

**MEMBANGUN MODEL CSR BERBASIS ZAKAT  
COMMUNITY DEVELOPMENT: UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA CSR  
(Studi Kasus Pada Pt Asia Pacific Fibers Tbk)**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Akuntansi



Disusun Oleh :  
Rizki Hoviani  
21402300019

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
TAHUN 2025**

**MEMBANGUN MODEL CSR BERBASIS ZAKAT  
COMMUNITY DEVELOPMENT: UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA CSR  
(Studi Kasus Pada Pt Asia Pacific Fibers Tbk)**

Disusun Oleh :  
Rizki Hoviani  
21402300019

Telah dipertahankan di depan  
Penguji Pada tanggal 17 November 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing,

Dr. H. Muhammad Ja'far Shodiq, SE., S.Si., M.Si., Ak., CA., CSRS., CSRA., ACPA

Penguji 1

Prof. Dr. Indri Kartika, S.E., M.Si., Ak., CA

Penguji 2

Dr. Drs. Chrisna Suhendi S.E., MBA, Ak., CA.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu  
persyaratan Untuk memperoleh Gelar Magister  
Akuntansi Tanggal 17 November 2025



Prof. Dr. Edy Suprianto, S.E., M.Si., Akt.  
Ketua Program Studi Magister Akuntansi

**LEMBAR PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Hoviani  
NIM : 21402300019  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**MEMBANGUN MODEL CSR BERBASIS ZAKAT COMMUNITY DEVELOPMENT: UPAYA PENINGKATAN KINERJA CSR (Studi Kasus Pada Pt Asia Pacific Fibers Tbk)**” merupakan hasil penelitian yang telah saya lakukan. Segala kutipan dari berbagai sumber telah diungkapkan sebagaimana mestinya. Tesis ini belum pernah dipublikasikan untuk keperluan lain oleh siapapun juga. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima akibat hukum dari kebenaran pernyataan tersebut.

Semarang, 19 November 2025  
Yang membuat pernyataan,



Rizki Hoviani  
NIM. 21402300019

### Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) berbasis Zakat Community Development (ZCD) untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program tanggung jawab sosial perusahaan. Penelitian ini dilakukan di PT Asia Pacific Fibers Tbk, salah satu produsen benang poliester terbesar di Indonesia, yang melaksanakan inisiatif CSR-nya melalui Asia Pacific Fiber Foundation.

Pendekatan fenomenologi kualitatif digunakan dalam penelitian ini, dengan memanfaatkan berbagai metode pengumpulan data, termasuk observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, dan tinjauan pustaka. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model CSR PT Asia Pacific Fibers saat ini berorientasi pada filantropi langsung (filantropi perusahaan) dan belum terstruktur secara komprehensif untuk pemberdayaan masyarakat yang berkelanjutan. Integrasi prinsip dan tahapan Zakat Community Development (ZCD) ke dalam program CSR menghasilkan model baru yang disebut CSR Community Development (CSRCD). Model ini menekankan empat pilar utama: (1) berbasis komunitas, (2) pendekatan integratif (ekonomi, pendidikan, sosial, dan spiritual), (3) berorientasi kemandirian, dan (4) metodologi partisipatif.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan model CSRCD dapat memperkuat akuntabilitas sosial dan spiritual perusahaan, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan menghasilkan dampak yang lebih berkelanjutan dibandingkan model CSR konvensional. Integrasi Teori Kelembagaan dan Teori Perusahaan Syariah (SET) memberikan landasan normatif dan strategis bahwa CSR bukan hanya tanggung jawab ekonomi, tetapi juga tanggung jawab moral dan spiritual terhadap Tuhan dan masyarakat. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa model CSR berbasis ZCD relevan untuk diadopsi oleh PT Asia Pacific Fibers Tbk guna mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan meningkatkan kinerja sosial perusahaan secara holistik.

**Kata Kunci:** *Corporate Social Responsibility, Zakat Community Development, CSRCD, Pemberdayaan Masyarakat*

## Abstract

*This study aims to develop a Corporate Social Responsibility (CSR) model based on Zakat Community Development (ZCD) to enhance the effectiveness and sustainability of corporate social responsibility programs. The research was conducted at PT Asia Pacific Fibers Tbk, one of Indonesia's largest polyester yarn producers, which implements its CSR initiatives through the Asia Pacific Fiber Foundation.*

*A qualitative phenomenological approach was employed for this study, utilizing various data collection methods including observation, in-depth interviews, documentation, and literature reviews. Data analysis was performed using the Miles and Huberman interactive model, which involves data reduction, data display, conclusion drawing, and verification.*

*The results indicate that PT Asia Pacific Fibers' current CSR model is oriented toward direct philanthropy (corporate philanthropy) and is not yet comprehensively structured for sustainable community empowerment. The integration of the principles and stages of Zakat Community Development (ZCD) into the CSR program results in a new model called CSR Community Development (CSRCD). This model emphasizes four main pillars: (1) community-based, (2) an integrative approach (economic, educational, social, and spiritual), (3) independence-oriented, and (4) a participatory methodology.*

*The research findings confirm that the implementation of the CSRCD model can strengthen a company's social and spiritual accountability, increase community participation, and generate more sustainable impacts than conventional CSR models. The integration of Institutional Theory and Sharia Enterprise Theory (SET) provides a normative and strategic foundation that CSR is not only an economic responsibility, but also a moral and spiritual responsibility towards God and society. The conclusions of this study indicate that the ZCD-based CSR model is relevant for adoption by PT Asia Pacific Fibers Tbk to support the achievement of sustainable development goals (SDGs) and improve corporate social performance holistically.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Zakat Community Development, CSRCD, Community Empowerment, Sharia Enterprise Theory*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala yang senantiasa melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga Tesis yang berjudul “Membangun Model CSR Berbasis Zakat Community Development: Upaya Peningkatan Kinerja Csr (Studi Kasus Pada Pt Asia Pacific Fibers Tbk)” akhirnya dapat terselesaikan dengan baik.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Universitas Islam Sultan Agung. Penulis menyadari keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, sehingga tesis ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, pengarahan, bimbingan, doa, dukungan, semangat, serta nasihat dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
- 2) Bapak Prof. Dr. Edy Suprianto, SE, MSi, Ak, CA, CRP selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.



- 3) Bapak Dr. H. Muhammad Ja'far Shodiq, SE., S.Si., M.Si., Ak., CA., CSRS., CSRA., ACPA selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan nasehat dan bimbingan selama proses penulisan tesis.
- 4) Ibu Prof. Dr. Indri Kartika, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Dosen Penguji I dan Bapak Dr. Drs. Chrisna Suhendi S.E., MBA, Ak., CA. selaku Dosen Penguji II atas masukan dan saran yang sangat bermanfaat bagi perbaikan tesis ini.
- 5) Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
- 6) Bapak Asyraf Darwis, ST, MM dan segenap pengurus CSR PT Asia Pacific Fibers dan Pengurus Yayasan Asia Pacific Fibre atas dukungan dan bantuannya dalam penulisan tesis ini.
- 7) Kedua orang tua tercinta, Alm. Bapak Ahmad Hozzi Burhanudin dan Ibu Afiyah, yang telah membentuk semangat dan mental saya sehingga saya dapat selalu bergembira dalam proses pembelajaran.
- 8) *The best support system* saya Budi Purnomo yang selalu memberikan doa, dukungan, serta kesabaran dalam mendampingi saya menyelesaikan tesis ini.
- 9) Anak-anak sholih saya Muhammad Rifqi Purnama dan Muhammad Rafie Rizqi Purnama yang selalu menjadi sumber semangat dan motivasi dalam langkah-langkah saya
- 10) Seluruh rekan mahasiswa Magister Akuntansi Angkatan 3 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang diberikan.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat,  
baik secara akademis maupun praktis bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 10 November 2025  
Penulis



Rizki Hoviani  
21402300019





## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Lembar Pernyataan .....	iii
Abstraksi.....	iv
Abstract .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
10.1 .....	Latar Belakang
.....	1
10.2 .....	Rumusan
Permasalahan .....	6
10.3 .....	Tujuan
Penelitian.....	7
10.4 .....	Manfaat
Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN LITERATUR.....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori .....	8
2.1.1 Corporate Social Responsibility dalam Industry	
Textile.....	8
2.1.2 Corporate Social Responsibility di PT Asia Pacific Fibers	
tbk.....	10

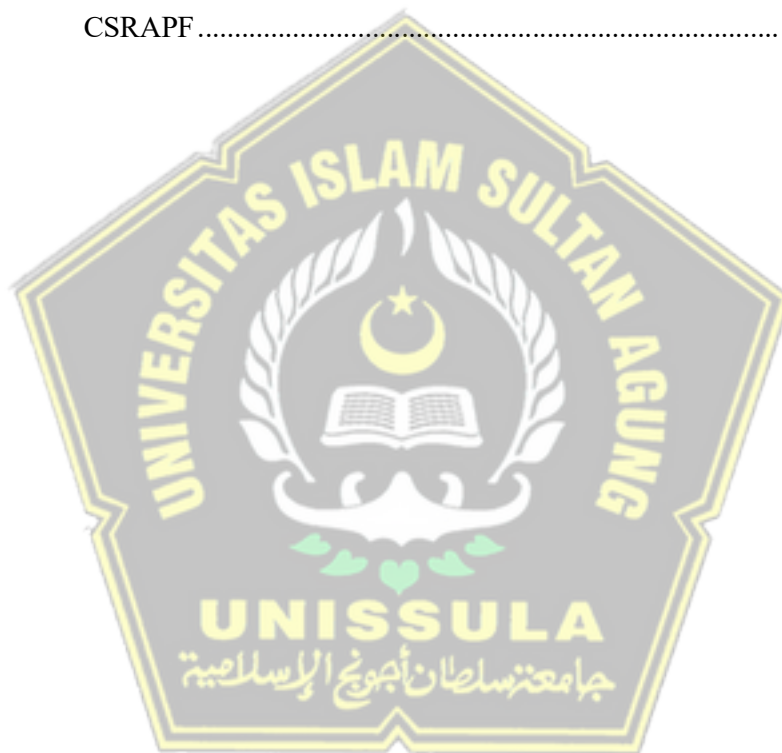
2.1.3 Model Zakat Community Development sebagai alternatif pengembangan kegiatan ekonomi masyarakat .....	11
2.1.4 Tahapan Modelling ZCD .....	21
2.1.4.1 Input .....	21
2.1.4.2 Proses .....	23
2.1.4.3 Output .....	26
2.1.4.4 Outcome .....	28
2.1.4.5 Impact (Dampak Jangka Panjang) .....	30
2.1.5 Visualisasi Model Zakat Community Development .....	32
2.2 Hubungan Sebab Akibat .....	32
2.2.1 Perbedaan Sumber Dana antara ZCD dan CSRCD .....	32
2.2.2 Tantangan Perusahaan yang melibatkan manajemen sebagai sumber dana dan kesiapan masyarakat untuk menerima kail daripada ikannya .....	34
2.2.3 Keterlibatan banyak stake holder seperti direksi, Yayasan dan pengurus .....	34
2.2.4 Program ZCD yang lebih terukur .....	35
2.3 Rerangka Analysis .....	35
2.4 Mekanisme Pengelolaan ZCD & CSRCD .....	37
2.4.1 Identifikasi Sumber Dana .....	37
2.4.2 Tantangan Manajemen & Kesiapan Masyarakat .....	37
2.4.3 Keterlibatan banyak stake holder .....	38

2.4.4	Penentuan Skala Program & Keberlanjutan .....	38
2.4.5	Peningkatan Tata Kelola, Edukasi, Koordinasi, Monitoring & Evaluasi .....	38
2.4.6	Efektivitas Transformasi, Kemandirian, dan Kepercayaan .....	39
2.4.7	Pemberdayaan Komunitas, Perbaikan Berkelanjutan, Efisiensi & Efektivitas .....	39
2.4.8	Transformasi Mustahik-Muzakki, Pengentasan Kemiskinan, Kontribusi SDGs, Keberlanjutan & Replikasi Program .....	40
<b>BAB III</b>	<b>PROFIL ORGANISASI .....</b>	<b>41</b>
3.1	Gambaran Umum Organisasi .....	41
3.2	Hasil Penelitian Terdahulu .....	43
3.2.1	<i>Corporate Social Responsibility Development</i> .....	43
<b>BAB IV</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
4.1	Data/informasi yang digunakan .....	47
4.2	Cara Memperoleh Data .....	47
4.3	Instrumen Penelitian .....	48
4.4	Sample .....	49
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	49
4.5.1	Observasi .....	49
4.5.2	Wawancara .....	50
4.5.3	Dokumentasi .....	50

4.5.4 Studi Literatur .....	51
4.6 Cara menganalisa Informasi .....	51
4.6.1 Teknik Analisis Data.....	51
4.6.1.1 Reduksi Data .....	52
4.6.1.2 Display Data .....	52
4.6.1.3 Verifikasi dan Penarikan	
Kesimpulan .....	53
<b>BAB V ANALISIS PERMASALAHAN, PEMECAHAN DAN</b>	
<b>IMPLIKASINYA .....</b>	<b>54</b>
5.1 Analisis Permasalahan.....	54
5.2 Pemecahan Masalah.....	63
5.3 Peluang Implementasi Model ZCD .....	79
5.4 Analisa Kesiapan dan Mekanisme Implementasi .....	80
5.5 Tantangan dan Solusi .....	80
5.6 Implikasi terhadap perusahaan .....	81
<b>BAB VI SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>	<b>82</b>
6.1 Kesimpulan.....	82
6.2 Rekomendasi.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>lxxxvii</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>xc</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Rerangka Analisis.....	36
Tabel 5.1	Rinkasan Kegiatan Model CSRAPF .....	57
Tabel 5.2	Perbedaan antara Model CSRAPF dengan ZCD .....	62
Tabel 5.3	Analisa Ketersediaan Unsur Model ZCD dalam Pelaksanaan CSRAPF .....	78



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Alokasi Biaya Pelaksanaan Program CSRAPF	
tahun 2017-2024.....	3
Gambar 2.1 Visualisasi Model ZCD dalam diagram Alur.....	32
Gambar 2.2 Diagram Alur Mekanisme ZCD.....	40





## DAFTAR LAMPIRAN

A. Surat Pernyataan telah Melakukan Peninjauan.....	xcv
B. Hasil Wawancara dengan Pengurus CSRAPF .....	xciv
C. Quesioner Persetujuan Wawancara.....	xcvii



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

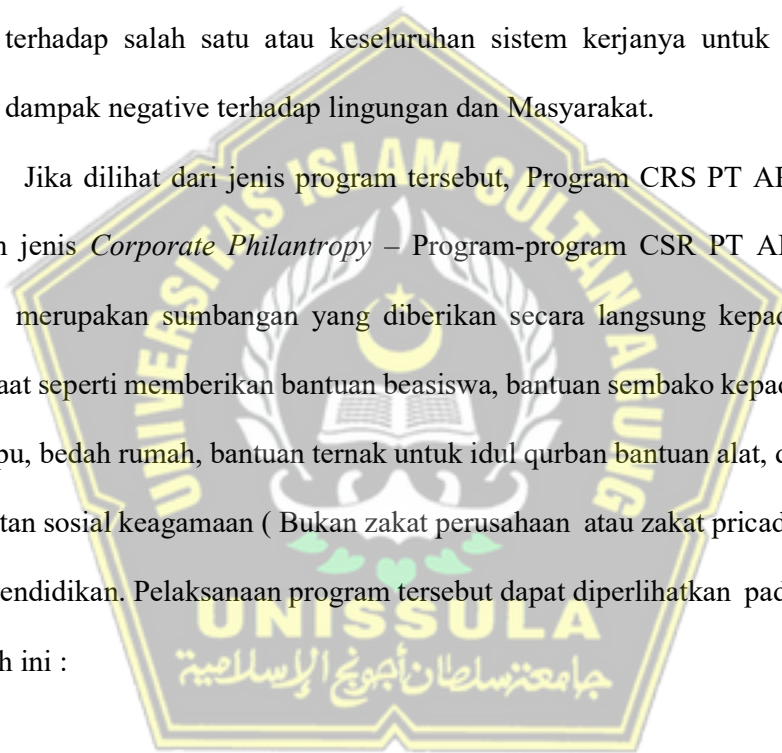
#### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Corporate Social Responsibility (CSR) di dalam industry manufaktur merupakan suatu inisiatif yang wajib dimiliki oleh semua perusahaan sebagai perwujudan tanggung jawabnya terhadap keberlangsungan kehidupan lingkungan dan masyarakat sekitarnya. Demikian juga dengan PT Asia Pacific Fibers Tbk Kaliwungu sebagai salah satu produsen benang polyester terbesar di Indonesia. Salah satu komitmen PT APF di dalam Pembangunan berkelanjutan adalah dengan mendirikan Yayasan Asia Pacific Fibre yang menjadi payung bagi kegiatan CSR perusahaan tersebut. Dalam kegiatannya, CSR PT APF telah menyusun berbagai program dengan menerapkan lima pilar CSR yakni sosial, lingkungan, ekonomi, Pendidikan dan tanggap bencana. Menurut Saswito (2020) terdapat enam jenis program CSR yang dapat dilakukan di perusahaan :

- 1) *Cause Promotions*, yakni jenis program CSR yang di buat oleh perusahaan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat pada topik tertentu.
- 2) *Cause – Related Marketing*, yakni jenis program CSR berupa donasi perusahaan dari sebagian keuntungan yang didapatkan.
- 3) *Corporate Social Marketing*, yakni jenis program yang dibuat perusahaan untuk mengubah perilaku masyarakat dalam suatu masalah tertentu

- 4) *Corporate Philanthropy*, yakni jenis program CSR yang dilakukan perusahaan dengan memberikan sumbangan langsung berupa dana, jasa atau alat
- 5) *Community Volunteering*, yakni jenis program CSR untuk mendorong pihak lain untuk berkontribusi dalam program yang sedang dijalankan.
- 6) *Socially Responsible Business* dimana perusahaan melakukan perubahan terhadap salah satu atau keseluruhan sistem kerjanya untuk mengurangi dampak negative terhadap lingkungan dan Masyarakat.

