

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Efektivitas

Kata efektivitas berasal dari kata efektif, istilah efektif dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai sesuatu yang mampu menghasilkan hasil, mulai berlaku, serta menimbulkan pengaruh atau akibat tertentu. Efektivitas dimaknai sebagai ukuran tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>1</sup> Efektivitas secara etimologis merujuk pada sesuatu yang memiliki dampak, mampu menghasilkan hasil, serta menunjukkan keberhasilan suatu tindakan atau usaha yang mulai dijalankan. Istilah tersebut kemudian berkembang menjadi keefektifan, yang diartikan sebagai tindakan yang dilaksanakan sesuai dengan kondisi tertentu sehingga memberikan pengaruh, menimbulkan kesan, dan mencapai hasil yang optimal.<sup>2</sup>

Menurut Mahmudi, efektivitas berkaitan dengan keterkaitan antara hasil yang ditargetkan dan capaian nyata yang diperoleh. Konsep ini menunjukkan hubungan antara keluaran (*output*) dengan tujuan yang hendak dicapai. Tingkat efektivitas meningkat apabila kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan semakin besar, baik dalam organisasi, program, maupun kegiatan. Efektivitas menekankan pada *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dinilai efektif apabila hasil

---

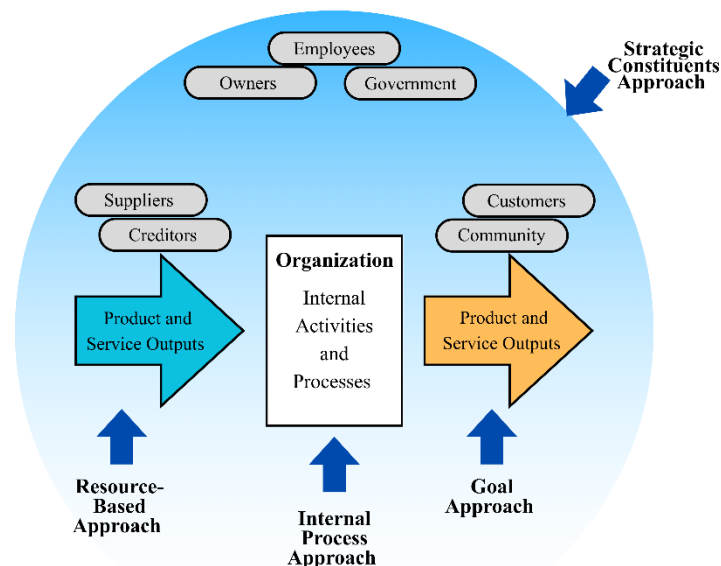
<sup>1</sup> Sulkan Yasin dan Sunarto Hapsoyo, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Praktis, Populer Dan Kosakata Baru (Surabaya: Mekar, 2008), 132.

<sup>2</sup> Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), 285.

yang dicapai mampu memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, yang mencerminkan penggunaan sumber daya secara tepat (*spending wisely*).<sup>3</sup>

Sesuai dengan teori Richard L. Daft, efektivitas organisasi merujuk pada tingkat keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai variabel pada tingkat organisasi maupun unit kerja. Pengukuran efektivitas menjadi kompleks akibat keragaman aktivitas, tujuan, dan hasil organisasi, sehingga manajer atau pemimpin perlu menentukan indikator yang relevan melalui beberapa pendekatan yang dapat disesuaikan dengan apa yang akan diuji.<sup>4</sup> Lebih lanjut untuk menjelaskan konsep “*Contingency Effectiveness Approaches*” dapat dilihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut:<sup>5</sup>

**Gambar 2.1**  
***Four Approaches to Measuring Organizational Effectiveness***



Sumber: Richard L. Daft, *Organization Theory & Design Twelfth Edition*.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik* (Jakarta: UPP STIM YKPN, 2019), 86.

<sup>4</sup> Richard L. Daft, *Organization Theory & Design Twelfth Edition* (Boston: Cengage Learning, 2016), 67-68.

<sup>5</sup> *Ibid*, 69.

<sup>6</sup> *Ibid*, 70.

