (kesadaran dan dorongan perubahan), *changing* (restrukturisasi organisasi, penguatan SDM, dan digitalisasi sistem), serta *refreezing* (konsolidasi kelembagaan dan stabilitas tata kelola)

Transformasi UPZ menjadi LAZ pada LAZIS Sabilillah Malang terbukti meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan efektivitas pengelolaan zakat. Proses perubahan mengikuti tahapan *Block Ice* (*unfreezing*, *changing*, *refreezing*) yang menghasilkan restrukturisasi organisasi, penguatan SDM, serta konsolidasi tata kelola. Integrasi maqasid syariah dalam program pemberdayaan memperkuat dampak transformasi, mencakup pemenuhan kebutuhan dasar, pemberdayaan ekonomi, dan pembinaan spiritual. Peningkatan penghimpunan dana ZIS dari Rp2,8 miliar (2020) menjadi Rp5,1 miliar (2024) serta bertambahnya mustahik hingga 7.022 orang menunjukkan keberhasilan model ini. Temuan penelitian memberikan kontribusi praktis bagi UPZ lain yang sedang bertransformasi dan menjadi rujukan bagi regulator dalam memperkuat sistem zakat nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asy-Syatibi, A. I. (1388). *al-Muwaffaqat* (A. Abu Zaid, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Dar Ibnu Affan.
- Badan Amil Zakat Nasional. (2024). *Laporan Zakat dan Pengentasan Kemiskinan BAZNAS RI 2023*. [www.baznas.go.id](http://www.baznas.go.id);
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (1st ed.). Sage Publications.
- Gustin, F. A., & Atmaja, F. F. (2022). Peningkatan Kesejahteraan Mustahik Melalui Program Dharmasraya Makmur Dalam Perspektif Maqashid Syariah. *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab*, 49(1), 49–62. <http://abhats.org>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (K. Perry, Ed.; 2nd ed.). Sage Publisher.
- Pusparini, M. D. (2015). Konsep Kesejahteraan Dalam Ekonomi Islam (Perspektif Maqasid Asy-Syari'ah). *Islamic Economics Journal*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.21111/iej.v1i1.344>
- Sa'diyah, N., Mufidah, C. H., & Hakim, M. A. (2025). Pendampingan Keluarga Perspektif Teori Ketahanan Keluarga Froma Walsh (Studi Pada Keluarga Dampingan Lazis Sabilillah Kota Malang). *Maqasid: Jurnal Studi Hukum Islam*, 14(2), 113–128. <https://doi.org/10.37680/amalee.v4i2.2834>
- Shahab Zahra Aulia. (2020). *Manajemen Dana Zakat, Infaq, Sedekah Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Dhuafa* (Studi Kasus Pada LAZIS Sabilillah Malang).
- Slamet, S. (2008). Mengeliminir resistensi masa transisi menuju berbudaya ICT pada organisasi publik: Pendekatan model Kurt Lewin. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:148776944>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6th ed.). Sage Publications.