Jika dilihat dari jenis program tersebut, Program CRS PT APF termasuk dalam jenis *Corporate Philanthropy* – Program-program CSR PT APF sebagian besar merupakan sumbangan yang diberikan secara langsung kepada penerima manfaat seperti memberikan bantuan beasiswa, bantuan sembako kepada warga tak mampu, bedah rumah, bantuan ternak untuk idul qurban bantuan alat, dan berbagai kegiatan sosial keagamaan ( Bukan zakat perusahaan atau zakat pribadi karyawan) dan pendidikan. Pelaksanaan program tersebut dapat diperlihatkan pada gambar di bawah ini :



Gambar 1.1 Alokasi Biaya Pelaksanaan Program CSR PT APF tahun 2017

- 2024



Saat ini, program CSRAPF telah berjalan dengan baik, namun masih bersifat konvensional dan belum menggunakan model yang terstruktur dan berfokus pada pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Untuk meningkatkan dampak sosial yang lebih signifikan, perlu diteliti jika dapat dilakukan pendekatan baru, yaitu model CSR berbasis Community Development (CSRCD) yang diadaptasi dari konsep Zakat Community Development (ZCD) yang telah dikembangkan oleh Badan Amil dan Zakat Nasional (BAZNAS). Model ini tidak hanya bertujuan memberikan bantuan sesaat, tetapi juga memberdayakan masyarakat melalui pengembangan kapasitas, akses sumber daya, dan dukungan yang berorientasi pada kemandirian, sehingga menciptakan perubahan sosial yang lebih berkelanjutan. Selain itu, dengan model yang lebih terstruktur, diharapkan proses evaluasi efektivitas program CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk (CSRAPF) dapat dilakukan. Program kerja CSRAPF dilaporkan dalam bentuk laporan tahunan yang terdiri dari uraian kegiatan dan jumlah biaya

yang dikeluarkan untuk masing-masing program. Tidak terdapat bagian yang menunjukkan evaluasi kinerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Retnaningsih, (2015) yang menyatakan bahwa masih banyak perusahaan yang belum dapat mengimplementasikan program CSRnya dengan baik, sehingga diperlukan evaluasi terkait program CSR yang dapat dilaksanakan secara berkelanjutan dan dapat mencapai tujuan dari CSR.

Usman (2017) Menyatakan bahwa Model Zakat Community Development telah dirancang sedemikian rupa sehingga dapat digunakan dan diintegrasikan dalam program CSR perusahaan.. Menurut mereka, model zakat juga telah diuji di beberapa komunitas. Model tersebut mempunyai tahapan dan proses yang bagus dalam memilih orang yang benar-benar membutuhkan, melatih orang-orang tersebut dalam urusan bisnis, dan memberikan bahan-bahan yang dibutuhkan, bukan uang tunai, dan selanjutnya mengamati kebutuhan mereka sampai mereka mandiri.

Hal ini melatar belakangi dilakukannya studi kasus penelitian ini yang bertujuan untuk menjelajahi kelayakan dan efektivitas dari pengintegrasian model ZCD ke dalam strategi CSR menjadi CSR Community Development (CSRCD) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi CSR di industry manufaktur dalam menyusun program kegiatannya dengan menggunakan model CSR Community Development (CSRCD). Studi kasus dipilih sebagai pendekatan penelitian yang mendalam terhadap fenomena-fenomena yang terjadi pada penyusunan program kerja CSR APF. dalam konteks yang nyata dan kompleks.

Integrasi model ZCD menjadi CSRCD ini menggunakan Teori Institusional dan karena model ZCD, yang berakar pada prinsip keadilan sosial dan pemberdayaan berbasis nilai Islam maka Syariah Enterprise Theory ( SET ) juga digunakan untuk mendalami dan memahami fenomena fenomena dalam penelitian ini.

Membahas teori institusional dalam CSR Berbasis Zakat Community Development (CSRCD), teori tersebut menekankan bahwa perilaku organisasi dibentuk oleh tekanan institusional, baik dari regulasi, norma sosial, maupun praktik yang sudah diterima secara luas. Dalam konteks CSR berbasis Zakat Community Development, teori ini dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana PT Asia Pacific Fibers dapat membuat penyesuaian kebijakan CSR perusahaan dengan mempertimbangkan regulasi dan norma yang berlaku dalam Islam. Dengan Teori Institusi, penelitian dapat mengidentifikasi bagaimana tekanan eksternal seperti regulasi pemerintah atau norma agama dan tekanan internal seperti nilai perusahaan dan stakeholder Islam membentuk kebijakan CSR berbasis Zakat Community Development (CSRCD)

Syariah Enterprise Theory (SET) merupakan pengembangan dari teori akuntansi konvensional yang menekankan pada akuntabilitas dan keberlanjutan bisnis berdasarkan prinsip Islam. Dalam penelitian ini, SET dapat digunakan untuk: Menjustifikasi bahwa CSRCD bukan hanya tanggung jawab terhadap pemegang saham, tetapi juga kepada Allah (hablum minallah) dan masyarakat luas (hablum minannas). Teori ini dapat digunakan untuk menganalisis bagaimana perusahaan dapat mengelola CSR berbasis zakat dengan konsep keadilan, keseimbangan, dan



kemaslahatan umat. Dengan menggunakan SET, penelitian ini dapat memberikan landasan normatif yang kuat bahwa program CSRCD bukan sekadar strategi filantropi, tetapi bagian dari tanggung jawab syariah yang melekat pada perusahaan.

### **1.2. Rumusan Permasalahan**

- 1) Bagaimana konsep dan prinsip-prinsip dalam model Zakat Community Development (ZCD) dapat diadaptasi untuk diterapkan pada program Corporate Social Responsibility berbasis Community Development (CSRCD)?
- 2) Apa saja tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengintegrasikan model ZCD ke dalam implementasi CSRCD, terutama dalam konteks pemberdayaan masyarakat?
- 3) Bagaimana persepsi pemangku kepentingan terhadap pengintegrasian model ZCD ke dalam CSRCD?
- 4) Apa dampak potensial dari pengintegrasian model ZCD ke dalam CSRCD terhadap keberlanjutan program pemberdayaan masyarakat yang dijalankan oleh PT APF?
- 5) Strategi apa yang efektif untuk memastikan keberhasilan pengintegrasian model ZCD ke dalam CSRCD dalam mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs)?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini berfokus pada eksplorasi adaptasi model ZCD, yang berakar pada prinsip keadilan sosial dan pemberdayaan berbasis nilai Islam, untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan program CSR yang berbasis Community Development. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk memahami pengalaman, tantangan, dan persepsi yang muncul dalam proses integrasi model ini ke dalam program CSR perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki potensi pengintegrasian model Zakat Community Development (ZCD) menjadi Model Corporate Social Responsibility Community Development (CSRCD) Studi ini akan menilai kelayakan Model CSRCD yang memanfaatkan prinsip-prinsip dalam Model ZCD dalam program CSR PT APF. Penelitian ini akan melibatkan pengembangan mendalam terhadap manfaat potensial, tantangan, dan hasil dari pemanfaatan model tersebut.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Temuan ini akan memberikan wawasan bagi bisnis, pembuat kebijakan, dan peneliti yang tertarik pada pendekatan inovatif terhadap pengukuran kinerja CSR serta memberikan panduan kepada penggiat CSR perusahaan dalam menyusun program strategis yang berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan

## **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1. Corporate Social Responsibility dalam Industry Textile**

Di tengah-tengah persaingan yang ketat di industry textile, segala upaya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan textile dunia untuk mendapatkan konsumen sebanyak mungkin. Masing-masing perusahaan berupaya dalam inovasi dan pengembangan produknya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan mencari peluang-peluang baru dengan produk-produk tersebut. Dengan banyaknya produk yang serupa, perusahaan perlu memiliki nilai tambah yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan textile lain. (Koszevska, 2010) menyatakan bahwa CSR di perusahaan textile dapat menjadi pembeda dan menjadi alasan mengapa konsumen membeli produk dari perusahaan tersebut.. Untuk itulah, CSR tidak dapat dipisahkan dengan bisnis perusahaan.

Lepas dari kebutuhan perusahaan, di Indonesia telah banyak peraturan tentang kewajiban Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan atau Corporate Social Responsibility (CSR). Peraturan-peraturan tersebut diatur melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi perusahaan, termasuk di sektor manufaktur. Beberapa peraturan perundangan terkait dengan PT Asia Pacific Fibers antara lain:

1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT): Pasal 74 UU PT menyatakan bahwa perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Meskipun pasal ini secara spesifik menyebut perusahaan yang bergerak di bidang sumber daya alam, interpretasi lebih luas mengindikasikan bahwa semua perusahaan, termasuk manufaktur, memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan.

2) Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas: Peraturan ini memperjelas bahwa setiap perseroan sebagai subjek hukum memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan. Direksi perusahaan diwajibkan menyusun rencana kerja tahunan yang mencakup program Tanggung jawab sosial dan lingkungan, yang kemudian harus mendapat persetujuan dari dewan komisaris atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Pelaksanaan Tanggung jawab sosial dan lingkungan, juga harus dilaporkan dalam laporan tahunan perusahaan.

3) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal : Undang-undang ini mewajibkan setiap penanam modal untuk melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur yang menerima penanaman modal juga diwajibkan melaksanakan CSR.

Dengan demikian, perusahaan manufaktur di Indonesia, baik yang bergerak di bidang sumber daya alam maupun tidak, memiliki kewajiban untuk melaksanakan CSR sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pelaksanaan CSR tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga membawa manfaat bagi perusahaan, seperti peningkatan citra, loyalitas pelanggan, dan akses terhadap sumber daya.

#### 2.1.2. Corporate Social Responsibility di PT Asia Pacific Fibers, tbk

Kegiatan CSR PT APF bergerak di bawah naungan Yayasan PT Asia Pacific Fibres sebagai bentuk tanggung jawab moral perusahaan terhadap pemangku kepentingan strategisnya. PT APF menyadari bahwa kegiatan operasionalnya berpengaruh terhadap dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan masyarakat. Sebagai wujud tanggung jawab ini, PT APF berupaya dalam memberikan manfaat bagi pemangku kepentingannya tidak hanya dari segi bisnis tetapi juga melalui sudut pandang ekonomi, sosial dan lingkungan masyarakat sekitar. Melalui CSR, PT APF berupaya berperan aktif dalam turut serta memecahkan masalah-masalah sosial, ekonomi, pendidikan, Kesehatan dan lingkungan yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan. Inisiatif PT APF tersebut sesuai dengan definisi CSR pada bisnis pakaian/tekstil yang dikembangkan oleh para peneliti industry textile yang mendefinisikan bahwa perusahaan textile yang bertanggung jawab adalah perusahaan yang secara sosial mengungkapkan konsep tiga

dimensi menggabungkan orientasi yang mencakup lingkungan dan masyarakatnya, filosofi penyeimbang etika/moralitas dengan keuntungan, dan penekanan pada tindakan dan strategi bisnis yang menghasilkan hal positif hasil bagi manusia dan lingkungan. Konsep tanggung jawab sosial berfungsi sebagai penghubung yang penting. (Dickson & Eckman, 2006)

### **2.1.3. Model Zakat Community Development sebagai alternatif pengembangan kegiatan ekonomi masyarakat**

Zakāt Community Development (ZCD) merupakan salah satu program unggulan yang diinisiasi oleh Badan Nasional Zakāt Indonesia dalam memberdayakan masyarakat dan mengedepankan pemenuhan kapasitas dan keterampilan masyarakat sebagai dasar untuk memobilisasi masyarakat dan melakukan perubahan. Lebih dari seratus komunitas, yang diwakili di tingkat desa, telah dipilih untuk mendapatkan manfaat dari program ini sejak tahun lalu. Dalam praktiknya, program ZCD memiliki berbagai bidang kegiatan ekonomi, spiritual, sosial, pendidikan, dan kesehatan untuk meningkatkan taraf hidup mustahik. Penerima manfaat dari program ini juga diharapkan dapat mandiri dan mampu menyebarkan inspirasi kepada orang-orang di sekitarnya sehingga dapat memberikan dampak zakat dalam jangka panjang. Lebih dari seratus komunitas, yang diwakili di tingkat desa, telah dipilih oleh BAZNAS untuk mendapatkan manfaat dari program ini sejak 2017. Dalam praktiknya, ZCD memiliki berbagai bidang untuk meningkatkan taraf hidup para mustahik. Program berbasis pemberdayaan



mengutamakan pemenuhan kapasitas dan keterampilan masyarakat sebagai dasar untuk menggerakkan masyarakat dan melakukan perubahan. Secara teoritis ZCD juga dapat dikategorikan sebagai program pemberdayaan yang menjamin keberlanjutan dampaknya. Karena tidak hanya membuat penerima sejahtera, tetapi diharapkan dapat mandiri dan mampu menyebarkan manfaat ke lingkungan sekitar sehingga dapat membuat dampak zakat dalam jangka panjang.

Zakat berbasis pengembangan masyarakat atau ZCD (Zakat Community Development) adalah program pemberdayaan kelompok yang mengintegrasikan aspek sosial (pendidikan, kesehatan, advokasi, lingkungan hidup, dan ekonomi yang pendanaan utamanya bersumber dari zakat, infak, dan sedekah untuk mewujudkan kesejahteraan dan masyarakat mandiri. (Badan Amil Zakat Nasional, 2024). Menurut (Fadilah et al., 2019) ZCD bertujuan untuk memberdayakan Masyarakat dari aspek ekonomi dan sosial dengan tujuan dan indikator sebagai berikut :

**1) Untuk meningkatkan kesadaran dan kepedulian penerima manfaat Mustahik tentang kualitas hidup.**

Indikator keberhasilan dari tujuan tersebut adalah meningkatnya jumlah orang yang menyumbangkan zakat, infaq, dan sedekah, meningkatnya aktivitas masyarakat di kegiatan keagamaan dan sosial, Meningkatnya jumlah anggota masyarakat yang mampu membaca dan menulis Al-

Qur'an, Meningkatnya jumlah komunitas anggota yang memenuhi Kecukupan Nilai Gizi, Menurunnya angka kematian ibu dan bayi, menurunnya jumlah anggota masyarakat yang menderita dari malnutrisi dan penyakit endemik lain seperti TBC, Kolera, Malaria, dll., mengurangi jumlah buta huruf anggota masyarakat dan anak-anak yang keluar sekolah dan meningkatnya jamaah kegiatan ibadah.

## **2) Meningkatkan partisipasi menuju kemandirian masyarakat.**

Indikator keberhasilan dalam peningkatan partisipasi masyarakat dapat dilihat melalui meningkatnya jumlah anggota masyarakat yang terlibat aktif dalam program, meningkatnya jumlah organisasi non-pemerintah pendukung yang mendukung pemberdayaan masyarakat, meningkatnya kualitas pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dan meningkatnya pendapatan anggota masyarakat (pendapatan per kapita).