Gambar 2.1 tersebut menunjukkan empat pendekatan dalam menilai efektivitas yang saling terintegrasi. Organisasi berfungsi sebagai sistem yang mengolah *input* (sumber daya) menjadi *output* (produk/jasa) melalui proses internal.

1. Pendekatan berbasis sumber daya (*resource based approach*) menilai kemampuan organisasi memperoleh input dari lingkungan seperti pemasok dan sumber pembiayaan.
2. Pendekatan proses internal (*internal process approach*) menilai efisiensi dan kualitas aktivitas serta mekanisme kerja di dalam organisasi.
3. Pendekatan tujuan (*goal approach*) menilai keberhasilan organisasi berdasarkan output yang dihasilkan dan diterima oleh pelanggan atau masyarakat.
4. Pendekatan konstituen strategis (*strategic constituencies approach*) menilai efektivitas berdasarkan kemampuan organisasi memenuhi kepentingan berbagai pihak seperti karyawan, pemerintah, pelanggan, dan masyarakat secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas program pendampingan bantuan modal bergulir dalam meningkatkan pendapatan UMKM binaan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Jombang. Berdasarkan tujuan tersebut, pendekatan yang paling relevan adalah pendekatan tujuan sebagai pendekatan utama dan pendekatan proses internal sebagai pendekatan pendukung.

Pendekatan tujuan (*goal approach*) dipilih sebagai pendekatan utama karena secara langsung mengukur tingkat keberhasilan program dalam

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menitikberatkan pada *output* dan *outcome* organisasi. Menurut Richard L. Daft, efektivitas dapat dinilai dari sejauh mana organisasi mampu merealisasikan tujuan-tujuannya secara optimal.<sup>7</sup> Sedangkan pendekatan proses internal (*internal process approach*) digunakan sebagai pendekatan pendukung karena efektivitas program tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir (*output*), tetapi juga oleh kualitas proses pelaksanaan program. Pendekatan ini menilai efisiensi, koordinasi, stabilitas, serta kesehatan organisasi dalam menjalankan program. Menurut Richard L. Daft, organisasi yang efektif ditandai dengan proses internal yang berjalan secara efisien, terkoordinasi, dan stabil.<sup>8</sup>

Menurut Sugiyono dalam Samsu menjelaskan bahwa, penelitian merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data sesuai tujuan tertentu secara rasional, empiris, dan sistematis.<sup>9</sup> Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna dan konteks secara mendalam terhadap suatu fenomena. Oleh karena itu, indikator penelitian dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik objek penelitian selama tetap berlandaskan pada prinsip ilmiah dan kerangka teori yang digunakan.<sup>10</sup> Sebagai dasar konseptual, penerapan pendekatan tujuan (*goal approach*) dan pendekatan proses internal (*internal process approach*) dalam penelitian ini dianalogikan dan disesuaikan dengan konteks penelitian sebagai berikut:

---

<sup>7</sup> Ibid, 69.

<sup>8</sup> Ibid, 72.

<sup>9</sup> Samsu, Metode penelitian: teori dan aplikasi penelitian kualitatif, kuantitatif, mixed methods, serta research & development, Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA) (Jambi: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), 2017), 2.

<sup>10</sup> Ibid, 2-3.

## 1. Pendekatan Tujuan (*Goal Approach*)

Pendekatan tujuan (*goal approach*) menurut Richard L. Daft menilai efektivitas organisasi berdasarkan tingkat pencapaian tujuan operasional. Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui efektivitas dengan pendekatan tujuan antara lain:<sup>11</sup>

### a. Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan organisasi menghasilkan keuntungan setelah dikurangi biaya. Indikator tersebut dianalogikan sebagai peningkatan pendapatan atau laba UMKM setelah menerima bantuan modal dan pendampingan.

### b. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan kemampuan organisasi menguasai pasar dibandingkan pesaing. Dalam penelitian ini, indikator tersebut dianalogikan sebagai perluasan akses pasar UMKM, yang terlihat dari bertambahnya pelanggan, jangkauan pemasaran, atau akses ke pasar baru setelah mengikuti program pendampingan.

