

Konsep *Good Governance* Lembaga Pengelola Zakat

Indra Mualim Hasibuan,^{1*} Yenni Samri Juliati Nasution²

^{1,2} Program Studi Magister Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan

*Email aktif penulis: indrahazby@gmail.com

Article Information

Article History:

Received : 2023-12-16

Revised : 2024-03-06

Accepted : 2024-05-02

Copyright (c) 2023 Indra Mualim Hasibuan, Yenni Samri Juliati Nasution

Keywords: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, Justice*

Kata kunci: *Transparansi, Akuntabilitas, Tanggung Jawab, Independensi, Keadilan*

Abstract

Research Purposes: This research aims to determine the application of *good governance* principles in zakat institutions accompanied by concrete evidence that has been implemented by zakat management institutions in Indonesia.

Design, Methodology, Approach: This research is library research, data sources are obtained from journals, books and other documents.

Research Findings: *good governance* principles that can be implemented by zakat institutions include: the principles of transparency, accountability, responsibility, independence and justice, as an effort to increase the professionalism of zakat institutions while increasing muzakki's trust in zakat management institutions. Concrete evidence of the application of *good governance* principles has been actualized by many zakat management institutions in Indonesia, both Baznas and Laznas.

Research Contribution: research provides new insights related to the implementation of *good governance* by zakat management institutions

Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip *good governance* pada lembaga zakat disertai dengan bukti nyata yang telah diterapkan oleh lembaga pengelola zakat di Indonesia.

Desain, Metodologi, Pendekatan: Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan, sumber data diperoleh dari jurnal, buku dan dokumen lainnya.

Temuan penelitian: prinsip-prinsip *good governance* yang dapat diterapkan oleh lembaga zakat antara lain: prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan, sebagai upaya meningkatkan profesionalisme lembaga zakat sekaligus meningkatkan kepercayaan muzakki terhadap lembaga pengelola zakat. Bukti nyata penerapan prinsip *good governance* telah diaktualisasikan oleh banyak lembaga pengelola zakat di Indonesia, baik Baznas maupun Laznas.

Kontribusi Penelitian: penelitian memberikan wawasan baru terkait dengan penerapan *good governance* lembaga pengelola zakat

PENDAHULUAN

Negara-negara Islam, khususnya Organisasi Kerja Sama Islam (OKI), saat ini membutuhkan solusi drastis dan dapat dibenarkan secara empiris terhadap perubahan signifikan dalam upaya mengatasi masalah kesulitan ekonomi khususnya masalah kemiskinan. Sejalan dengan hal tersebut, kenaikan zakat adalah salah satu isu terpanas untuk mengurangi kemiskinan di negara-negara Muslim (Utami et al., 2021). Potensi zakat di Indonesia berdasarkan Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) tahun 2020 senilai Rp. 327,6 triliun. Namun dari nilai tersebut yang dapat

direalisasikan hanya Rp12,7 triliun atau 3,9% dari potensinya (Amrial, 2021). Pada tahun 2021 potensi zakat Rp. 239 triliun, realisasi 14,1 triliun (Karnadi, 2022). Pada tahun 2022 potensi zakat sebesar Rp. triliun, realisasi Rp22,43 triliun. Realisasi tersebut meningkat 58,90% dibandingkan pada tahun sebelumnya (tahun 2021) (Pratiwi, 2023). Poin dari data potensi dan realisasi zakat di Indonesia adalah terdapat *gap* yang sangat jauh, karena itu semua *stakeholder* baik pihak pemerintah selaku regulator, maupun pihak lembaga zakat sebagai eksekutor yang mengelola zakat, diharapkan terus melakukan upaya inovatif untuk meningkatkan realisasi pengumpulan zakat.

Berbicara tentang konsep zakat terdapat beberapa pihak yang berperan, diantaranya *muzakki* sebagai pemberi zakat, *mustabik* sebagai penerima zakat, dan lembaga zakat sebagai pengelola dana zakat. Pengelolaan zakat yang amanah akan mendorong perilaku memberi dan peduli yang tinggi dari *muzakki*. Karena itu, keberhasilan pengelolaan zakat dapat dicapai, antara lain melalui tata kelola yang baik oleh lembaga zakat (Sawmar & Mohammed, 2021). Akan tetapi, lembaga zakat di sebagian besar negara Muslim masih mengalami masalah yang membingungkan, yaitu rendahnya pengumpulan zakat, dan menganggap kondisi tersebut disebabkan rendahnya tingkat kepatuhan di kalangan *muzakki* (Bin-Nashwan et al., 2021).

Pernyataan tersebut tidak sepenuhnya benar, karena beberapa realita menunjukkan *gap* antara potensi dan realisasi pengumpulan zakat tidak hanya disebabkan karena ketidakpatuhan *muzakki* menunaikan zakat. Akan tetapi, problem tersebut salah satunya berasal dari lembaga zakat itu sendiri. Kepercayaan yang rendah terhadap lembaga zakat menyebabkan *muzakki* lebih memilih untuk menyalurkan zakatnya secara langsung kepada *mustabik*, daripada melalui lembaga pengelola zakat seperti Baznas maupun laznas (Sutomo et al., 2017) (Sahroni, 2019) (Afiyana et al., 2019) (Pertiwi, 2020) (Dinhi, 2023).