## **3) Meningkatkan jaringan sosial dan ekonomi**

Indikator peningkatan jaringan sosial dan ekonomi dapat diukur melalui meningkatnya pihak-pihak yang terlibat di dalamnya melaksanakan program, meningkatnya jumlah orang yang mempunyai usaha dan menurunnya angka pengangguran

## **4) Menciptakan program pemberdayaan berkelanjutan dengan mewujudkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat ,**

Indikator untuk tujuan tersebut dapat diukur dengan perluasan wilayah dan jenis program, penambahan program penerima manfaat, meningkatkan keberhasilan, manfaat, dan dampak program; dan meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian masyarakat.

Maka, dapat disimpulkan bahwa ZCD memiliki ciri utama yang dapat diuraikan seperti berikut di bawah ini:

### **1) Berbasis komunitas**

Zakat Community Development (ZCD) berbasis komunitas merupakan program yang dirancang dari, oleh, dan untuk masyarakat. Artinya, seluruh proses mulai dari identifikasi kebutuhan, perencanaan, hingga implementasi program dilakukan secara partisipatif melibatkan anggota komunitas sebagai pelaku utama. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap kegiatan benar-benar mencerminkan kebutuhan riil masyarakat setempat serta memanfaatkan potensi lokal yang tersedia.

Kekuatan utama ZCD terletak pada keterlibatan aktif masyarakat dalam setiap tahapan program. Melalui pendekatan partisipatif, masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas. Dengan demikian, rasa kepemilikan terhadap program akan tumbuh dan memperkuat keberlanjutan serta dampak yang dihasilkan. Selain itu, ZCD mendorong terbentuknya modal sosial seperti gotong royong, saling percaya, dan solidaritas antarwarga,

yang sangat penting untuk membangun masyarakat yang mandiri dan berdaya.

Konsep “dari, oleh, dan untuk masyarakat” pada ZCD juga memungkinkan program ini untuk beradaptasi dengan kondisi lokal, baik dari segi budaya, ekonomi, maupun sosial. Program yang dirancang bersama ini memudahkan masyarakat untuk mengidentifikasi solusi atas masalah yang mereka hadapi, sehingga hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Dengan demikian, ZCD tidak hanya memberikan manfaat material, tetapi juga menumbuhkan nilai-nilai kebersamaan dan memperkuat jaringan sosial yang ada di masyarakat.

## **2) Pendekatan integratif**

Pendekatan integratif dalam Zakat Community Development (ZCD) berarti menggabungkan berbagai aspek penting kehidupan masyarakat, seperti ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, dan dakwah, ke dalam satu kerangka pemberdayaan yang saling melengkapi. Integrasi ini bertujuan agar dampak pemberdayaan tidak hanya terasa pada satu bidang saja, tetapi dapat menciptakan perubahan menyeluruh dan berkelanjutan di lingkungan masyarakat.

Dalam praktiknya, aspek ekonomi diwujudkan melalui program peningkatan pendapatan, pelatihan keterampilan, dan pengembangan usaha produktif. Aspek pendidikan terwujud lewat penyelenggaraan pelatihan, pemberantasan buta huruf, serta peningkatan literasi agama dan umum.

Pada bidang kesehatan, ZCD mendukung akses layanan kesehatan dasar, edukasi gizi, dan pencegahan penyakit. Sementara itu, aspek sosial mencakup penguatan jaringan sosial, solidaritas, dan kepedulian antarmasyarakat, sedangkan dakwah berperan menanamkan nilai-nilai keagamaan, moral, dan spiritual untuk memperkuat karakter serta motivasi masyarakat.

Pendekatan integratif ini didukung oleh fakta bahwa kebutuhan masyarakat bersifat multidimensional, sehingga solusi yang efektif harus mampu menjawab tantangan secara holistik. Dengan menggabungkan kelima aspek tersebut, ZCD tidak hanya membantu mustahik dalam hal ekonomi, tetapi juga membekali mereka dengan pengetahuan, kesehatan, jejaring sosial, serta fondasi spiritual yang kuat. Hal ini menjadikan masyarakat lebih siap menghadapi perubahan dan mampu membangun kemandirian secara berkesinambungan.

Melalui pendekatan ini pula, program ZCD dapat lebih mudah diterima dan diinternalisasi oleh masyarakat karena selaras dengan nilai-nilai dan kebutuhan lokal. Kolaborasi antaraspek menjadikan program lebih relevan, meningkatkan partisipasi, serta memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama dalam mencapai kesejahteraan dan kemandirian yang hakiki.

### **3) Berorientasi kemandirian**

Zakat Community Development (ZCD) yang berorientasi pada kemandirian menekankan bahwa tujuan utama program ini adalah membentuk

masyarakat yang mampu berdiri di atas kaki sendiri, baik dalam aspek ekonomi, spiritual, maupun sosial.

Konsep Zakat Community Development (ZCD) yang berorientasi pada kemandirian menegaskan bahwa masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat pasif, tetapi didorong untuk mampu berdiri di atas kaki sendiri. Kemandirian ekonomi diwujudkan melalui pengembangan usaha produktif berbasis potensi lokal, pemberian pelatihan keterampilan, serta akses permodalan dan pendampingan usaha, sehingga masyarakat dapat menciptakan lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan tanpa ketergantungan pada bantuan eksternal.

Dari sisi spiritual, ZCD menekankan pentingnya penguatan nilai-nilai keagamaan, pembiasaan ibadah, serta pembentukan karakter mulia. Upaya ini bertujuan agar masyarakat memiliki fondasi moral dan spiritual yang kokoh, sehingga mampu menghadapi tantangan hidup dengan sikap optimis, jujur, dan bertanggung jawab. Sebagai contoh, kegiatan dakwah, kajian agama, dan pembinaan rohani secara rutin menjadi bagian integral dari program ZCD.

Di aspek sosial, ZCD mendorong terbentuknya solidaritas, gotong royong, dan kepedulian antarsesama. Melalui partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan komunitas, masyarakat diajak untuk membangun jejaring sosial yang kuat, saling membantu, dan menciptakan lingkungan yang harmonis. Hal ini semakin memperkuat daya tahan sosial masyarakat dalam menghadapi berbagai dinamika dan perubahan zaman.



Pendekatan kemandirian dalam ZCD juga menempatkan masyarakat sebagai aktor utama dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Dengan demikian, rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan program semakin tumbuh. Proses ini memperkuat keberlanjutan hasil pemberdayaan dan membentuk generasi yang siap berkontribusi aktif dalam pembangunan berkelanjutan di lingkungannya.

Dalam dimensi ekonomi, masyarakat didorong untuk mengembangkan usaha produktif, memanfaatkan potensi lokal, serta meningkatkan kapasitas diri melalui pelatihan dan pendampingan. Hal ini diharapkan mampu menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi ketergantungan pada bantuan, dan meningkatkan pendapatan per kapita anggota komunitas.

Dari sisi spiritual, ZCD mendorong pembentukan karakter masyarakat yang berakhlak mulia dan memiliki ketahanan moral melalui penguatan nilai-nilai keagamaan. Kegiatan dakwah, kajian agama, serta pembiasaan ibadah bersama menjadi bagian penting dalam membangun spiritualitas kolektif yang kuat. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya mandiri secara finansial, tetapi juga memiliki pondasi keimanan yang kokoh sebagai pegangan dalam menghadapi berbagai tantangan hidup.

Di bidang sosial, ZCD menumbuhkan semangat gotong royong, solidaritas, dan kepedulian antarsesama. Partisipasi aktif dalam kegiatan komunitas, penguatan jaringan sosial, serta kolaborasi dengan berbagai pihak menjadi kunci untuk membangun ketahanan sosial yang

berkelanjutan. Dengan adanya interaksi dan kerja sama yang erat, masyarakat dapat saling mendukung dalam menghadapi masalah bersama dan menciptakan lingkungan yang harmonis.

Pendekatan kemandirian dalam ZCD juga didukung oleh proses yang menempatkan masyarakat sebagai aktor utama, mulai dari perencanaan hingga evaluasi program. Dengan demikian, rasa memiliki terhadap program semakin kuat dan keberlanjutan hasil-hasil pemberdayaan dapat terjaga. Pada akhirnya, ZCD berorientasi kemandirian tidak hanya membebaskan masyarakat dari ketergantungan, tetapi juga membentuk generasi yang siap berkontribusi secara aktif dalam pembangunan berkelanjutan di lingkungannya.

#### **4) Metodologi partisipatif**

Metodologi partisipatif dalam Zakat Community Development (ZCD) mengadopsi pendekatan *Participatory Rural Appraisal* (PRA), *Logical Framework Analysis* (LFA), serta sistem *monitoring & evaluation* (M&E) berbasis indikator keberdayaan masyarakat. PRA merupakan metode yang menempatkan masyarakat sebagai pusat dalam proses identifikasi kebutuhan, pemetaan potensi, dan perumusan solusi lokal. Melalui teknik seperti diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*), pemetaan partisipatif, dan wawancara mendalam, anggota komunitas dapat secara aktif mengungkapkan aspirasi serta hambatan yang mereka hadapi dalam kehidupan sehari-hari.

LFA digunakan untuk menyusun kerangka logis program mulai dari input, output, outcome, hingga dampak, sehingga setiap tahapan intervensi memiliki indikator keberhasilan yang jelas dan terukur. Dengan LFA, program pemberdayaan dapat dirancang secara sistematis dan terintegrasi, memudahkan pelibatan multi-stakeholder serta memastikan setiap aktivitas sejalan dengan tujuan akhir yang diharapkan.

Dalam proses implementasi, monitoring dan evaluasi berbasis indikator keberdayaan dilakukan secara berkala untuk menilai perkembangan kapasitas masyarakat, tingkat partisipasi, peningkatan pendapatan, serta perubahan sosial yang terjadi. Indikator-indikator ini mencakup aspek ekonomi, sosial, pendidikan, kesehatan, dan spiritual, sehingga gambaran keberdayaan masyarakat dapat dipetakan secara komprehensif.

Pendekatan partisipatif juga memperkuat praktik transparansi dan akuntabilitas, karena seluruh tahapan program terbuka untuk evaluasi bersama antara pengelola dan masyarakat. Selain itu, kolaborasi dengan pihak eksternal seperti lembaga pemerintah, swasta, dan akademisi sering dilakukan untuk memperkaya inovasi serta memperluas jejaring dukungan. Dengan demikian, metodologi partisipatif dalam ZCD tidak hanya membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama, tetapi juga mempercepat terwujudnya masyarakat mandiri dan resilien melalui proses yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, ZCD dapat dilihat sebagai strategi transformasi mustahik menjadi muzakki, sehingga zakat menjadi instrumen pembangunan berkelanjutan (sustainable development).

#### **2.1.4. Tahapan Modelling ZCD**

Dari ciri dan referensi tentang ZCD dapat disusun Modelling ZCD secara sederhana dalam bentuk tahapan :

##### **2.1.4.1 Input**

Input dalam model Zakat Community Development (ZCD) mencakup beragam sumber daya yang menjadi fondasi utama dalam pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat. Pertama, dari sisi pendanaan, input dapat berasal dari dana zakat, infak, dan sedekah yang diamanahkan oleh masyarakat Muslim. Dana ini memiliki peran vital karena bersifat amanah dan secara syariat ditujukan untuk membantu mustahik agar mampu keluar dari lingkaran kemiskinan. Selain itu, terdapat pula dana Corporate Social Responsibility (CSR) dari perusahaan, yang memperluas cakupan dan memperkuat keberlanjutan program melalui kolaborasi lintas sektor, serta memungkinkan intervensi pada aspek sosial dan ekonomi yang lebih luas.

Dari sisi sumber daya manusia, pengelolaan program ZCD didukung oleh amil yang bertugas sebagai pengelola dana zakat secara profesional dan sesuai regulasi, fasilitator yang berperan sebagai pendamping masyarakat dalam setiap tahapan program, serta relawan yang membantu dalam

pelaksanaan kegiatan di lapangan. Kolaborasi antara amil, fasilitator, dan relawan menjadi kunci agar proses pemberdayaan berjalan efektif, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

Selain sumber dana dan sumber daya manusia, input penting lainnya adalah modal sosial komunitas. Bentuk modal sosial ini meliputi partisipasi aktif masyarakat dalam setiap tahapan program, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Keterlibatan masyarakat tidak hanya meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab, tetapi juga memperkuat jejaring sosial dan mempercepat proses pembelajaran kolektif. Kelembagaan lokal, seperti kelompok masyarakat, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), atau majelis taklim, juga menjadi input strategis yang mendukung keberlanjutan program karena mampu menjaga kesinambungan manfaat dan memperluas dampak pemberdayaan secara mandiri.

Dengan demikian, input dalam ZCD tidak terbatas pada aspek material semata, melainkan juga mencakup penguatan kapasitas manusia dan institusi lokal, sehingga proses pemberdayaan berjalan secara holistik dan berkelanjutan.

#### **2.1.4.2 Proses**

Proses dalam modelling Zakat Community Development (ZCD) merupakan tahapan krusial yang menentukan keberhasilan transformasi mustahik menjadi muzakki. Secara garis besar, proses ini terdiri dari beberapa tahap terintegrasi sebagai berikut:

### **1) Assessment kebutuhan – identifikasi masalah komunitas**

Tahap awal ini berfokus pada penggalian dan pemahaman mendalam terhadap berbagai persoalan yang dihadapi oleh masyarakat sasaran. Melalui metode seperti diskusi kelompok terarah, pemetaan partisipatif, dan wawancara mendalam, seluruh anggota komunitas dilibatkan secara aktif untuk mengungkapkan kebutuhan utama, potensi lokal, serta hambatan-hambatan sosial maupun ekonomi. Proses ini tidak sekadar menginventarisasi masalah, tetapi juga menyemai rasa saling percaya dan membuka ruang aspirasi, sehingga solusi yang dirumuskan benar-benar berangkat dari realitas komunitas sendiri.

### **2) Perencanaan partisipatif – bersama masyarakat menyusun program**

Setelah kebutuhan dan masalah teridentifikasi dengan jelas, langkah berikutnya adalah menyusun perencanaan program secara partisipatif. Seluruh elemen masyarakat diajak duduk bersama untuk mendiskusikan prioritas, menentukan tujuan, serta merumuskan strategi dan aktivitas yang akan dijalankan. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan, tercipta rasa memiliki, komitmen, dan tanggung jawab bersama untuk mendukung keberhasilan program. Perencanaan partisipatif juga



memastikan bahwa intervensi yang dirancang tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial maupun ekonomi.

**3) Pelaksanaan program – di bidang ekonomi (UMKM, pertanian), pendidikan, kesehatan, spiritual, dan sosial**

Tahapan implementasi merupakan saat di mana seluruh rencana yang telah disusun mulai diwujudkan dalam bentuk aksi nyata. Program yang dirancang biasanya mencakup berbagai bidang pemberdayaan, seperti pengembangan usaha mikro dan pertanian untuk meningkatkan pendapatan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk memperluas wawasan, fasilitasi akses layanan kesehatan, hingga pembinaan spiritual dan sosial sebagai pondasi moral komunitas. Keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada kolaborasi antara amil, fasilitator, relawan, dan masyarakat, sehingga dinamika lokal dapat dijawab secara efektif dan berkesinambungan.

**4) Monitoring & Evaluasi – indikator: peningkatan pendapatan, akses layanan dasar, kemandirian**

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai sejauh mana program yang dijalankan mampu memberikan perubahan nyata bagi komunitas. Indikator yang digunakan meliputi peningkatan pendapatan keluarga, kemudahan akses



terhadap layanan dasar seperti pendidikan dan kesehatan, serta tumbuhnya kemandirian masyarakat dalam mengelola potensi lokal. Hasil monitoring dan evaluasi menjadi dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, memastikan setiap intervensi tetap relevan dan berdampak positif bagi mustahik yang menjadi sasaran utama program ZCD.

Dengan menjalankan rangkaian proses tersebut secara inklusif dan adaptif, ZCD mampu membangun ekosistem pemberdayaan yang berorientasi pada keberlanjutan, kemandirian, dan kesejahteraan masyarakat. Setiap tahapan saling terkait dan memperkuat, sehingga transformasi sosial yang diharapkan dapat terwujud secara optimal—mulai dari penentuan kebutuhan, perencanaan bersama, implementasi aksi nyata, hingga evaluasi dampak yang berkelanjutan.