### c. Pertumbuhan

Pertumbuhan merupakan kemampuan organisasi meningkatkan kinerja dari waktu ke waktu. Indikator tersebut dianalogikan sebagai perkembangan usaha UMKM, seperti peningkatan kapasitas usaha, variasi produk, dan keberlanjutan usaha setelah mengikuti program pendampingan.

---

<sup>11</sup> Daft, *Organization Theory & Design Twelfth Edition*, 69-70.

d. Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial merupakan kemampuan organisasi memenuhi kepentingan masyarakat selain kepentingan internal. Indikator tersebut dianalogikan sebagai dampak sosial program terhadap kesejahteraan UMKM binaan, seperti meningkatnya kemandirian ekonomi dan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup setelah mengikuti program pendampingan.

e. Kualitas Produk

Kualitas produk merupakan kemampuan organisasi menghasilkan produk atau layanan yang bermutu tinggi. Indikator tersebut dianalogikan sebagai peningkatan kualitas produk atau usaha UMKM, seperti perbaikan kualitas produk, kemasan, dan pelayanan setelah mengikuti program pendampingan.

2. Pendekatan Proses Internal (*Internal Process Approach*)

Pendekatan berbasis sumber daya menilai efektivitas dari kemampuan memperoleh dan mengelola sumber daya strategis. Efektivitas ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang langka dan bernilai untuk mencapai kinerja yang optimal. Secara umum, indikator efektivitas dalam pendekatan berbasis sumber daya mencakup beberapa dimensi utama sebagai berikut:<sup>12</sup>

a. Posisi Tawar (*Bargaining Position*)

Posisi tawar merupakan kemampuan organisasi memperoleh sumber daya yang langka dan bernilai dari lingkungan. Indikator

---

<sup>12</sup> Ibid, 70.

tersebut dianalogikan sebagai kemampuan BAZNAS dalam menyediakan akses modal, pendampingan, dan sumber daya usaha bagi UMKM binaan.

b. Kemampuan Memahami Lingkungan

Kemampuan memahami lingkungan merupakan kemampuan pengambil keputusan dalam membaca dan menafsirkan kondisi eksternal secara tepat. Indikator tersebut dianalogikan sebagai kemampuan pengelola program dalam memahami kebutuhan UMKM serta kondisi pasar yang dihadapi.

c. Kemampuan Mengelola Sumber Daya

Kemampuan mengelola sumber daya merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud secara efektif. Indikator tersebut dianalogikan sebagai kemampuan dalam mengelola dana bantuan, pendampingan, serta pengetahuan usaha untuk meningkatkan kinerja UMKM.

d. Kemampuan Merespons Perubahan

Kemampuan merespons perubahan merupakan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan. Indikator tersebut dianalogikan sebagai kemampuan BAZNAS Kabupaten Jombang dalam menyesuaikan strategi pendampingan dengan perubahan kondisi usaha dan pasar UMKM untuk para UMKM binaanya.

## B. Zakat Produktif

Secara terminologis, zakat adalah sejumlah harta tertentu yang wajib dikeluarkan oleh seorang Muslim kepada golongan yang berhak menerimanya (*mustahik*) sesuai ketentuan syariat. Ulama menegaskan bahwa zakat merupakan penunaian hak dalam harta, yang wajib diserahkan kepada delapan golongan penerima zakat sebagaimana tercantum dalam QS. at-Taubah: 60.<sup>13</sup>

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ فُلُؤُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿٦٠﴾

Artinya: “Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana.” (QS. At-Taubah: 60).<sup>14</sup>

Menurut Mursyid dalam bukunya, zakat terbagi menjadi dua kategori besar:<sup>15</sup>

1. Zakat Fitrah: zakat yang wajib dikeluarkan setiap Muslim pada akhir Ramadan sebagai bentuk penyucian jiwa. Zakat ini dikeluarkan dalam bentuk makanan pokok atau nilai setara.
2. Zakat *mal*: zakat yang dikenakan pada harta tertentu yang memenuhi syarat *nisab*, *haul*, kepemilikan penuh, dan bersifat produktif (memiliki potensi berkembang). Jenis-jenis zakat mal antara lain zakat emas dan perak, zakat perdagangan, zakat pertanian, zakat ternak, zakat penghasilan/profesi, serta zakat hasil alam lainnya seperti madu.