Badan pengelola zakat dianggap belum profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi, belum memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, dan sistem birokrasi dan *good governance* dalam pengelolaan zakat masih lemah. Organisasi pengelola zakat masih banyak yang belum memiliki atau tidak memahami pentingnya sebuah sistem manajemen dalam kinerja organisasinya (Maulana & Zuhri, 2020). Padahal menurut UU Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pasal 3 dinyatakan pengelolaan zakat bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pengelolaan zakat untuk kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan, artinya bahwa pemerintah memfasilitasi terciptanya pengelolaan zakat melalui pembentukan lembaga pengelola zakat untuk menciptakan nilai ekonomi lebih dari dana zakat yang dikumpulkan (Afiyana et al., 2019).

Mengacu pada UU Nomor 23 Tahun 2011, pada tahun 2013 pemerintah menerapkan standarisasi amil zakat untuk mengantisipasi hal-hal negatif yang mungkin terjadi, dalam standarisasi tersebut dinyatakan bahwa pihak manajemen zakat disusun dengan dua model. Pertama, otoritas pengelola zakat dan ketentuannya diatur oleh pemerintah, namun dalam pelaksanaannya pemerintah memposisikan dirinya sebagai pengatur dan fasilitator. Kedua, kewenangan pengelolaan zakat diberikan kepada masyarakat, namun hal ini wajib dilakukan koordinasi, melaporkan dan dipersiapkan oleh pemerintah. Kedua model akan berfungsi jika organisasi pengelola zakat, baik pemerintah maupun non-pemerintah, mempunyai tata kelola yang baik (Mubtadi, 2019).

Pelayanan lembaga zakat diantaranya haruslah transparan untuk meningkatkan kepercayaan *muzakki* yang pada gilirannya akan menciptakan kepuasan *muzakki* dan loyalitas yang tinggi dari *muzakki*, sehingga akan semakin banyak zakat yang diperoleh dan disalurkan kepada *mustabik* (Gunawan, 2018). Saat mengadakan Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) 2023 Baznas di Hotel

Sultan, Wakil Presiden Ma'ruf Amin mengatakan bahwa salah satu cara meningkatkan realisasi pengumpulan zakat yakni membangun kepercayaan publik agar mau menyalurkan zakat melalui Baznas (Ramadhan & Prabowo, 2023). Hal yang disampaikan Wakil Presiden sejalan dengan hasil penelitian Nafillan (Tsalas et al., 2019) tata kelola perusahaan yang baik berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan membayar zakat melalui kepercayaan terhadap lembaga zakat sebagai variabel intervening.

Selain masalah kepercayaan ada beberapa tantangan lembaga zakat dalam rangka mengumpulkan zakat diantaranya: rendahnya kesadaran warga muslim (Afiyana et al., 2019) (Darmawati et al., 2018) (Syafiq, 2015), profesionalisme lembaga zakat yang rendah (Canggih et al., 2017) (Hamdani et al., 2019) (Rizki et al., 2019), tata kelola lembaga zakat (Kholiq & Hartono, 2021) (Qomariyah & Asy'ari, 2022), minimnya sumber daya manusia yang handal (Susilowati, 2018) (Ascarya & Yumanita, 2018), penggunaan biaya operasional yang berlebihan (Rusmini & Aji, 2019), dan digitalisasi (Listiana et al., 2022) (Jamaludin & Aminah, 2021).

Beberapa tantangan yang dihadapi lembaga zakat yang disebutkan jika dirunut asal muasalnya adalah tata kelola lembaga zakat itu sendiri. Lembaga zakat memerlukan tata kelola yang baik, untuk memastikan kepatuhan pembayaran di pihak *muzakki* (Sawmar & Mohammed, 2021). Tata kelola yang baik pada lembaga zakat juga akan meningkatkan reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat serta dapat meningkatkan penghimpunan zakat (Puspitasari & Darma, 2019). Tata kelola yang baik diperlukan bagi suatu organisasi agar dapat mengelola dana ZIS dengan akuntabilitas, transparansi, independensi, tanggung jawab, dan kewajaran (Munawar et al., 2022). Tata kelola atau *good governance* merupakan manajemen unsur-unsur organisasi, diantaranya mengelola sumberdaya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip transparan, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, dan adil untuk mencapai tujuan organisasi (Latifah et al., 2019).

Berdasarkan penelitian Murhaban dan Merawati menunjukkan bahwa tingkat pendapatan berpengaruh terhadap kepatuhan masyarakat membayar zakat di Kabupaten Bireuen, sedangkan pengelola dana zakat tidak berpengaruh (Murhaban & Merawati, 2018). Penelitian Juliana Nasution menunjukkan bahwa keimanan, penghargaan, altruisme, dan organisasi berpengaruh terhadap kepatuhan masyarakat membayar zakat di Dompot Dhuafa Waspada (J. Nasution, 2017).