#### 2.1.4.3 Output

Output dari kegiatan ZCD adalah terbentuknya kelompok masyarakat produktif, Terbangunnya infrastruktur sosial dan ekonomi dan peningkatan literasi agama dan sosial dengan penjelasan sebagai berikut

##### 1) Terbentuknya Kelompok Masyarakat Produktif

Kegiatan ZCD menghasilkan pembentukan kelompok-kelompok masyarakat yang mampu mengelola usaha secara

mandiri, seperti kelompok UMKM, koperasi tani, atau kelompok wirausaha sosial. Kelompok ini tidak hanya berperan sebagai wadah aktivitas ekonomi, tetapi juga sebagai ruang belajar bersama dan saling mendukung. Melalui pendampingan dan pelatihan yang diberikan, anggota kelompok dapat meningkatkan keterampilan, memperluas jejaring, dan memperkuat solidaritas sosial. Keberadaan kelompok produktif ini menjadi kunci penguatan ekonomi lokal sekaligus mendorong kemandirian komunitas.

## **2) Terbangunnya Infrastruktur Sosial dan Ekonomi**

Output lain yang dihasilkan adalah pembangunan atau penguatan infrastruktur penunjang, baik fisik maupun non-fisik. Infrastruktur sosial mencakup terbentuknya kelembagaan lokal seperti BUMDes, majelis taklim, atau forum warga yang memperkuat tata kelola komunitas. Sementara itu, infrastruktur ekonomi bisa berupa fasilitas produksi, pasar komunitas, atau sarana distribusi hasil usaha yang memudahkan akses masyarakat terhadap sumber daya dan peluang usaha. Infrastruktur yang terbangun secara partisipatif ini mendukung

keberlanjutan program dan memperluas manfaat ke lebih banyak anggota masyarakat

### **3) Peningkatan Literasi Agama dan Sosial**

Selain aspek ekonomi, ZCD juga menekankan pentingnya literasi agama dan sosial. Melalui berbagai kegiatan seperti pengajian, pelatihan keagamaan, dan diskusi sosial, masyarakat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai zakat, etos kerja, serta pentingnya kerja sama dan solidaritas. Literasi ini tidak hanya mendorong perubahan perilaku individu, tetapi juga memperkuat kohesi sosial dan membangun fondasi moral dalam komunitas. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya tumbuh secara ekonomi, tetapi juga secara spiritual dan sosial, sehingga tercipta keseimbangan dalam kehidupan bermasyarakat.

Dengan adanya tiga output utama tersebut, kegiatan ZCD mampu menghadirkan perubahan nyata dan berkelanjutan di berbagai aspek kehidupan masyarakat, baik dari sisi ekonomi, sosial, maupun spiritual. Setiap output saling memperkuat dan menjadi fondasi menuju tercapainya outcome dan dampak jangka panjang yang diharapkan dari program pemberdayaan komunitas berbasis zakat.

#### 2.1.4.4 Outcome

Outcome dari ZCD adalah transformasi mustahik menjadi muzakki dan terbangunnya komunitas mandiri, berdaya dan resilien.

Transformasi mustahik menjadi muzakki merupakan capaian utama yang menandai keberhasilan program ZCD. Mustahik, yang semula merupakan penerima manfaat zakat karena keterbatasan ekonomi, secara bertahap dibekali keterampilan, akses modal, dan pendampingan intensif sehingga mampu meningkatkan taraf hidupnya. Melalui proses pemberdayaan yang berkelanjutan, mereka tidak hanya keluar dari lingkaran kemiskinan, tetapi juga bertransformasi menjadi pihak yang mampu memberikan kontribusi sosial—baik secara ekonomi maupun spiritual—dengan menjadi muzakki, yakni individu yang telah mampu menunaikan zakat dan berperan aktif dalam mendukung sesama.

Selain perubahan status individu, outcome lain yang sangat penting adalah terbangunnya komunitas mandiri, berdaya, dan resilien. Komunitas yang terbentuk melalui program ZCD memiliki kapasitas untuk mengelola potensi lokal secara kolektif, mengambil keputusan secara partisipatif, dan menyelesaikan berbagai persoalan sosial maupun ekonomi secara bersama-sama. Kemandirian ini tercermin dari kemampuan komunitas dalam menginisiasi dan mempertahankan usaha produktif, mengembangkan kelembagaan lokal, serta membangun jejaring dengan pihak eksternal. Komunitas yang berdaya juga memiliki ketangguhan (resiliensi) menghadapi tantangan, seperti perubahan

ekonomi, bencana, maupun dinamika sosial, sehingga keberlanjutan program dapat terjaga.

Secara keseluruhan, outcome ZCD tidak hanya berdampak pada individu mustahik, tetapi juga pada kualitas kehidupan masyarakat luas. Terwujudnya komunitas mandiri dan resilien menjadi fondasi utama bagi terciptanya ekosistem pemberdayaan yang berkelanjutan, di mana nilai-nilai keagamaan, solidaritas sosial, dan etos kerja terus tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat. Dengan demikian, outcome ZCD berkontribusi langsung pada pengentasan kemiskinan, peningkatan kesejahteraan, serta pencapaian target pembangunan berkelanjutan (SDGs) di tingkat lokal.

#### **2.1.4.5 Impact (Dampak Jangka Panjang)**

ZCD memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kehidupan masyarakat, tidak hanya pada level individu tetapi juga secara kolektif dalam komunitas. Beberapa dampak utama yang dihasilkan antara lain:

##### **1) Pengentasan kemiskinan.**

Melalui serangkaian program pemberdayaan, ZCD mendorong mustahik untuk keluar dari lingkaran kemiskinan dengan memberikan akses pada pelatihan keterampilan, permodalan usaha,

serta pendampingan intensif. Proses transformasi ini tidak hanya meningkatkan pendapatan keluarga, tetapi juga membangun kemandirian ekonomi sehingga mustahik mampu mengelola usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, ZCD menjadi instrumen efektif dalam memutus rantai kemiskinan di masyarakat.

## **2) Terwujudnya kesejahteraan masyarakat.**

ZCD berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat secara holistik. Selain aspek ekonomi, program ini juga memperhatikan akses terhadap layanan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur sosial. Masyarakat didorong untuk aktif dalam kelompok produktif, memperkuat solidaritas sosial, serta membangun komunitas yang mandiri dan resilien. Kesejahteraan yang dicapai tidak hanya bersifat materiil, tetapi juga spiritual dan sosial, menciptakan harmoni dalam kehidupan bermasyarakat.

## **3) Kontribusi pada pencapaian SDGs (Sustainable Development Goals).**

Implementasi ZCD sejalan dengan target-target utama SDGs, khususnya pada poin-poin seperti pengentasan kemiskinan (*no poverty*), peningkatan kualitas pendidikan (*quality education*), penyediaan air bersih (*clean water*), penciptaan pekerjaan layak (*decent work*), dan pengurangan kesenjangan (*reduced inequalities*).

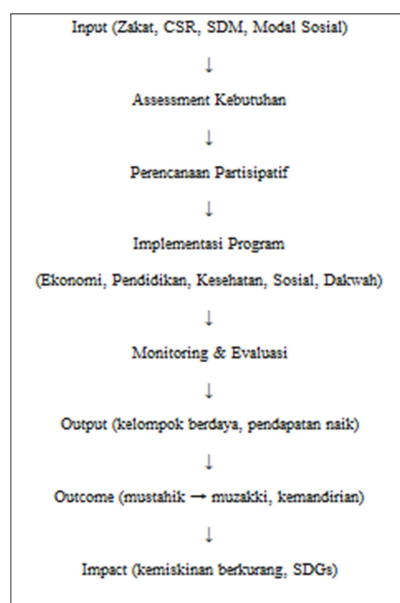
Melalui pendekatan yang terintegrasi, ZCD mendorong perubahan sistemik yang berdampak positif pada pembangunan berkelanjutan di tingkat lokal. Dengan terwujudnya komunitas yang berdaya dan mandiri, ZCD turut mempercepat pencapaian tujuan pembangunan global.

Secara keseluruhan, ZCD tidak hanya memberikan manfaat jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi kuat untuk perubahan sosial, ekonomi, dan spiritual masyarakat secara berkelanjutan.

### 2.1.5. Visualisasi Model Zakat Community Development

Untuk mempermudah pemahaman, maka model CD dapat di visualisasikan dengan diagram alur berikut:

Gambar 2.1. Visualisasi Model ZCD dalam diagram alur





## 2.2. Hubungan Sebab Akibat

Dalam implementasi program ZCD dan CSRCD, terdapat beberapa hubungan sebab akibat yang penting untuk dianalisis:

### 2.2.1. Perbedaan sumber dana antara ZCD dan CSRCD

Perbedaan sumber dana antara ZCD dan CSRCD menyebabkan variasi dalam skala dan keberlanjutan program. Dana ZCD yang bersumber dari zakat, infak, dan sedekah cenderung memiliki keterikatan dengan nilai-nilai keagamaan dan kepedulian sosial, sementara CSRCD didukung oleh dana perusahaan yang berorientasi pada tanggung jawab sosial dan reputasi korporasi. Akibatnya, program ZCD lebih fokus pada pemberdayaan komunitas mustahik, sedangkan CSRCD dapat mencakup aspek sosial yang lebih luas dan berkelanjutan.

Perbedaan sumber dana juga akan mengakibatkan perubahan besar pada kelompok penerima manfaat. Jika sebelumnya CSRAPF menggunakan dana perusahaan, penerima manfaat tidak perlu mengikuti kriteria-kriteria penerima zakat (Delapan asnaf (golongan) penerima zakat: mencakup orang yang sangat

kekurangan (fakir dan miskin), pengumpul dan pembagi zakat (amil), orang yang baru masuk Islam (mualaf), budak yang ingin merdeka (riqab), orang yang terlilit utang (gharimin), pejuang di jalan Allah (fisabilillah), serta musafir yang kehabisan bekal (ibnu sabil). (QS. At-Taubah ayat 60) maka dengan integrasi model ZCD kedalam CSRAPF, penerima manfaat akan menyesuaikan dengan jenis sumber dana yang akan menjadi imputnya)

#### **2.2.2. Tantangan perusahaan yang melibatkan manajemen sebagai sumber dana dan kesiapan masyarakat untuk menerima kail daripada ikannya.**

Tantangan tersebut berdampak pada efektivitas program. Jika manajemen perusahaan belum sepenuhnya mendukung atau masyarakat lebih mengharapkan bantuan langsung (ikan) dibandingkan pemberdayaan jangka panjang (kail), maka proses transformasi dan kemandirian komunitas menjadi terhambat. Sebaliknya, sinergi antara perusahaan dan masyarakat dalam memahami tujuan pemberdayaan akan mempercepat tercapainya outcome yang diharapkan.

#### **2.2.3. Keterlibatan banyak stake holder seperti direksi, yayasan, dan**

### **pengurus**

Keterlibatan banyak stake holder seperti direksi, yayasan, dan pengurus dapat memperkuat tata kelola dan transparansi program, namun juga berpotensi memperlambat pengambilan keputusan jika koordinasi tidak optimal. Akibatnya, keberhasilan program sangat bergantung pada kemampuan para pemangku kepentingan untuk membangun komunikasi yang harmonis dan komitmen bersama.

#### **2.2.4. Program ZCD yang lebih terukur**

Program yang lebih terukur memberikan dampak positif dalam monitoring dan evaluasi. Program yang memiliki indikator dan target jelas memudahkan penilaian capaian, sehingga hasilnya dapat dijadikan dasar perbaikan berkelanjutan. Akibatnya, program ZCD lebih mudah diadaptasi dan direplikasi untuk berbagai komunitas dengan kebutuhan serupa.

Dengan memahami hubungan sebab akibat tersebut, pengelolaan program ZCD dan CSRCD dapat diarahkan agar lebih efektif, efisien, dan berdampak jangka panjang bagi komunitas sasaran.

### **2.3. Kerangka Analysis ( Framework of Analysis)**

Framework analysis untuk hubungan sebab akibat antara ZCD dan CSRCd dapat digambarkan dalam bentuk matriks atau diagram yang memetakan setiap faktor penyebab, mekanisme pengelolaan, serta outcome dan impact yang dihasilkan. Rerangka ini bertujuan untuk memudahkan proses identifikasi, evaluasi, serta perumusan strategi perbaikan ke depan.

Tabel 2.1 Rerangka Analisis

Faktor Penyebab	Mekanisme/ Proses	Outcome	Impact
Perbedaan sumber dana (ZCD: zakat, infak, sedekah; CSRCd: dana perusahaan)	Penentuan skala program & keberlanjutan, keterikatan pada nilai sosial-keagamaan atau korporasi Peningkatan dukungan	Pemberdayaan komunitas mustahik, perluasan cakupan sosial	Transformasi mustahik-muzakki, pengentasan kemiskinan, kontribusi SDGs
Tantangan manajemen kesiapan masyarakat	& manajemen, edukasi masyarakat untuk menerima program pemberdayaan	Efektivitas proses transformasi dan kemandirian komunitas	Komunitas mandiri dan resilien, berkurangnya ketergantungan bantuan langsung
Keterlibatan banyak stakeholder	Koordinasi, tata kelola, transparansi, komunikasi harmonis	Kelancaran implementasi program, kepercayaan publik	Keberlanjutan dan replikasi program di berbagai komunitas
Program ZCD yang terukur	Monitoring & evaluasi berbasis	Perbaikan berkelanjutan,	Efisiensi, efektivitas, dan

indikator target jelas	dan adaptasi program sesuai kebutuhan	dampak panjang komunitas	jangka bagi
---------------------------	--	--------------------------------	----------------

---

Rerangka ini menegaskan bahwa pemahaman atas sebab-akibat dalam pengelolaan ZCD dan CSRCD sangat penting untuk memastikan program berjalan efektif, efisien, dan berkelanjutan. Setiap elemen dalam frame work saling terkait dan membentuk siklus perbaikan yang dapat diadaptasi sesuai dinamika yang terjadi di lapangan.

## 2.4. Mekanisme Pengelolaan ZCD & CSRCD

Mekanisme Pengelolaan ZCD dan CSRCD dapat digambarkan dengan skema Alur seperti di bawah ini:

### 2.4.1. Identifikasi Sumber Dana

Tahap pertama dalam pelaksanaan program adalah mengidentifikasi sumber dana yang akan digunakan, baik dari zakat, infak, sedekah (ZCD) maupun dana perusahaan (CSRCD). Proses ini penting untuk memastikan transparansi dan kejelasan dana, sehingga dapat dirancang penggunaan serta pemanfaatannya sesuai dengan ketentuan dan karakteristik masing-masing sumber. Dengan identifikasi yang tepat, risiko kesalahan administrasi dan pelaporan dapat diminimalkan sejak awal.

#### **2.4.2. Tantangan Manajemen & Kesiapan Masyarakat**

Setelah sumber dana ditemukan, tantangan berikutnya terletak pada manajemen internal dan kesiapan masyarakat penerima manfaat. Manajemen harus memiliki kapasitas yang memadai untuk mengelola dana dan program secara efektif, sementara masyarakat perlu dipersiapkan agar memahami tujuan serta mekanisme program, sehingga partisipasi dan keberhasilan program dapat tercapai secara optimal.

#### **2.4.3. Keterlibatan Banyak Stakeholder**

Program yang sukses membutuhkan keterlibatan berbagai pihak terkait, mulai dari pemerintah, perusahaan, lembaga sosial, hingga komunitas lokal. Setiap stakeholder memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan, memberikan masukan, dan memastikan program berjalan sesuai sasaran. Sinergi antar-stakeholder memperkuat tata kelola dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap program.

#### **2.4.4. Penentuan Skala Program & Keberlanjutan**

Skala program ditentukan dengan mempertimbangkan besaran dana, kebutuhan masyarakat, dan potensi dampak yang ingin dicapai.

Penentuan skala juga melibatkan analisis keberlanjutan, agar program tidak hanya memberi manfaat jangka pendek tetapi juga mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, sesuai visi pemberdayaan yang diusung.

#### **2.4.5. Peningkatan Tata Kelola, Edukasi, Koordinasi, Monitoring & Evaluasi**

Peningkatan tata kelola dilakukan melalui penerapan sistem yang transparan, edukasi berkelanjutan bagi pelaksana dan penerima manfaat, serta koordinasi lintas pihak. Monitoring dan evaluasi secara berkala diperlukan untuk mengukur efektivitas, menemukan kendala, dan memperbaiki pelaksanaan program agar selalu adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat.