<sup>13</sup> Mursyid, *Fikih Pengelolaan Zakat* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2023). 133-141.

<sup>14</sup> Kementerian Agama RI, “Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya” (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran, 2015).

<sup>15</sup> Mursyid, *Fikih Pengelolaan Zakat*.

Setelah memahami pembagian zakat serta berbagai jenis zakat mal yang terkait dengan harta produktif, konsep produktivitas tersebut kemudian dikembangkan lebih jauh dalam praktik pendayagunaan zakat. Zakat tidak hanya dapat disalurkan secara konsumtif, tetapi juga dapat dioptimalkan secara produktif, yaitu dengan menyalurkan dana atau aset zakat dalam bentuk yang memungkinkan mustahik mengembangkan kemampuannya.

Pengembangan zakat produktif didukung oleh:<sup>16</sup>

1. Fatwa MUI (2 Februari 1982) yang membolehkan zakat diberikan dalam bentuk produktif kepada fakir miskin dan dana *sabilillah* untuk kepentingan umum.
2. Prinsip kesejahteraan dan pemberdayaan sosial dalam distribusi zakat yang dijelaskan dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011.
3. Kebutuhan masyarakat untuk mandiri dan keluar dari kemiskinan struktural.

Zakat produktif adalah pendayagunaan zakat dengan cara memberikan bantuan kepada *mustahik* untuk dikembangkan dalam kegiatan usaha yang menghasilkan keuntungan, seperti perdagangan, pertanian, peternakan, dan bentuk usaha produktif lainnya. Konsep ini dibolehkan dalam syariat dan didasarkan pada makna kata *zakkā* dalam QS. At-Taubah ayat 103 yang tidak hanya berarti menyucikan, tetapi juga mengembangkan.<sup>17</sup>

حُذِّمْنَ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلَّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ  
سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Armiadi Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif Konsep, Peluang dan Pola Pengembangan* (Banda Aceh: Lembaga Naskah Aceh, 2020).

Artinya: “Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah: 103).<sup>18</sup>

Ayat tersebut memuat lafaz *tuzakkihim* yang berasal dari kata *zakkā*, yang berarti menyucikan sekaligus mengembangkan. Makna pengembangan ini dapat dipahami melalui dua aspek, yaitu sebagai berikut:

1. Aspek spiritual yaitu bahwa Allah memberikan pelipatgandaan pahala bagi orang yang menunaikan zakat karena ia telah memenuhi kewajibannya dan membantu sesama yang membutuhkan.
2. Aspek ekonomis menunjukkan bahwa penyaluran zakat mampu meningkatkan daya beli mustahik dalam memenuhi kebutuhan hidup, sehingga manfaatnya tidak hanya dirasakan penerima, tetapi juga mendorong perputaran ekonomi yang melibatkan *muzakki* dan pelaku usaha. Peningkatan daya beli ini menciptakan keseimbangan baru antara produsen dan konsumen, meskipun masih bersifat konsumtif karena besarnya daya beli terbatas pada jumlah zakat yang diterima. Oleh sebab itu, agar keseimbangan ekonomi lebih berkelanjutan, penyaluran zakat perlu diarahkan pada sektor produktif yang memungkinkan *mustahik* berkembang secara mandiri.

Konsep zakat produktif dipandang lebih memungkinkan tercapainya tujuan zakat secara efektif, karena zakat berfungsi sebagai instrumen untuk mewujudkan keadilan sosial dan mengentaskan kemiskinan. Penyaluran zakat dalam bentuk modal produktif ditujukan bagi fakir miskin yang masih

---

<sup>18</sup> Kementerian Agama RI, “Al-Quran Kementerian Agama RI, Alquran dan Terjemahannya.”

memiliki kemampuan bekerja, dengan beberapa bentuk pendayagunaan, antara lain:

1. Pinjaman kebajikan (*al-qardh al-hasan*) untuk modal usaha.
2. Penyediaan sarana dan prasarana pertanian atau industri guna menampung tenaga kerja miskin.
3. Pelatihan keterampilan melalui sentra pendidikan vokasional bagi penganggur agar memiliki keahlian tertentu.

Bagi fakir miskin yang tidak produktif, zakat disalurkan dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dasar melalui panti sosial, jaminan hidup bagi lansia dan yatim piatu, serta fasilitas rehabilitasi bagi penyandang disabilitas. Fatwa tahun 1992 di Kuwait menetapkan bahwa penyaluran zakat sebagai modal kerja diperbolehkan dengan syarat:<sup>19</sup>

1. Tidak ada kebutuhan mendesak yang menuntut penggunaan dana secara segera.
2. Penyaluran modal harus sesuai syariah.
3. Terdapat jaminan keamanan dan keberlangsungan modal.
4. Modal dapat ditarik kembali jika diperlukan oleh *mustahik* lain.
5. Usaha produktif dilakukan secara profesional dan amanah.
6. Lembaga amil mendapat persetujuan pemerintah serta memastikan dana diberikan kepada orang yang cakap dan berpengalaman.

Seluruh teori mengenai zakat dan zakat produktif tersebut menjadi landasan konseptual bagi penelitian ini, karena program pendampingan bantuan modal bergulir yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Jombang pada

---

<sup>19</sup> Musa, *Pendayagunaan Zakat Produktif Konsep, Peluang dan Pola Pengembangan*.

UMKM binaan merupakan salah satu bentuk implementasi nyata dari pengelolaan zakat produktif yang bertujuan meningkatkan kemandirian dan pendapatan *mustahik*.

### C. Modal Bergulir (*Revolving Fund*)

Modal Bergulir (*Revolving Fund*) merupakan salah satu instrumen keuangan dalam program pemberdayaan ekonomi yang beroperasi berdasarkan prinsip keberlanjutan. Secara esensial, modal bergulir adalah dana yang dipinjamkan kepada penerima manfaat dan, setelah dikembalikan (bersama jasa/bunga atau tanpa jasa, tergantung skema), dana tersebut diinvestasikan kembali atau dipinjamkan lagi kepada penerima manfaat lainnya.<sup>20</sup>

Menurut Peraturan Menteri Keuangan nomor 99/PMK.05/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir pada Kementerian Negara/Lembaga, menerangkan bahwa dana bergulir adalah dana yang dialokasikan oleh Kementerian Negara/Lembaga/Satuan Kerja Badan Layanan Umum untuk kegiatan perkuatan modal usaha bagi koperasi, usaha mikro, kecil, menengah, dan usaha lainnya yang berada di bawah pembinaan Kementerian Negara/Lembaga.<sup>21</sup>

Lebih lanjut, suatu dana dikategorikan sebagai Dana Bergulir jika memenuhi karakteristik sebagai berikut:<sup>22</sup>

1. Merupakan bagian dari keuangan negara;

---

<sup>20</sup> Shishir Mathur, Hilary Nixon, dan Shreya Chokshi, "Predevelopment Revolving Loan Funds to Develop Affordable Housing: Program Features and How They can be Strengthened," *Cities* 155 (2024), <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105494>.

<sup>21</sup> Nadia Nuril Ferdous et al., "Transforming Lives: The Impact of BAZNAS Microfinance on Poverty Reduction in West Nusa Tenggara," *Proceedings, 8th International Conference of Zakat*, 2024.

<sup>22</sup> Ibid.

2. Dicantumkan dalam APBN dan/atau laporan keuangan;
3. Dimiliki, dikuasai, dan/atau dikendalikan oleh PA/KPA;
4. Disalurkan/dipinjamkan kepada masyarakat/kelompok masyarakat, ditagih kembali dengan atau tanpa nilai tambah, dan digulirkan kembali kepada masyarakat/kelompok masyarakat (*revolving fund*);
5. Ditujukan untuk perkuatan modal koperasi, usaha mikro, kecil, menengah dan usaha lainnya; dan
6. Dapat ditarik kembali pada suatu saat.