#### **2.4.6. Efektivitas Transformasi, Kemandirian, dan Kepercayaan**

Pada tahap ini, keberhasilan program dievaluasi dari aspek transformasi mustahik menuju kemandirian ekonomi serta peningkatan kepercayaan masyarakat. Efektivitas proses transformasi menjadi indikator utama, di mana mustahik diharapkan mampu meningkatkan kualitas hidup dan secara bertahap menjadi muzakki yang berkontribusi secara aktif.



#### **2.4.7. Pemberdayaan Komunitas, Perbaikan Berkelanjutan, Efisiensi & Efektivitas**

Pemberdayaan komunitas menjadi inti program, dengan fokus pada peningkatan kapasitas, penguatan jaringan sosial, dan pemanfaatan sumber daya lokal. Perbaikan berkelanjutan, efisiensi, dan efektivitas diupayakan melalui inovasi dan evaluasi agar dampak positif program dapat terus dirasakan dan diadaptasi sesuai kebutuhan komunitas.

#### **2.4.8. Transformasi Mustahik-Muzakki, Pengentasan Kemiskinan, Kontribusi SDGs, Keberlanjutan & Replikasi Program**

Tahapan puncak adalah tercapainya transformasi mustahik menjadi muzakki, yang turut mempercepat pengentasan kemiskinan dan kontribusi pada pencapaian SDGs (Sustainable Development Goals). Program yang telah teruji dan berhasil dapat direplikasi agar keberlanjutan serta dampaknya semakin luas dan menjangkau lebih banyak masyarakat di berbagai wilayah.

Gambar 2.2 Diagram Alur Mekanisme ZCD



## BAB III PROFIL ORGANISASI

### 3.1. Gambaran Umum Organisasi

PT Asia Pacific Fibers Tbk (selanjutnya disebut “APF”) merupakan salah satu perusahaan tekstil terintegrasi terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang industri serat poliester. Perusahaan ini awalnya berdiri pada tanggal 15 Februari 1984 dengan nama **PT Polysindo Eka Perkasa Tbk**, sebelum kemudian berganti nama menjadi PT Asia Pacific Fibers Tbk pada tahun 2009 seiring dengan proses restrukturisasi perusahaan (PT Asia Pacific Fibers, 2024).

Kegiatan usaha utama APF mencakup produksi **Purified Terephthalic Acid (PTA)**, **polyester chips**, **polyester staple fiber**, **filament yarn**, hingga **performance fabrics**. Sebagai produsen tekstil hulu hingga hilir, APF memainkan peran penting dalam rantai pasok industri tekstil Indonesia. Produk-produk yang dihasilkan tidak hanya dipasarkan di dalam negeri, melainkan juga diekspor ke berbagai negara di Asia, Eropa, Timur Tengah, Australia, dan Amerika Latin.

Perusahaan memiliki dua fasilitas produksi utama, yakni di **Karawang, Jawa Barat** dan **Kendal (Kaliwungu), Jawa Tengah**. Pabrik Karawang berfokus pada produksi PTA, polyester chips, dan staple fiber, sementara fasilitas di Kendal lebih menitikberatkan pada produksi benang filamen. Kantor pusat perusahaan berlokasi di The East, 35th Floor, Jakarta (Asia Pacific Fibers, 2024). (PT Asia Pacific Fibers, 2024)

Dari sisi kapasitas, APF memiliki kemampuan produksi yang cukup besar, antara lain sekitar **330.400 ton per tahun untuk polyester chips** dan **198.000 ton per tahun untuk polyester staple fiber**. Dengan kapasitas tersebut, perusahaan mampu memenuhi sekitar **65–70% kebutuhan serat tekstil domestik**, sehingga berperan signifikan dalam menopang industri hilir tekstil nasional.

Dalam perkembangannya, APF menghadapi sejumlah dinamika bisnis dan tantangan industri. Pada tahun 2004, perusahaan sempat mengalami pailit sehingga dilakukan konversi utang dan perubahan kepemilikan.. Tantangan terkini ditandai dengan penutupan permanen pabrik di Karawang pada Juli 2025, yang dilakukan akibat rendahnya utilisasi produksi (di bawah 40%) dan pertimbangan teknis serta komersial. Penutupan ini berdampak pada pengurangan kapasitas serta pengalihan pasokan bahan baku ke pihak ketiga, baik dari pemasok lokal maupun impor.

Selain menghadapi tekanan operasional, APF juga berupaya melakukan diversifikasi melalui pengembangan **produk bernilai tambah** seperti performance fabrics yang menekankan aspek kenyamanan, proteksi, serta keberlanjutan. Strategi ini sejalan dengan tren global yang menuntut produk tekstil ramah lingkungan, efisien energi, dan memiliki fungsi khusus.

PT Asia Pacific Fibers Tbk memiliki posisi strategis dalam industri tekstil nasional melalui kapasitas produksi yang besar, keterpaduan proses hulu-hilir, serta peran signifikan dalam memenuhi kebutuhan serat poliester domestik. Namun demikian, dinamika pasar, tantangan utilisasi, serta tuntutan inovasi produk menjadi faktor penting yang memengaruhi arah pengembangan perusahaan di masa mendatang.

Secara khusus, informasi dan data penelitian ini diambil dari PT Asia Pacific Fibers Tbk yang berada di Kaliwungu sebagai plant / unit usaha yang sedang berjalan. PT Asia Pacific Fibers Tbk Kaliwungu beroperasi dengan 901 karyawan (Data bulan Agustus 2025) dengan komposisi karyawan 822 orang karyawan laki-laki dan 79 orang karyawan perempuan. Mayoritas karyawan beragama Islam (97%) dan 3% lainnya beragama Kristen/Katolik dan Hindu.

### **3.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

#### **3.2.1 Corporate Social Responsibility Community Development (CSRCD)**

Di Indonesia telah banyak CSR perusahaan yang menerapkan model Zakat Community Development (ZCD) yang diintegrasikan dengan Corporate Social Responsibility (CSR). Model-model tersebut antara lain : (BAZNAS, 2024)

##### **1) Model Blended Financing Zakat–CSR via ZCD (BAZNAS)**

Model ini menggabungkan dana CSR perusahaan dengan skema ZCD yang dikembangkan oleh BAZNAS. BAZNAS berperan dalam perencanaan, assessment, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi, sementara perusahaan berperan sebagai mitra pembiayaan dan co-owner target sosial. Contoh kegiatan tersebut diantaranya adalah program Air Bersih di Gunungkidul sebagai bentuk Kerjasama BAZNAS RI & BAZNAS Gunungkidul

bersama PT Askrindo, PT PPI, dan PT BRI Life. Program tersebut berupa pembangunan 5 sumur bor, tandon, dan jaringan distribusi air dan berdampak pada lebih dari 600 KK mendapat akses air bersih dan pembentukan kelembagaan pengelola air. (Baznas, 2020) (Gunungkidul, 2024)

## **2) Model Educational CSR Berbasis Zakat (Quran Cordoba – BAZNAS)**

Perusahaan menunjukkan komitmennya dalam meningkatkan literasi keagamaan melalui penyaluran program CSR yang bekerja sama dengan BAZNAS. Tidak hanya sebatas memberikan donasi mushaf Al-Qur'an, perusahaan juga membangun ekosistem pembelajaran yang lebih holistik dengan menyelenggarakan berbagai kegiatan seperti workshop tajwid, tadabbur Al-Qur'an, dan Qur'an Hour. Program-program ini dirancang untuk mendorong peserta agar lebih memahami dan mencintai Al-Qur'an secara mendalam. Hasil dari implementasi program tersebut cukup signifikan, tercermin dari peningkatan rata-rata skor tajwid peserta sebesar 20,7 poin secara statistik signifikan ( $p < 0,01$ ). Selain itu, sebanyak 87% peserta mengaku menjadi lebih termotivasi untuk terus belajar Al-Qur'an, dan 92% peserta merasa keterikatan emosional mereka terhadap Al-Qur'an semakin kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa program



CSR di bidang literasi keagamaan yang diintegrasikan dengan pendekatan komunitas mampu memberikan dampak positif baik dari sisi pengetahuan maupun aspek spiritual dan emosional peserta. (Kusman<sup>1</sup> & Sukandar<sup>2</sup>, 2025)

### **3) Praktik dan Tata Kelola CSR–Zakat yang Mendukung ZCD**

BAZNAS telah menginisiasi kemitraan strategis dengan berbagai korporasi dalam rangka optimalisasi pelaksanaan Corporate Social Responsibility (CSR) yang berorientasi pada tercapainya Sustainable Development Goals (SDGs). Melalui pembentukan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di lingkungan perusahaan, seperti yang dilakukan oleh Telkom, BAZNAS membuka kanal sinergi yang memungkinkan integrasi antara zakat dan program CSR perusahaan. Kolaborasi ini tidak hanya memperluas cakupan pemberdayaan masyarakat, tetapi juga meningkatkan efektivitas penyaluran dana zakat secara profesional dan terukur. Berbagai aktivitas yang dijalankan dalam kerangka kemitraan tersebut didasarkan pada hasil riset terkini, yang menekankan pentingnya penguatan literasi terkait CSR dan zakat di kalangan korporasi, inovasi dalam desain program pemberdayaan, serta penerapan digitalisasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana. Dengan demikian, model kemitraan BAZNAS bersama



korporasi berpotensi mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan sekaligus memperkuat ekosistem zakat nasional melalui tata kelola yang modern, inklusif, dan adaptif terhadap dinamika sosial ekonomi masyarakat Indonesia.



## **BAB IV METODE PENELITIAN**

### **4.1 Data / Informasi yang digunakan**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Metode ini memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena – fenomena tentang Model CSR CD untuk mengukur kinerja CSR PT APF dan untuk dapat lebih memahami kompleksitas permasalahan dengan penjelasan deskriptif dan interpretatif. Pendekatan fenomenologi dalam penelitian ini merupakan pendekatan yang berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman subjektif peneliti terhadap fenomena pada penyusunan program kerja CSR PT APF. Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha untuk memahami pengalaman peneliti selama menjadi pengurus PT CSR APF dari sudut pandang peneliti. Metode penelitian fenomenologi melibatkan pengembangan data dokumen dan mengidentifikasi pola-pola atau tema-tema yang muncul dari data, wawancara mendalam, observasi, atau refleksi pribadi untuk mengeksplorasi cara memahami dan memberikan makna terhadap fenomena dalam penyusunan program kerja CSR PT APF.

### **4.2 Cara memperoleh Data**

Data diperoleh dari lokasi penelitian ini, PT Asia Pacific Fibers Tbk, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur serat sintetis. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi perusahaan terhadap implementasi program Corporate Social Responsibility (CSR) dan Zakat Community Development (ZCD), sehingga

memberikan gambaran nyata mengenai pelaksanaan dan tantangan dalam mengintegrasikan kedua model pemberdayaan masyarakat tersebut. Kondisi sosial di lingkungan PT Asia Pacific Fibers Tbk juga memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung dampak dan efektivitas dari program-program yang dijalankan.

Data dan informasi diperoleh dengan menggunakan metode wawancara semi terstruktur untuk memperoleh informasi yang lebih dalam dengan menggali lebih jauh jika diperlukan pendalaman dari pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan dalam kerangka tematik.

Selain wawancara, informasi diperoleh dari data yang diperoleh dari informan utama yang juga berkecimpung secara langsung dalam penyediaan data organisasi yang menjadi subyek penelitian.

#### **4.3 Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kalitatif ini, instrumen utama yang digunakan adalah peneliti sendiri. Peneliti berperan secara aktif dalam setiap tahapan penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, hingga penarikan kesimpulan. Sebagai instrumen, peneliti melakukan observasi, wawancara, serta refleksi secara langsung untuk memperoleh data yang relevan dan mendalam. Dengan keterlibatan penuh tersebut, peneliti diharapkan mampu memahami konteks sosial, pengalaman, dan fenomena yang sedang dikaji secara komprehensif, serta memastikan keakuratan interpretasi terhadap data yang diperoleh.

#### **4.4 Sampel**

Pada penelitian ini, narasumber utama dan informan yang dipilih adalah Ketua CSR beserta pengurus CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk. Pemilihan mereka sebagai subjek wawancara dan diskusi didasarkan pada peran sentral yang mereka miliki dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program-program CSR maupun Zakat Community Development (ZCD) di lingkungan perusahaan. Ketua CSR memiliki tanggung jawab strategis dalam menentukan arah kebijakan serta integrasi antara program CSR dan ZCD, sedangkan para pengurus CSR terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan di lapangan. Dengan melibatkan kedua pihak tersebut sebagai informan, penelitian ini diharapkan memperoleh data yang komprehensif mengenai proses, tantangan, serta dampak pelaksanaan model pemberdayaan masyarakat yang diterapkan oleh PT Asia Pacific Fibers Tbk, baik dari sisi manajerial maupun operasional.

#### **4.5 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi yang mendalam dan komprehensif, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Berikut penjelasan dari masing-masing teknik tersebut:

##### **4.5.1 Observasi**

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas, perilaku, serta situasi sosial di lingkungan PT Asia Pacific Fibers Tbk, khususnya terkait pelaksanaan program CSR dan ZCD.

Melalui observasi, peneliti dapat menangkap dinamika, interaksi, dan perubahan yang terjadi di lapangan, sehingga memperoleh data empiris yang aktual dan relevan.

#### **4.5.2 Wawancara**

Wawancara dilakukan secara mendalam kepada narasumber utama, seperti Ketua CSR dan pengurus CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk, serta pihak-pihak lain yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam implementasi CSR dan ZCD. Teknik ini bertujuan untuk menggali persepsi, pengalaman, motivasi, serta pandangan informan terkait pelaksanaan, tantangan, dan dampak program yang dijalankan. Wawancara yang terstruktur dan terbuka memungkinkan peneliti mendapatkan data kualitatif yang kaya dan bermakna.

#### **4.5.3 Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan dokumen-dokumen resmi maupun tidak resmi, seperti laporan kegiatan, foto, notulensi rapat, surat-menyerat, dan arsip/dokumen lain yang berkaitan dengan pelaksanaan CSRAPF dan ZCD. Melalui teknik ini, peneliti dapat memverifikasi data hasil observasi dan wawancara, serta memperoleh gambaran dan perkembangan program secara objektif.

#### **4.5.4 Studi Literatur**

Studi literatur dilakukan dengan menelusuri dan menganalisis berbagai sumber pustaka dalam bentuk buku, artikel ilmiah, jurnal, maupun hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik CSR, ZCD, teori institusional, dan aspek pemberdayaan masyarakat. Teknik ini berguna untuk memperkuat landasan teori, memperluas wawasan, serta membandingkan hasil temuan penelitian dengan pengetahuan yang sudah ada.

Dengan mengombinasikan keempat teknik di atas, peneliti diharapkan dapat memperoleh data yang valid, komprehensif, dan mendalam untuk mendukung analisis serta penarikan kesimpulan dalam penelitian ini.

#### **4.6 Cara Menganalisis Informasi**

##### **4.6.1 Teknik Analisis Data**

Pada penelitian kualitatif ini, analisis data dilakukan secara berkesinambungan sejak proses pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan akhir. Teknik analisis yang digunakan mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, display data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan.

##### **4.6.1.1 Reduksi Data**

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di PT Asia Pacific Fibers Tbk. Pada tahap ini, peneliti menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian, seperti dinamika pelaksanaan program CSR dan ZCD, tantangan yang dihadapi, serta strategi pemberdayaan masyarakat. Data yang tidak relevan atau berulang dieliminasi sehingga hanya informasi penting yang digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4.6.1.2 Display Data**

Display data adalah proses penyajian data yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi, tabel, matriks, atau grafik untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, display data difokuskan pada penyusunan tema-tema utama yang berkaitan dengan implementasi model ZCD dalam program CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk, keterlibatan pengurus dan Ketua CSR, serta dampaknya terhadap pemberdayaan masyarakat. Penyajian data yang sistematis membantu peneliti dalam memahami gambaran utuh fenomena yang dikaji.



#### 4.6.1.3 Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Verifikasi merupakan tahap akhir dalam analisis data, yaitu proses pengujian keabsahan data dan informasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta diskusi dengan informan kunci. Pada tahap ini, peneliti menafsirkan data yang telah ditampilkan, membandingkan dengan teori-teori yang digunakan (seperti Institutional Theory dan Syariah Enterprise Theory), serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan-temuan lapangan. Kesimpulan bersifat sementara dan dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung hingga akhirnya diperoleh temuan yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Dengan menerapkan ketiga tahapan analisis tersebut, peneliti dapat memastikan bahwa interpretasi data berjalan objektif dan menyeluruh, sehingga hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai model pemberdayaan masyarakat berbasis ZCD dalam praktik CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk.