Terdapat mekanisme desain dan tata kelola pada modal bergulir sebagai berikut:

1. Kriteria penerima: ditetapkan jelas (kelayakan usaha, rencana penggunaan modal, kapasitas pengembalian, dsb.).
2. Kontrak pembiayaan: memuat jumlah, tenor, skema pengembalian, sanksi, dan dukungan teknis. Kontrak sering disusun sesuai prinsip qardh (pinjaman tanpa bunga) atau skema bagi hasil dengan ketentuan syariah.<sup>23</sup>
3. Manajemen risiko: penilaian awal (*screening*), pengawasan berkala, pencatatan portofolio, dan cadangan risiko atau dana penyangga bila perlu.
4. Pembinaan dan *monitoring*: pendampingan teknis, pencatatan keuangan, pelatihan pemasaran, dan evaluasi kinerja usaha untuk memastikan modal digunakan produktif.<sup>24</sup>

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 99/PMK.05/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir pada

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Indra Gunawan dan Nurchasanah, "Exploring Factors Influencing the Microfinance Program Sustainability," *SN Business & Economics* 4(9), (2024), <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00701-x>.

Kementerian Negara/Lembaga, disebutkan bahwa lembaga penyedia modal bergulir di Indonesia dapat dibedakan menjadi dua kategori utama, yaitu: lembaga keuangan bank seperti Bank Syariah Indonesia, dan non-bank seperti lembaga filantropi dan amil zakat.<sup>25</sup>

Teori mengenai modal bergulir tersebut digunakan sebagai kerangka untuk menilai bagaimana BAZNAS Kabupaten Jombang merancang, menyalurkan, dan mendampingi bantuan modal bergulir bagi UMKM binaan, sekaligus melihat sejauh mana mekanisme pengelolaan, *monitoring*, dan pendampingannya berjalan efektif dalam meningkatkan pendapatan penerima manfaat.

#### **D. Pendampingan (*Mentoring/Business Assistance*)**

Pendampingan didefinisikan sebagai suatu proses bimbingan dan fasilitasi jangka panjang yang diberikan oleh individu berpengalaman (*mentor*) kepada individu yang sedang berkembang (*mentee*) untuk meningkatkan kapabilitas, keterampilan, dan pemecahan masalah dalam konteks bisnis mereka.<sup>26</sup>

Program pendampingan bagi pelaku usaha bertujuan meningkatkan kapasitas manajerial (pencatatan, persediaan, dan analisis pasar) serta membangun pola pikir kewirausahaan (kepercayaan diri, inisiatif, dan ketahanan). Selain itu, program ini memastikan optimalisasi modal sesuai

---

<sup>25</sup> Kementerian Keuangan RI, “Peraturan Menteri Keuangan nomor 99/PMK.05/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir pada Kementerian Negara/Lembaga” (Jakarta, 2008).

<sup>26</sup> Wikström et al., “Mentoring Programmes -- Building Capacity for Learning and Retaining Workers in the Workplace,” *Journal of Workplace Learning* 35(8), (2023).

rencana bisnis, sekaligus mendorong transfer teknologi, pemasaran digital, dan perluasan jejaring kemitraan.<sup>27</sup>

Pengertian *mentoring* menurut David Clutterbuck tidak dirumuskan sebagai satu definisi tunggal yang kaku. Mentoring dipandang sebagai suatu kelas fenomena yang mencakup berbagai bentuk hubungan bantuan antara individu dengan karakteristik yang beragam. Mentoring merupakan hubungan pengembangan yang dapat berlangsung secara formal maupun informal, serta dapat terjadi dalam berbagai konteks relasi, termasuk hubungan yang disadari maupun tidak disadari oleh salah satu pihak. Hubungan tersebut berfokus pada proses dukungan, pembelajaran, dan pengembangan individu melalui interaksi interpersonal.<sup>28</sup>

Menurut David Clutterbuck dalam bukunya menjelaskan bahwa terdapat empat kategori pengukuran dalam pendampingan (*mentoring*):<sup>29</sup>

1. Proses Hubungan (*Relationship Processes*)

Kategori ini menilai bagaimana dinamika hubungan antara mentor dan mentee berlangsung selama proses pendampingan.

2. Proses Program (*Programme Processes*)

Kategori ini menilai pelaksanaan program mentoring secara keseluruhan dalam suatu organisasi.

3. Hasil Hubungan (*Relationship Outcomes*)

Kategori ini berfokus pada pencapaian tujuan dalam hubungan mentoring antara mentor dan mentee.

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> David Clutterbuck, *Coaching and Mentoring A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck* (New York: Routledge, 2023), 62-63.

<sup>29</sup> Ibid, 95.

#### 4. Hasil Program (*Programme Outcomes*)

Kategori ini menilai dampak program mentoring terhadap organisasi secara luas.

Studi-studi terbaru menunjukkan pergeseran dari pendampingan teknis semata menuju model yang lebih holistik dan fokus pada pembangunan ketahanan usaha dan modal sosial. Model pendekatan holistik (*holistic mentorship*) ini menyadari bahwa tantangan UMKM informal tidak hanya teknis, tetapi juga bersifat psikologis dan relasional.

1. Dukungan Instrumental: Pemberian saran praktis, pelatihan manajemen, dan pengembangan produk.
2. Dukungan Psikologis/Emosional: Berfungsi sebagai sumber inspirasi dan dukungan mental, membantu mustahik mengatasi rasa takut, dan membangun keyakinan diri dalam mengambil keputusan bisnis.
3. Pembangun Modal Sosial (*Social Capital*): Proses pendampingan yang sukses menumbuhkan kepercayaan (*trust*) dan rasa memiliki komunitas diantara *mustahik*, yang menjadi aset berharga untuk pembelajaran dan retensi.<sup>30</sup>

Teori mengenai pendampingan tersebut menjadi dasar analitis dalam penelitian ini, karena program pendampingan bantuan modal bergulir yang dilaksanakan BAZNAS Kabupaten Jombang pada UMKM binaan merepresentasikan penerapan nyata dari konsep pendampingan holistik yang mencakup dukungan instrumental, dukungan psikologis, dan pembangunan

---

<sup>30</sup> Wikström et al., "Mentoring Programmes -- Building Capacity for Learning and Retaining Workers in the Workplace."

modal sosial dalam upaya meningkatkan pendapatan serta keberlangsungan usaha mustahik.

#### **E. Peningkatan Pendapatan (*Income Enhancement*)**

Peningkatan pendapatan adalah proses sistematis yang menaikkan nilai moneter penerimaan ekonomi demi mencapai kesejahteraan yang berkelanjutan dan resilien. Peningkatan ini dicapai melalui perubahan sumber pendapatan, produktivitas, dan akses pasar. Efektivitasnya ditentukan oleh faktor-faktor krusial seperti kualitas institusi (kebijakan/perizinan), infrastruktur, akses pembiayaan/asuransi, kualitas SDM, dinamika pasar, serta kondisi lingkungan/iklim. Intervensi yang tidak terintegrasi dan mengabaikan konteks institusional umumnya gagal menghasilkan peningkatan pendapatan yang berkelanjutan.<sup>31</sup>

Terdapat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur peningkatan pendapatan (*income enhancement*) adalah sebagai berikut:<sup>32</sup>

1. Perubahan rata-rata pendapatan per kapita / rumah tangga (nominal dan riil).
2. Persentase rumah tangga yang keluar dari ambang kemiskinan.
3. Komposisi sumber pendapatan (proporsi dari usaha, upah, transfer).
4. Produktivitas per tenaga kerja atau per unit lahan.
5. Akses pasar (jumlah pasar baru, nilai penjualan ekspor/domestik).
6. Indikator pemberdayaan (kontrol atas pendapatan, keputusan investasi).

---

<sup>31</sup> Narayan Chandra Jana, Anju Singh, dan R. B. Singh, *Livelihood Enhancement Through Agriculture, Tourism and Health* (Heidelberg: Springer, 2023).

<sup>32</sup> Fiona Nunan, Barnes Clare, dan Krishnamurthy Sukanya, *The Routledge Handbook on Livelihoods in the Global South* (London: Routledge, 2022), <https://doi.org/10.4324/9781003014041>.