## **BAB V**

### **ANALISIS PERMASALAHAN, PEMECAHAN DAN IMPLIKASINYA**

#### **5.1. Analisis Permasalahan**

##### **5.1.1 Model Kegiatan CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk**

Salah satu perwujudan dari komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan, PT Asia Pacific Fibers Tbk melalui Yayasan Asia Pacific Fibre mengembangkan CSR PT APF sejak tanggal 15 Januari 2010 untuk memadukan kepentingan ekonomi (profit) dengan kepedulian sosial (people) dan sebagai bentuk partisipasi aktif dalam menjaga kelestarian lingkungan (planet). Berawal dari semangat kepedulian perusahaan kepada masyarakat sekitar pabrik dan lingkungannya, CSR PTAPF membangun program kegiatan dengan ruang lingkup pembangunan masyarakat dengan mencakup program internal dan program external. Program internal dibangun dalam konteks membangun budaya perusahaan dan secara external mencakup kegiatan-kegiatan dalam bentuk kegiatan sosial pendidikan, Kesehatan masyarakat, kegiatan keagamaan dan religious, lingkungan hidup, ekonomi dan bantuan bencana. Secara internal, program CSRAPF dimaksudkan untuk mendorong budaya kerja yang lebih bertanggung jawab dan pada akhirnya perusahaan dapat bertahan secara berkelanjutan dengan memperoleh manfaat ekonomi yang diinginkan. Secara external, program CSR

diharapkan dapat menciptakan dan melibatkan semangat sinergi dari semua pihak dalam bidang sosial, ekonomi dan lingkungan yang lebih sejahtera dan mandiri.

Penyusunan program CSR APF tidak mengacu kepada satu model tertentu. Sejak didirikan pada tahun 2010, CSR APF menyusun program kerja dengan cara melakukan wawancara dengan pihak desa baik dengan perangkat desa, karang taruna dan kelompok kemasyarakatan lain, dilakukan dalam suasana informal dalam bentuk diskusi ringan dengan kelompok masyarakat tersebut. Wawancara dilakukan oleh team inti CSRAPF yang terdiri dari ketua dan jajaran pengurusnya. (Sumber : Ketua CSRAPF, 2023). Namun, mengacu pada laporan program-program CSR PT APF, dapat disimpulkan bahwa APF menerapkan CSR berbasis kebutuhan lokal — pendidikan, kesehatan, lingkungan, sosial-spiritual, dan responsif bencana. Program dijalankan melalui yayasan internal agar lebih terfokus dan berjangka panjang dengan hasil mengarah pada peningkatan akses pendidikan, kesehatan, serta responsif terhadap kondisi darurat (bencana dan stunting). Dapat dikatakan bahwa Model CSR PT APF dapat dijadikan acuan untuk program berbasis komunitas dan kebutuhan nyata masyarakat.

#### **5.1.1.1 Model CSR Holistik melalui yayasan**

APF menjalankan CSR lewat Yayasan Asia Pacific Fibre, dengan program komprehensif yang mencakup pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan infrastruktur. Fokus pada pemberdayaan masyarakat di sekitar operasi perusahaan. Kegiatan tersebut diantaranya adalah pembangunan dan renovasi gedung sekolah (SD, PAUD, MI) di Karawang, Cibuaya, dan Cimahi., beasiswa di Karawang dan Kaliwungu dan pengobatan gratis dan pembangunan fasilitas kesehatan seperti ruang rawat inap di puskesmas.

#### **5.1.1.2 Program Rutin Sosial Keagamaan & Kesehatan**

APF mengadakan kegiatan keagamaan seperti istighosah dan doa bersama anak yatim secara rutin tiga kali setahun. Juga melakukan program Jumat Berkah, serta pemeriksaan kacamata gratis di lingkungan sekolah SD Kiara Payung dan di Kaliwungu.

#### **5.1.1.3 Bantuan Darurat kepada Korban Bencana**

Pada peristiwa angin puting beliung di Desa Ngabean, Kabupaten Kendal (Februari 2022), APF memberikan bantuan sembako untuk 49 KK, serta bantuan perlengkapan rumah tangga (kasur, kompor, rice cooker, dll).

#### **5.1.1.4 Pendidikan & Sinergi Industri–Sekolah**

Pada tahun 2012, APF memberikan beasiswa kepada 21 siswa kurang mampu dari SMK Texmaco Semarang selama 6 bulan. Model ini mendukung pengurangan angka putus sekolah dan memperkuat relasi dengan industri (du/di).

#### 5.1.1.5 Bantuan untuk Pengurangan Stunting

Dilaporkan, APF menyumbang senilai Rp 30 juta dalam program CSR yang bertujuan menurunkan stunting di Kabupaten Kendal.

Berikut ringkasan kegiatan model CSR yang telah dilakukan oleh CSR PT APF :

Tabel 5.1 Ringkasan kegiatan model CSRAPF

Model CSR	Program	Dampak / Hasil
CSR via Yayasan	Sekolah, beasiswa, renovasi, fasilitas Kesehatan	Akses pendidikan lebih baik, layanan kesehatan tersedia
CSR Keagamaan & Kesehatan Rutin	Doa bersama anak yatim, Jumat Berkah, cek mata gratis	Inklusi sosial lebih kuat, anak terbantu secara medis & spiritual
CSR Responsif Bencana	Sembako & kepedulian kepada korban bencana	Meringankan beban masyarakat terdampak
CSR Pendidikan Profesional	Beasiswa & kolaborasi industri-sekolah	Tingkat putus sekolah turun, link edukasi-industri terbentuk
CSR Fokus Kesehatan Masyarakat	Program pengurangan stunting	Membantu perbaikan gizi dan kesehatan keluarga

#### 5.1.2 Perbandingan model CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk dengan Model Zakat Community Development (ZCD).

Dengan menggunakan laporan yang ada dapat diambil perbandingan persamaan dan perbedaan antara kegiatan CSR PT APF dengan ZCD

#### **5.1.2.1 Persamaan**

Salah satu kesamaan utama antara CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk dengan Model Zakat Community Development (ZCD) adalah keduanya berbasis pada prinsip pemberdayaan masyarakat. Setiap program yang dijalankan tidak semata-mata bersifat karitatif, melainkan dirancang agar masyarakat sekitar mampu meningkatkan kapasitas dirinya. Pemberdayaan ini ditujukan agar individu maupun komunitas dapat mandiri, sehingga tidak terus-menerus bergantung pada bantuan pihak luar.

Dari sisi implementasi, kedua model tersebut menitikberatkan pada integrasi beberapa aspek utama kehidupan masyarakat. Aspek ekonomi menjadi perhatian dengan adanya dukungan terhadap pengembangan usaha produktif, sehingga masyarakat didorong menciptakan sumber penghasilan sendiri. Selain itu, aspek pendidikan juga diperhatikan melalui penyediaan pelatihan, peningkatan keterampilan, dan akses pendidikan yang lebih baik. Tidak kalah penting, aspek sosial turut dioptimalkan untuk memperkuat solidaritas, kebersamaan, dan kepedulian antaranggota masyarakat.

Pendekatan kolaboratif menjadi ciri khas lain yang membedakan kedua model ini. Pelaksanaan program melibatkan berbagai pemangku kepentingan (stakeholders), mulai dari masyarakat lokal sebagai penerima manfaat utama, pemerintah sebagai regulator dan pendukung kebijakan, hingga lembaga internal yang memiliki sumber daya dan keahlian tertentu. Kolaborasi ini penting agar setiap program dapat berjalan secara efektif dan menyentuh kebutuhan riil masyarakat, sekaligus memperluas jangkauan serta dampak yang dihasilkan.

Hal yang tak kalah penting, baik CSR maupun ZCD memiliki tujuan jangka panjang yang diarahkan pada perbaikan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Bantuan yang diberikan bukan sekadar solusi sesaat, melainkan dirancang untuk menurunkan angka kemiskinan, meningkatkan taraf hidup, dan menciptakan perubahan positif yang bertahan lama. Dengan demikian, kedua model ini diharapkan tidak hanya memberi manfaat langsung, tapi juga mendorong masyarakat untuk terus berkembang dan berdaya dalam jangka panjang.

#### **5.1.2.2 Perbedaan**



Tabel di bawah ini memperlihatkan perbedaan mendasar antara model CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk dengan Zakat Community Development (ZCD) dari berbagai aspek penting. Dari segi sumber dana, CSR PT APF menggunakan dana perusahaan yang diambil dari laba sebagai bentuk tanggung jawab sosial sesuai peraturan perusahaan dan perundangan, sedangkan ZCD bersumber dari dana zakat, infak, sedekah, serta wakaf yang dikelola oleh lembaga seperti BAZNAS atau LAZ. Secara filosofi, CSR berlandaskan pada prinsip triple bottom line—Profit, People, Planet—dengan menekankan keseimbangan antara keuntungan, manusia, dan lingkungan, sementara ZCD berpegang pada syariah Islam yang bertujuan menyalurkan zakat secara produktif agar mustahik dapat bertransformasi menjadi muzakki.

Bidang utama yang menjadi fokus CSR PT APF mencakup pendidikan, kesehatan, lingkungan, ekonomi masyarakat, dan pembangunan infrastruktur sosial. Berbeda dengan ZCD yang selain fokus pada ekonomi produktif, pendidikan, dan kesehatan, juga menekankan pada dakwah dan penguatan aspek sosial keagamaan. Dalam pelaksanaan program, CSR umumnya bersifat company-driven, artinya perusahaan menjadi fasilitator utama dalam merancang serta

menjalankan program. Sementara pendekatan ZCD lebih community-driven, dengan partisipasi aktif masyarakat sejak perencanaan hingga pelaksanaan.

Dari sisi indikator keberhasilan, CSR menilai dari kepuasan para pemangku kepentingan, keberlanjutan bisnis, reputasi perusahaan, serta dampak sosial-ekonomi yang dihasilkan. Sementara itu, ZCD menekankan pada transformasi mustahik menjadi muzakki, pencapaian kemandirian ekonomi, serta penguatan aspek spiritual dan sosial masyarakat. Adapun target utama CSR adalah komunitas di sekitar area operasi perusahaan, sedangkan ZCD umumnya menasar kelompok masyarakat yang memenuhi kriteria sebagai penerima zakat secara syariah.



Tabel 5.2 Perbedaan antara model CSRAPF dengan ZCD

Aspek	CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk	Zakat Community Development (ZCD)
Sumber Dana	Dana perusahaan (profit sharing untuk CSR, kewajiban UU Perseroan Terbatas & regulasi lingkungan)	Dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (dikelola BAZNAS/LAZ)
Dasar Hukum / Filosofi	Tanggung jawab sosial & lingkungan (Corporate Social Responsibility, triple bottom line: Profit–People–Planet)	Syariah Islam, tujuan untuk menyalurkan zakat secara produktif agar mustahik → muzakki
Bidang Utama	Pendidikan, kesehatan, lingkungan, ekonomi masyarakat, infrastruktur sosial	Ekonomi produktif, pendidikan, kesehatan, dakwah, sosial
Pendekatan Implementasi	Biasanya program “company-driven” (perusahaan sebagai fasilitator utama)	“Community-driven” (partisipasi penuh masyarakat dalam perencanaan & pelaksanaan)
Indikator Keberhasilan	Kepuasan stakeholders, keberlanjutan bisnis, reputasi perusahaan, dampak sosial-ekonomi	Transformasi mustahik menjadi muzakki, kemandirian ekonomi, penguatan spiritual & sosial
Target Utama	Komunitas sekitar area operasi perusahaan	Komunitas mustahik penerima zakat (umumnya miskin & rentan)

Dari perbandingan di atas, dapat disimpulkan bahwa ZCD lebih berbasis religius dan filantropi Islam, menekankan transformasi spiritual-ekonomi mustahik dan CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk lebih berbasis bisnis dan regulasi, menekankan keberlanjutan perusahaan serta kesejahteraan masyarakat sekitar operasi. Irisan dari kedua keduanya adalah baik ZCD dan CSR PT APF sama-sama mengarah pada community empowerment dan berpotensi saling melengkapi misalnya CSR PT APF dapat bermitra dengan ZCD (misalnya dana CSR disalurkan melalui program zakat produktif).

## 5.2 Pemecahan Masalah

Untuk memecahkan masalah, dibawah ini diuraikan dalam analisis adaptasi, tantangan, persepsi, dampak, dan strategi dalam pemberdayaan masyarakat perusahaan serta peluang, analisis kesiapan mekanisme implementasi serta tantangan dan solusi

### 5.2.1 Adaptasi Konsep dan Prinsip Model ZCD untuk Program

#### CSRAPF

Model Zakat Community Development (ZCD) adalah pendekatan yang menggunakan dana zakat untuk memberdayakan masyarakat, khususnya kelompok mustahik atau penerima zakat, agar mereka bisa keluar dari kemiskinan dan mandiri secara ekonomi. Prinsip utama ZCD antara lain keadilan sosial, keterbukaan, pengelolaan yang profesional, serta kolaborasi dengan banyak pihak seperti lembaga zakat, pemerintah, dan masyarakat. Selain itu, ZCD sangat menekankan pentingnya pembangunan yang berkelanjutan, sehingga manfaat program dapat dirasakan dalam jangka panjang.

Konsep dan prinsip dalam model ZCD ini sebenarnya sangat relevan untuk diterapkan pada program Corporate Social Responsibility berbasis Community Development (CSRCD). Dalam CSRCD, perusahaan menjalankan tanggung jawab sosialnya melalui kegiatan yang fokus pada pemberdayaan masyarakat sekitar. **Dengan mengadopsi prinsip ZCD, PT APF dapat merancang program CSR yang lebih terstruktur, melibatkan masyarakat secara aktif, serta**

memastikan bahwa bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran dan berkelanjutan.

Integrasi ZCD dalam CSR bertujuan menggabungkan nilai syariah, keberlanjutan sosial, dan tata kelola korporasi agar program CSR tidak hanya bersifat charity, tetapi menjadi pemberdayaan komunitas berbasis zakat yang berkelanjutan dan transformatif.

Prinsip utama Zakat Community Development (ZCD) yang relevan untuk program CSR perusahaan sangat berfokus pada pemberdayaan transformatif, di mana bantuan yang diberikan tidak bersifat konsumtif, melainkan bertujuan mengubah mustahik menjadi muzakki melalui peningkatan kapasitas ekonomi, pendidikan, keterampilan, dan perubahan pola pikir. Pendekatan ini mengedepankan dampak jangka panjang yang lebih signifikan dibandingkan model CSRAPF yang saat ini (bersifat donative). ZCD juga menekankan pentingnya pembangunan berbasis komunitas, dengan menempatkan masyarakat sebagai subjek utama, pengambil keputusan, perencana, dan pelaksana program, sehingga menghindari kegagalan akibat pendekatan top-down (dalam hal ini *company driven*).

Dalam hal perencanaan, ZCD menggunakan metode partisipatif seperti Focus Group Discussion, survei aset dan kebutuhan komunitas, serta pemetaan potensi lokal berbasis aset, sehingga program menjadi lebih tepat sasaran dan diterima oleh masyarakat. Hal ini memerlukan

adaptasi dari CSRAPF yang sebelumnya menggunakan perencanaan sederhana melalui wawancara dengan perangkat desa dan lebih banyak menggunakan perencanaan yang datang dari ide-ide pengurus.

Kepatuhan terhadap prinsip syariah juga menjadi landasan penting dalam ZCD, seperti penyaluran zakat, infak, dan sedekah hanya kepada asnaf yang berhak serta memastikan dana yang disalurkan tidak bertentangan dengan prinsip halal. Hal ini memberikan standar moral dan etika yang lebih tinggi dibandingkan CSR konvensional. Selain itu, ZCD mengutamakan konsep penghidupan berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan pendapatan, stabilitas ekonomi, ketahanan keluarga, dan penguatan ekosistem komunitas, yang melampaui indikator sosial semata dan menambahkan dimensi keberlanjutan ekonomi serta keluarga.