Teori mengenai peningkatan pendapatan tersebut menjadi pijakan analitis dalam penelitian ini, karena program pendampingan bantuan modal bergulir yang dijalankan BAZNAS Kabupaten Jombang ditujukan untuk melihat sejauh mana dukungan modal dan pendampingan usaha mampu meningkatkan pendapatan UMKM binaan melalui perubahan produktivitas, akses pasar, serta penguatan sumber pendapatan secara berkelanjutan.

#### **F. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

Pengertian UMKM pada dasarnya terkait dengan aktivitas kewirausahaan. Menurut Peggy A. Lambing dan Charles R. Kuel dalam buku Iin Khairunnisa. dkk, kewirausahaan merupakan tindakan kreatif untuk menciptakan nilai dari sesuatu yang belum ada, melalui proses menangkap peluang dan mewujudkannya dengan keberanian mengambil risiko yang terukur.<sup>33</sup>

Menurut Peraturan Menteri Keuangan nomor 99/PMK.05/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir pada Kementerian Negara/Lembaga, menerangkan bahwa:<sup>34</sup>

1. Usaha Mikro: Usaha produktif perorangan/keluarga dengan hasil penjualan tahunan paling banyak Rp100.000.000.
2. Usaha Kecil: Kegiatan ekonomi yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000 (tidak termasuk tanah/bangunan) atau hasil penjualan tahunan paling banyak Rp1.000.000.000.

---

<sup>33</sup> Iin Khairunnisa et al., *Usaha Mikro, Kecil dan Menengah* (Kota Tengah Padang: PT Flobal Eksekutif Teknologi, 2022).

<sup>34</sup> Kementerian Keuangan RI, "Peraturan Menteri Keuangan nomor 99/PMK.05/2008 tentang Pedoman Pengelolaan Dana Bergulir pada Kementerian Negara/Lembaga."

3. Usaha Menengah: Kegiatan ekonomi dengan hasil penjualan tahunan paling banyak Rp10.000.000.000.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/22/PBI/2012 tentang Pemberian Kredit atau Pembiayaan oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam Rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, dijelaskan bahwa pihak yang menggunakan jasa bank disebut nasabah, termasuk di dalamnya nasabah debitur yang memperoleh fasilitas pinjaman atau pembiayaan dari bank.<sup>35</sup> Dengan demikian, pemilik usaha UMKM yang mendapatkan pinjaman atau pembiayaan modal usaha dari bank secara hukum disebut sebagai nasabah (nasabah debitur). Sementara itu, menurut Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Syarat dan Tata Cara Penghitungan Zakat Mal dan Zakat Fitrah serta Pendayagunaan Zakat untuk Usaha Produktif, pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan dengan memberikan modal usaha kepada *mustahik*, yaitu orang yang berhak menerima zakat.<sup>36</sup> Oleh karena itu, pemilik usaha UMKM yang memperoleh bantuan modal usaha dari lembaga non-bank seperti lembaga filantropi atau badan amil zakat (BAZNAS maupun LAZ) disebut sebagai *mustahik*, karena mereka merupakan penerima zakat produktif yang digunakan untuk pemberdayaan ekonomi.

Teori mengenai UMKM tersebut menjadi dasar pemahaman dalam penelitian ini, karena program pendampingan bantuan modal bergulir yang

---

<sup>35</sup> Bank Indonesia, “Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/22/PBI/2012 tentang Pemberian Kredit atau Pembiayaan oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam Rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah” (Jakarta, 2012).

<sup>36</sup> Kementerian Agama RI, “Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Syarat dan Tata Cara Penghitungan Zakat Mal dan Zakat Fitrah serta Pendayagunaan Zakat untuk Usaha Produktif” (Jakarta, 2014).

diberikan BAZNAS Kabupaten Jombang secara langsung menyasar pelaku UMKM binaan sehingga analisis terhadap implementasi program tersebut perlu melihat bagaimana dukungan modal dan pendampingan usaha mampu memperkuat kapasitas usaha kecil serta meningkatkan pendapatan penerima manfaat.