Kolaborasi multipihak dalam ZCD melibatkan perusahaan, badan amil zakat (BAZNAS/Laznas), pemerintah daerah, komunitas, dan akademisi, yang memperkuat legitimasi, efektivitas, dan skalabilitas program CSR. Pengukuran dampak juga menjadi perhatian utama, di mana ZCD mengukur output berupa jumlah penerima manfaat dan aset produktif, outcome seperti peningkatan pendapatan dan perubahan perilaku, serta impact berupa transformasi mustahik menjadi muzakki dan terbentuknya desa mandiri. Dengan demikian, CSRAPF yang mengadopsi ZCD akan memiliki tata kelola dan sistem pengukuran dampak yang lebih terstruktur dan kuat.



Dalam siklus pelaksanaan CSRAPF yang terintegrasi dengan ZCD, tahap input meliputi kombinasi dana perusahaan dan zakat, data asnaf mustahik, pendamping zakat, serta standar syariah yang membentuk blended social-funding.

Pada tahap proses, dilakukan asesmen komunitas berbasis aset dan kebutuhan, perencanaan partisipatif, identifikasi mustahik yang eligible, perancangan program *livelihood* seperti UMKM, pertanian, peternakan, pelatihan kapasitas ekonomi, serta monitoring dan evaluasi menggunakan indikator ZCD.

Output yang dihasilkan berupa penerima manfaat usaha produktif, modal usaha dari zakat maupun CSR, pelatihan kewirausahaan, aset produktif komunitas, kelompok usaha, dan infrastruktur kecil. Tahap outcome meliputi peningkatan penghasilan mustahik, kemandirian usaha, pengurangan ketergantungan pada bantuan, terbentuknya jejaring ekonomi lokal, serta perubahan perilaku seperti disiplin dan literasi keuangan. Sementara itu, impact yang dicapai adalah mustahik yang berhasil menjadi muzakki, komunitas yang mandiri secara ekonomi, terbentuknya model desa zakat-CSR, serta perusahaan memperoleh legitimasi sosial yang kuat.

Melalui teori utama yang digunakan, dari perspektif SET, penerapan ZCD pada CSRAPF akan menjadi manifestasi komitmen spiritual dan moral, tidak hanya sekedar untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dan regulasi. Dengan integrasi ZCD ke dalam



CSRAPF, manfaat yang diberikan dapat lebih luas, tidak hanya untuk warga sekitar saja tetapi juga untuk mustahik yang berpotensi menjadi muzakki. dengan demikian, CSRAPF mampu menjalankan amanah menyalurkan manfaat dengan berkelanjutan dan lebih produktif serta dapat memperkuat nilai-nilai spiritual dan sosial pada program-programnya

Menurut Institusional Theory, proses adopsi ini merupakan langkah strategis perusahaan untuk memperoleh legitimasi sosial dimata stakeholder dan masyarakat luas. Dengan strategi ini, CSRAPF dapat menjadi daya tarik investor yang dibutuhkan dalam pengembangan perusahaan. Dengan mengadopsi model ZCD ini, melalui modeling dari praktek terbaik yang pernah ada seperti tata kelola, transparansi dan akuntabilitas, CSRAPF dapat memenangkan kepercayaan publik.

Potensi pengembangan ZCD dalam CSRAPF sangat besar, khususnya dalam kolaborasi multipihak dan menciptakan program yang adaptif terhadap kebutuhan lokal. CSRAPF tidak hanya akan menjadi lebih kuat sebagai entitas yang bertanggungjawab tetapi juga membuka peluang sinergi dan inovasi dalam pemberdayaan masyarakat.

#### **5.2.2. Tantangan Integrasi Model ZCD dalam Implementasi CSRCD**

Dalam mengintegrasikan model ZCD ke dalam CSRCD, perusahaan akan menghadapi beberapa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi dana, waktu,

maupun tenaga. Selain itu, masih banyak pengelola CSR dan masyarakat yang belum memahami konsep zakat serta manfaat ZCD secara menyeluruh. Tidak jarang pula terjadi penolakan atau resistensi dari berbagai pihak yang sudah terbiasa dengan pola CSR tradisional, sehingga dibutuhkan upaya ekstra untuk mengedukasi dan membangun pemahaman bersama.

Dari segi dana, input ZCD berasal dari zakat, infaq dan sedekah. Pengintegrasian terhadap CSRAPF akan mengubah kondisi sumber dana yang digunakan. Jika sebelumnya menggunakan dana perusahaan, pengintegrasian ini memungkinkan CSR mengumpulkan dana melalui ziswaf. Hal ini berarti CSR akan berhadapan dengan kelompok karyawan yang pasti akan memiliki pemahaman dan perspektif yang berbeda-beda terhadap penyaluran ziswaf. Jika membahas zakat perusahaan berarti bahwa CSR akan berhadapan dengan pemangku kepentingan seperti management dan pengurus Yayasan yang juga berasal dari berbagai latar belakang dan tidak semuanya beragama Islam.

Dari segi waktu dan sumberdaya manusia, pelaksana ZCD merupakan amil professional dan pengurus terlatih yang secara khusus mengelola program. Sumberdaya manusia CSRAPF berasal dari karyawan yang masih aktif bekerja dan tidak dilatih secara khusus.

Tantangan lainnya adalah kebutuhan untuk membangun sinergi yang erat antara perusahaan, lembaga zakat, aparatur pemerintah, dan masyarakat penerima manfaat. Koordinasi yang kurang baik dapat menyebabkan program tidak tepat sasaran atau tidak berkelanjutan. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa program yang dijalankan bisa beradaptasi dengan kebutuhan lokal yang selalu berkembang.

Dari sudut pandang **SET**, tantangan ini bisa diatasi dengan memperdalam pemahaman seluruh pihak terhadap nilai-nilai spiritual dan sosial. Program tidak hanya fokus pada distribusi dana, tetapi juga pada pembinaan dan pendampingan agar masyarakat benar-benar mandiri. Internalisasi dan pemahaman terus menerus diharapkan dapat merubah cara berfikir manajemen maupun karyawan.

**Institutional Theory** menegaskan pentingnya perusahaan untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan harapan masyarakat sekitar, agar perusahaan tetap relevan dan mendapatkan pengakuan sebagai entitas yang bertanggung jawab.

### **5.2.3 Persepsi Pemangku Kepentingan terhadap Integrasi ZCD dalam CSRCD**

Persepsi pemangku kepentingan seperti masyarakat, pemerintah, mitra lembaga zakat, dan karyawan perusahaan menjadi sangat

penting dalam keberhasilan integrasi ZCD ke dalam CSRC.

Pada umumnya, jika program dijalankan secara transparan, akuntabel, dan memberikan dampak yang jelas bagi masyarakat, maka mereka akan memberikan dukungan penuh. Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program dapat meningkatkan rasa memiliki dan partisipasi aktif.

Sejak berdirinya CSRAPF di tahun 2010, pemangku kepentingan terbukti mendukung dan merespon positif dengan semua kegiatan CSR. Menurut SET, respon positif dari para pemangku kepentingan adalah cerminan bahwa perusahaan telah menjalankan tujuan syariah, yaitu mewujudkan kemaslahatan bersama. Dalam konteks CSR PT Asia Pacific Fibers Tbk (PT APF) dan integrasi model Zakat Community Development (ZCD), hal ini menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam memberdayakan masyarakat melalui program-program yang berlandaskan nilai spiritual dan sosial telah sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Dengan demikian, CSR PT APF yang mengadopsi pendekatan ZCD tidak hanya sekadar memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan, tetapi juga menjadi sarana untuk menebarkan manfaat luas dan menciptakan kesejahteraan kolektif—selaras dengan maqashid syariah.

**Institutional** Theory melihat persepsi positif ini sebagai tanda bahwa perusahaan telah sukses menyesuaikan diri dengan

tuntutan sosial dan memperoleh legitimasi dari lingkungan sekitar. Dalam penerapan ZCD pada CSR PT APF, perusahaan dinilai mampu merespons ekspektasi masyarakat dan stakeholders melalui praktik yang diakui serta diadopsi secara luas. Adaptasi ini tidak hanya memperkuat reputasi PT APF sebagai entitas yang bertanggung jawab secara sosial, tetapi juga memperbesar peluang kolaborasi dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga keberlanjutan program pemberdayaan masyarakat semakin terjamin. Dengan kata lain, legitimasi sosial yang diperoleh dari keberhasilan integrasi ZCD ke dalam CSR menjadi modal penting bagi PT APF untuk terus berkembang dan berkontribusi positif bagi lingkungan sekitar.

#### **5.2.4 Dampak Potensial Integrasi ZCD dalam CSRCD terhadap Keberlanjutan Program**

Pengintegrasian model ZCD dalam program CSRCD dapat memberikan dampak yang sangat positif terhadap keberlanjutan program pemberdayaan masyarakat. Dengan pendekatan yang sistematis, manfaat program tidak hanya dirasakan dalam jangka pendek, tetapi juga mampu menciptakan perubahan sosial yang mendalam, seperti meningkatnya kemandirian ekonomi, perbaikan taraf hidup, serta akses yang lebih baik terhadap pendidikan dan kesehatan.

Dari sudut **SET**, keberhasilan ini merupakan bukti bahwa perusahaan telah menjalankan peran sebagai agen perubahan sosial dan spiritual. Sementara itu, **Institutional Theory** menilai bahwa dampak positif yang berkelanjutan akan semakin memperkuat reputasi perusahaan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada PT APF.

#### **5.2.5 Strategi Efektif untuk Keberhasilan Pengintegrasian ZCD dalam CSRCD dan Dukungan terhadap SDGs**

Agar integrasi model ZCD dalam CSRCD benar-benar efektif dan mampu mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*), beberapa strategi berikut dapat diterapkan:

##### **1) Meningkatkan literasi dan kapasitas**

Memberikan pelatihan dan edukasi kepada pengelola CSR dan masyarakat terkait prinsip serta praktik ZCD agar semua pihak memahami manfaat dan prosesnya.

Pengelola CSR menjadi target utama dalam internalisasi dan sosialisasi pemahaman tentang prinsip-prinsip dan konsep ZCD. Dalam konteks CSRAPF, pada tahap wawancara guna mengumpulkan data, diperoleh informasi bahwa keberadaan ZCD baru sebatas didengar dan diketahui tetapi belum pada tahap dipahami dan disadari hal-hal positif implementasinya.

## **2) Membangun kolaborasi multipihak**

Mengajak pemerintah, lembaga pendidikan, institusi zakat, serta tokoh masyarakat untuk bekerja sama dalam merancang dan menjalankan program, sehingga hasilnya lebih inklusif dan adaptif.

## **3) Meniru praktik terbaik (best practice)**

Mengadopsi tata kelola dan pola keberhasilan dari lembaga-lembaga zakat nasional yang telah terbukti efektif, sehingga perusahaan bisa mengikuti standar yang diakui secara luas.

## **4) Monitoring dan evaluasi secara berkala**

Melakukan penilaian rutin agar setiap program yang dijalankan dapat diukur keberhasilannya serta dilakukan perbaikan jika diperlukan.

## **5) Sosialisasi dan komunikasi intensif**

Secara terus-menerus menginformasikan tujuan, manfaat, dan perkembangan program kepada semua pemangku kepentingan, sehingga partisipasi dan dukungan terus meningkat.



SET menyarankan agar setiap strategi yang dilakukan selalu berlandaskan pada niat untuk mewujudkan keadilan dan kemaslahatan. Sementara **Institutional Theory** mengingatkan perusahaan agar selalu beradaptasi dengan lingkungan dan memperhatikan legitimasi sosial sebagai faktor utama keberhasilan jangka panjang.

Secara keseluruhan, integrasi model ZCD dalam program CSRCD di PT APF dapat membentuk sinergi antara nilai-nilai spiritual, sosial, dan bisnis. Hal ini tidak hanya memperkuat peran perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan, namun juga memastikan tercapainya kesejahteraan masyarakat dan lingkungan secara menyeluruh.

#### **5.2.6 Pemecahan Masalah melalui Analisa Pertanyaan dan Jawaban Wawancara Informan**

Analisa daftar hasil wawancara Ketua CSRAPF, terkait konsep dan pelaksanaan CSRAPF serta kaitannya dengan Zakat Community Development (ZCD) untuk mendapatkan peluang terbaik untuk mengintegrasikan ZCD kedalam CSRCD melalui CSRAPF.

Analisa menggunakan tahapan-tahapan pada modeling ZCD yakni input, assessment kebutuhan, perencanaan partisipatif, implementasi program (ekonomi, pendidikan,

kesehatan, sosial, dakwah), monitoring dan evaluasi, output, outcome, dan impact. Analisis berfokus pada keberadaan unsur-unsur tersebut dalam pelaksanaan CSRAPF.

#### 1) Input (Dana dan Sumber Daya Manusia)

Dana CSR berasal murni dari perusahaan, dengan pengajuan pembiayaan melalui ketua yayasan dan approval direksi dan dilaporkan bulanan. SDM terlibat adalah pengurus CSR, perangkat desa, dan pengurus yayasan. Terkait sumber daya manusia untuk monitoring dan evaluasi, ada catatan bahwa internal auditor CSR sudah tidak ada sejak 2018.

Dapat disimpulkan bahwa input dana CSRAPF berbeda dengan input dana ZCD. Input berupa sumberdaya manusia ada, namun belum memadai atau hilang pada bagian monitoring dan evaluasi.

#### 2) Assessment Kebutuhan

CSRAPF melakukan identifikasi kebutuhan masyarakat melalui wawancara dengan kepala desa dan tokoh masyarakat melalui diskusi. Dari masukan tersebut beberapa program dilaksanakan dengan pihak external (universitas). Dan survey dilakukan sebelum program dilaksanakan.

Dapat disimpulkan bahwa CSRAPF telah melakukan Assessment kebutuhan dengan terstruktur.

### 3) Perencanaan Partisipatif

Program CSRAPF disusun dengan konsep 5 pilar CSRAPF (pendidikan, kesehatan, sosial keagamaan, ekonomi, penanganan bencana). Dalam tahapan perencanaan CSRAPF melibatkan pengurus CSR dan perangkat desa dan menampung masukan masyarakat dalam penyusunan program. Namun tidak ada pembagian prioritas khusus. Prosedur Operasioan Standar (SOP) CSR APF belum tersedia lengkap dan baru ada SOP terkait pengeluaran dana.

Setelah langkah perencanaan, pengambilan keputusan akhir ada pada ketua yayasan dan direksi, masyarakat kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

Disimpulkan bahwa CSRAPF telah melaksanakan Perencanaan partisipatif tetapi partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengambilan keputusan akhir masih sangat terbatas.

### 4) Implementasi Program

Program implementasi CSRAPF sudah mencakup aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial dan dakwah (sosial keagamaan) sesuai dengan 5 pilar acuan yang menjadi dasar penyusunan program. Terdapat juga program rutin seperti

pembagian hewan kurban, santunan anak yatim, pelatihan keterampilan, dan bantuan kesehatan.

Konsep ZCD dipahami secara terbatas; program CSRAPF memiliki relevansi dengan tujuan ZCD namun belum terintegrasi secara formal.

Kesimpulan yang dapat diambil, implementasi program sudah ada sesuai lima bidang utama, tetapi integrasi dengan ZCD masih dalam tahap awal/terbatas.

#### 5) Monitoring dan Evaluasi

Terdapat mekanisme evaluasi awal (survei dan diskusi) namun tidak ada evaluasi sistematis dengan KPI. Evaluasi per program belum rutin, dan evaluasi menyeluruh sudah lama tidak dilakukan karena tidak adanya auditor internal. Terakhir, masukan masyarakat penerima manfaat belum terakomodasi dalam evaluasi.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah, Monitoring dan evaluasi pada CSRAPF sangat kurang dan belum sistematis.

#### 6) Output, Outcome, dan Impact

1. Output: Program berjalan rutin, banyak penerima manfaat terbantu dalam berbagai bidang.

2. Outcome: Dampak jangka menengah belum diukur secara formal, tidak ada indikator kuantitatif yang digunakan.
3. Impact: Belum ada pengukuran dampak jangka panjang atau dokumentasi formal mengenai perubahan signifikan.

Kesimpulan yang dapat diambil dari output, income dan impact pada CSR APF adalah, Output ada, outcome dan impact belum diukur dan didokumentasikan secara memadai.

#### 5.2.7 Analisis Ketersediaan Unsur Model ZCD dalam Pelaksanaan CSRAPF dapat diringkas menjadi tabel di bawah ini:

Tabel 5.3 Analisis Ketersediaan Unsur Model ZCD dalam Pelaksanaan CSRAPF

Unsur	Status di CSRAPF
Input (Dana & SDM)	Ada dana dan SDM, tapi SDM monitoring kurang
Assessment Kebutuhan	Sudah sistematis dan dilakukan dengan baik
Perencanaan Partisipatif	Ada tapi keterlibatan masyarakat terbatas
Implementasi Program	Ada di bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, dakwah; integrasi ZCD terbatas
Monitoring & Evaluasi	Kurang sistematis, tidak ada KPI dan evaluasi rutin
Output	Ada program dan penerima manfaat yang jelas
Outcome	Belum terukur secara formal
Impact	Belum diukur dan didokumentasikan

Berdasarkan dokumen wawancara tersebut, menunjukkan bahwa meskipun unsur utama model ZCD ada pada CSRAPF terutama pada input, assessment, perencanaan, dan implementasi, monitoring & evaluasi serta pengukuran outcome dan impact masih perlu dibangun secara serius agar program CSR lebih optimal dan terintegrasi dengan konsep ZCD secara penuh.

Analisis ini dapat menjadi dasar rekomendasi penguatan terutama pada aspek monitoring evaluasi, pengukuran dampak, dan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi program sesuai konsep zakat community development

### **5.3. Peluang Implementasi Model ZCD**

Model Zakat Community Development (ZCD) sangat potensial untuk diimplementasikan dalam program Corporate Social Responsibility (CSR) PT Asia Pacific Fibers Tbk (PT APF). Berdasarkan temuan sebelumnya, PT APF telah menunjukkan komitmen untuk memberdayakan masyarakat sekitar melalui pendekatan yang selaras dengan nilai-nilai keislaman dan tujuan sosial. Integrasi model ZCD memungkinkan perusahaan untuk menyalurkan zakat, infak, dan sedekah secara terstruktur, transparan, dan tepat sasaran, serta memperkuat legitimasi sosial perusahaan di mata masyarakat dan pemangku kepentingan.

### **5.4 Analisis Kesiapan dan Mekanisme Implementasi**

Implementasi model ZCD di PT APF dapat dilakukan melalui beberapa tahapan strategis, di antaranya:

- 5.4.1 Penyelarasan struktur dan kebijakan CSR perusahaan dengan prinsip prinsip ZCD yang berorientasi pada pemberdayaan mustahik secara holistik.
- 5.4.2 Adopsi praktik ZCD dengan meniru strategi Baznas yang telah terbukti efektif, sebagai bentuk isomorfisme mimetik untuk mengurangi ketidakpastian dan memperkuat legitimasi kelembagaan.
- 5.4.3 Melakukan verifikasi, triangulasi data, dan diskusi dengan informan kunci guna memastikan model ZCD dapat beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat lokal dan memperkuat efektivitas program CSR.

## **5.5 Tantangan dan Solusi**

Terdapat beberapa tantangan yang perlu diantisipasi, seperti zakat, infaq dan sedekah sebagai sumber daya selain dana perusahaan, perlunya peningkatan literasi sosial, serta sinergi antara pengelola CSR dan masyarakat. Solusi dapat ditempuh melalui kegiatan penyadaran (awareness ), pelatihan, sosialisasi, dan penguatan kolaborasi multipihak sehingga model ZCD tidak hanya menjadi formalitas, melainkan instrumen nyata untuk perubahan sosial.

Perusahaan dapat memulai dengan upaya menjadikan perusahaan sebagai pusat pengumpul ziswaf ( Unit Pengumpul Zakat / UPZ) seperti yang pernah dilakukan oleh PT Telkom dan PT Timah sebagai mitra Baznas yang memperkuat



tata kelola zakat internal dan memastikan bahwa zakat dikelola dengan transparan dan berdampak.

## **5.6 Implikasi Terhadap Perusahaan**

### **5.6.1 Dampak Potensial**

Penerapan model ZCD pada CSR PT APF diproyeksikan akan memberikan dampak positif, terutama dalam aspek ekonomi, pendidikan, dan spiritual masyarakat sekitar. Indikator keberhasilan meliputi peningkatan kualitas hidup, kemandirian, partisipasi masyarakat dalam program sosial, dan bertambahnya penerima manfaat yang memperoleh akses pendidikan dan pemberdayaan berbasis zakat.

Secara keseluruhan, model ZCD dapat diimplementasikan pada CSR PT APF dengan analisa kesiapan, mekanisme, dan penguatan kolaborasi yang tepat. Pendekatan ini mampu meningkatkan efektivitas CSR, memperluas dampak sosial, dan mengokohkan posisi PT APF sebagai perusahaan yang peduli dan bertanggung jawab terhadap lingkungan sosial.

## BAB VI

### SIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, integrasi model Zakat Community Development (ZCD) ke dalam program Corporate Social Responsibility berbasis Community Development (CSRCD) di PT APF membawa paradigma baru dalam pemberdayaan masyarakat. Prinsip-prinsip ZCD yang menekankan keadilan, partisipasi, kemandirian, dan keberlanjutan sangat relevan untuk diadaptasi dalam implementasi CSRCD, dengan menyesuaikan pada kebutuhan dan karakteristik lokal. **Adaptasi ini dilakukan dengan memperluas peran perusahaan tidak hanya sebagai pemberi dana, melainkan juga fasilitator pembinaan dan pendampingan masyarakat agar tercipta perubahan sosial yang berkelanjutan.**

Tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam proses integrasi ini meliputi keterbatasan sumber daya, kurangnya pemahaman tentang konsep zakat dan ZCD, serta resistensi dari pihak-pihak yang sudah terbiasa dengan pola CSR konvensional. Selain itu, masalah koordinasi lintas lembaga dan adaptasi terhadap dinamika kebutuhan masyarakat juga menjadi penghambat. Meski demikian, dengan memperkuat literasi, membangun kolaborasi multipihak, dan melakukan sosialisasi intensif, tantangan tersebut dapat diatasi secara bertahap.

Persepsi pemangku kepentingan terhadap integrasi ZCD ke dalam CSRCD umumnya positif, terutama jika program dijalankan secara transparan, akuntabel, dan memberi dampak nyata. Keterlibatan aktif masyarakat dalam setiap tahap sangat penting untuk meningkatkan rasa memiliki dan efektivitas program. Tanggapan positif dari masyarakat, pemerintah, mitra lembaga zakat, dan karyawan perusahaan menunjukkan bahwa pendekatan ini memenuhi harapan mereka terhadap pemberdayaan berkelanjutan dan tujuan syariah (kemaslahatan bersama).

Dampak potensial dari pengintegrasian ZCD ke dalam CSRCD sangat signifikan bagi keberlanjutan program pemberdayaan masyarakat. Tidak hanya menciptakan manfaat jangka pendek, model ini juga mendorong kemandirian ekonomi, akses pendidikan dan kesehatan yang lebih baik, serta perbaikan taraf hidup secara menyeluruh. Secara institusional, pendekatan ini memperkuat reputasi perusahaan sebagai agen perubahan sosial dan spiritual serta meningkatkan legitimasi di mata masyarakat dan pemerintah.

Untuk memastikan keberhasilan integrasi serta mendukung pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs), strategi yang efektif meliputi peningkatan literasi dan kapasitas para pelaksana, penguatan kolaborasi multipihak, adopsi praktik terbaik dari lembaga zakat nasional, monitoring dan evaluasi berkala, serta sosialisasi dan komunikasi yang berkelanjutan. Dengan selalu berlandaskan pada nilai-nilai keadilan, kemaslahatan, dan adaptasi institusional terhadap lingkungan, integrasi ZCD dalam CSRCD dapat secara optimal berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat luas.

## **6.2. Rekomendasi**

### **6.2.1 Pemanfaatan zakat karyawan dan zakat perusahaan sebagai sumber daya CSR**

Perlu perubahan perspektif dan peningkatan kesadaran bahwa dana perusahaan bukan merupakan satu-satunya sumber dana yang dapat di pergunakan untuk peningkatan kemandirian masyarakat sekitar bahkan untuk kemandirian karyawan perusahaan. Zakay karyawan dan zakat perusahaan dapat menjadi sumber dana yang memiliki dampak lebih besar bagi kegiatan CSR PT APF.

### **6.2.2 Peningkatan Edukasi dan Literasi**

Perusahaan perlu terus memberikan pelatihan dan edukasi, baik kepada pengelola CSR maupun masyarakat, agar pemahaman terhadap prinsip serta praktik ZCD semakin mendalam dan menyeluruh.

### **6.2.3 Penguatan Sinergi Lintas Sektor**

Kolaborasi dengan lembaga zakat, pemerintah, institusi pendidikan, dan masyarakat lokal harus dipererat guna memastikan program berjalan efektif dan tepat sasaran.

### **6.2.4 Pengembangan Sistem Monitoring dan Evaluasi**

Dibutuhkan mekanisme evaluasi yang terstruktur dan berkala untuk mengidentifikasi keberhasilan, hambatan, dan peluang perbaikan dalam setiap implementasi program.

#### **6.2.5 Adaptasi Berbasis Kebutuhan Lokal**

Program integrasi ZCD dalam CSRCD harus selalu menyesuaikan diri dengan konteks sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat setempat agar manfaatnya optimal dan diterima luas.

#### **6.2.6 Sosialisasi dan Komunikasi Transparan**

Intensitas komunikasi kepada seluruh pemangku kepentingan harus dijaga, baik melalui laporan rutin, dialog terbuka, maupun pelibatan aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan.

#### **6.2.7 Fokus pada Kemandirian dan Keberlanjutan**

Seluruh program harus berorientasi pada upaya membangun kemandirian masyarakat dan mempertahankan dampak positif dalam jangka panjang, tidak semata-mata pada penyerapan dana atau kegiatan jangka pendek.

Dengan menerapkan kesimpulan dan saran ini, diharapkan PT APF mampu menjadi pelopor integrasi ZCD dalam CSRCD, memperkuat kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, serta

memberikan kebermanfaatan nyata bagi seluruh pemangku kepentingan dan masyarakat luas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, W. (2022). Corporate social responsibility and zakat: A model of philanthropy in the society era 5.0. *Jurnal Scientia*, 11(1), 1–10. <http://infor.seaninstitute.org/index.php>
- Auliyah, R., & Basuki, B. (2021). Ethical values reflected on zakat and CSR: Indonesian sharia banking financial performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 225–235. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.225>
- Badan Amil Zakat Nasional. (2024). *Profil zakat community development (ZCD)*. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2025). *CSR / TJSL*. <https://baznas.go.id/csr/tjsl>; BAZNAS
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2025, January 3). Dorong tata kelola zakat yang baik, BAZNAS RI tekankan pentingnya standard operational procedure. *BAZNASNews*. [https://baznas.go.id/news/show/Dorong\\_Tata\\_Kelola\\_Zakat\\_yang\\_Baik\\_BAZNAS\\_RI\\_Tekankan\\_Pentingnya\\_Standar\\_Operasional\\_Prosedur/2789](https://baznas.go.id/news/show/Dorong_Tata_Kelola_Zakat_yang_Baik_BAZNAS_RI_Tekankan_Pentingnya_Standar_Operasional_Prosedur/2789); BAZNAS
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2025). *Rakornas BAZNAS 2025 hasilkan 9 resolusi perkuat tata kelola zakat*. <https://jatim.baznas.go.id/berita/news-show/rakornas-baznas-2025-hasilkan-9-resolusi-perkuat-tata-kelola-zakat-dukung-asta-cita/25691>; [jatim.baznas.go.id](https://jatim.baznas.go.id)
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2024). *Top governance risk compliance awards 2024*. [https://baznas.go.id/news-show/BAZNAS\\_Raih\\_Top\\_Governance\\_Risk\\_Compliance\\_Awards\\_2024/2468](https://baznas.go.id/news-show/BAZNAS_Raih_Top_Governance_Risk_Compliance_Awards_2024/2468); BAZNAS
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2023). *Laporan pengelolaan zakat nasional (LPZN) 2023*. <https://baznas.go.id/assets/images/szn/2023%20-%20LPZN%202023.pdf>; BAZNAS
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). (2020). *Rencana strategis BAZNAS 2020–2025*. [https://baznas.go.id/assets/images/pustaka/pdf/rencana\\_strategis\\_baznas\\_2020-2025.pdf](https://baznas.go.id/assets/images/pustaka/pdf/rencana_strategis_baznas_2020-2025.pdf); BAZNAS
- Barnett, M. L., Henriques, I., & Husted, B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>



- Dickson, M. A., & Eckman, M. (2006). Social responsibility: The concept as defined by apparel and textile scholars. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24(3), 178–191. <https://doi.org/10.1177/0887302X06293031>
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (2010). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (G. Yudin, Trans.). *Journal of Economic Sociology*, 11(1), 34–56. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Disemadi, H. S., & Prananingtyas, P. (2020). Kebijakan corporate social responsibility (CSR) sebagai strategi hukum dalam pemberdayaan masyarakat di Indonesia. *Jurnal Wawasan Yuridika*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.25072/jwy.v4i1.328>
- Fadilah, S., Maemunah, M., & Hernawati, N. (2019). Community social empowerment in zakat community development (ZCD). *Mimbar: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 35(2), 460–470. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v35i2.5127>
- Ghony, M. D., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif* (R. Tyas Sari, Ed.; Vol. 1).
- Hanum, K. (2019). Zakat-based community driven development: Cognition development in the field of zakat practice in Indonesia. *International Conference of Zakat*, 1–13.
- Hendar, J. (n.d.). *Corporate social responsibility (CSR) dalam prespektif hukum Islam*.
- Koszewska, M. (2010). CSR standards as a significant factor differentiating textile and clothing goods. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 18(6), 14–19. <https://www.researchgate.net/publication/228351239>
- Kusman, E., & Sukandar, A. (2025). Model corporate social responsibility mushaf publishing: A study of the Cordoba-Baznas Quran alms program in educating the ummah. *International Journal of Graduate of Islamic Education (IJGIE)*, 6(2). <https://doi.org/10.37567/ijgie.v6i2.4073>; [Journal of IAIS Amba](#)
- Majumdar, A. B. (2014). Zakat, dana and corporate social responsibility. <http://ssrn.com/abstract=2421001>
- Maulud, F., & Falatehan, S. F. (2022). Hubungan tingkat keberhasilan program corporate social responsibility (CSR) dengan kemandirian masyarakat. *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat [JSKPM]*, 6(1), 15–25. <https://doi.org/10.29244/jskpm.v6i1.957>

- Nurhasanah, E., Nurzaman, M. S., & Wibisono, Y. (2019). The effectiveness of zakat utilization program based on integrated community development in West Bandung Regency (Case study of assisted village by Rumah Zakat).
- Paszowski, J. (2014). Problems related to measuring the effectiveness of corporate social responsibility. *Social Sciences*, 85(3). <https://doi.org/10.5755/j01.ss.85.3.8412>
- Pranoto, A. R., & Yusuf, D. (2014). Program CSR berbasis pemberdayaan masyarakat menuju kemandirian ekonomi pasca tambang di Desa Sarijaya.
- Putriana, V. T. (2021). Effectiveness of zakat community development program: A case study in West Sumatera. *Journal of Islamic Finance*, 10(2), 1–17.
- Raimi, L., Patel, A., & Adelopo, I. (2014). Corporate social responsibility, waqf system and zakat system as faith-based model for poverty reduction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(3), 228–242. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-09-2013-0052>
- Retnaningsih, H. (2015). Permasalahan corporate social responsibility (CSR) dalam rangka pemberdayaan masyarakat. *Pusat Pengkajian, Pengolahan Data dan Informasi (P3dl) Sekretariat Jenderal DPR RI*, 6, 177–188.
- Saswito, E. E. (2020). *CSR dan pemberdayaan masyarakat* (A. S. Zahra, Ed.; 1st ed.). Ruas Media.
- Selvik, K. (2013). Business and social responsibility in the Arab world: The zakat vs. CSR models in Syria and Dubai. *Comparative Sociology*, 12(1), 95–123. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341254>
- Usman, U., Damanhur, & Hasballah, F. (2017). Implementing corporate social responsibility (CSR) program through zakat model. *Journal of Computational and Theoretical Nanoscience*, 23(9), 9254–9258. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1166/asl.2017.10065>
- Wahyuningrum, Y., Noor, I., & Wachid, A. (n.d.). Pengaruh program corporate social responsibility terhadap peningkatan pemberdayaan masyarakat (Studi pada implementasi CSR PT. Amerta Indah Otsuka Desa Pacarkeling Kecamatan Kejayan Kabupaten Pasuruan). In *JAP* (Vol. 1, Issue 5).
- Yusuf, M. Y. (2014). Pola distribusi zakat produktif: Pendekatan maqasid syari'ah dan konsep CSR. In *Media Syariah: Vol. XVI* (Issue 1).