Berdasarkan kajian singkat terkait dengan beberapa tantangan lembaga zakat dalam rangka menghimpun dana zakat, jika ditelusuri asal muasalnya berasal dari tata kelola organisasi itu sendiri, dalil tersebut diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu. Membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kepustakaan dengan judul "Konsep *Good governance* Lembaga Pengelola Zakat" karena salah satu alasan *muzakki* secara langsung menunaikan zakat kepada *mustahik* adalah tata kelola lembaga zakat di mata *muzakki* masih rendah berdasarkan penelitian-penelitian yang dirujuk peneliti, yang telah dijelaskan sebelumnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi prinsip-prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, dan keadilan) pada lembaga pengelola zakat, dan untuk mengetahui implementasi *good governance* yang diterapkan lembaga pengelola zakat di Indonesia.

KAJIAN TEORITIS

Zakat

Zakat merupakan salah satu kewajiban dalam Islam, serta menjadi salah satu dari rukun Islam. Secara harfiah, zakat berarti kebersihan, pertumbuhan, dan keberkahan. Zakat merupakan suatu perbuatan yang dengannya seseorang memperoleh keberkahan dari Allah SWT dan

mensucikan hartanya agar berkembang sehingga menghasilkan kebaikan yang lebih banyak. Ada dua kategori utama zakat: zakat *al-fitr* (untuk individu) dan zakat al-mal (untuk kekayaan) (Ag Omar et al., 2021). Kata zakat muncul 30 kali dalam Al-Quran, 27 kali dikaitkan dengan shalat (Ur Rehman et al., 2021). Zakat merupakan ibadah kepada Allah dengan memberikan sebagian harta atau barang yang ditentukan Islam, kepada orang-orang tertentu (Nasution et al., 2021). Ini mengacu pada bagian kekayaan yang ditentukan oleh Allah untuk didistribusikan kepada kelompok yang berhak (Yerrou et al., 2023).

Ada dua kategori manajemen distribusi zakat yang diterapkan di Indonesia, yaitu distribusi konsumtif dan distribusi produktif (Adilla et al., 2021). Meskipun zakat memiliki makna sosial dan ekonomi, namun motif utama zakat adalah keagamaan dan spiritual. Dari sudut pandang sosial, zakat membangkitkan rasa persaudaraan dalam diri manusia dengan anggota masyarakat yang kurang beruntung dan menggugah kesadaran moralnya untuk berkorban demi mereka (Al-Bawwab, 2023).

Lembaga Pengelola Zakat

Dalam UU No. 23 Tahun 2011 terdapat dua bentuk lembaga pengelola zakat di Indonesia, yakni Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) (Wahid & Akbar, 2020). Lembaga Baznas dapat membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ), organisasi yang dibentuk oleh Baznas bertujuan untuk membantu pengumpulan zakat (Anwar, 2022). Baznas merupakan lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah (Insani, 2021). Baznas terdiri dari Baznas pusat yang disebut Baznas, Baznas provinsi dan Baznas kabupaten/kota. Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan lembaga zakat yang dibentuk masyarakat dibawah pengawasan pemerintah untuk membantu dalam penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan Zakat (Was'an et al., 2023).

Good governance

Good governance mengacu pada proses pelaksanaan keputusan yang baik oleh tata kelola yang baik. Penerapan *good governance* dapat menghadirkan beragam kebaikan, misalnya terciptanya tata kelola lembaga yang baik, menjalin kerjasama yang baik, kehadiran lembaga yang melayani masyarakat, transparansi, sumber daya manusia yang adil dan akuntabel, dan lain-lain (Solikhudin, 2022). Prinsip-prinsip *good governance* dalam perspektif Islam berfokus terhadap ciri-ciri pengambilan keputusan yang didasarkan pada Keesaan Allah SWT. Hal ini sejalan dengan pandangan Islam yang menyatakan bahwa tujuan akhirnya adalah mencapai *falab* (kesuksesan) di dunia dan di akhirat). Landasan tata kelola lembaga dalam agama Islam adalah konsep tauhid (keesaan tuhan) (Wahyuni-TD et al., 2021).

Konsep *good governance* bukan suatu konsep yang baru, karena konsep tersebut telah lama dipakai lembaga internasional, seperti IMF, *World Bank*, dan PBB. Intisari konsep tersebut fokus terhadap tanggung jawab lembaga pemerintah untuk memenuhi keinginan publik. *Good governance* merupakan istilah bagaimana lembaga publik mendayagunakan kemampuan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sebaik mungkin (Tajuddin et al., 2016). Ada beberapa prinsip untuk mengukur penerapan *Good Corporate Governance* dalam sebuah organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan oleh *Organization of Economic Cooperation and Development* (OECD) lima prinsip tersebut yaitu prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaran (*fairness*) (Susanti & Alfin, 2019).

Berikut merupakan penjelasan konsep *good governance* (Sopannah, 2020).

a. *Transparency*

Transparansi bertujuan untuk menjaga objektivitas lembaga dengan memberikan informasi-informasi yang jelas, akurat, mudah diakses dan dipahami serta dapat dipertanggung jawabkan oleh semua pemangku kepentingan dalam lembaga tersebut. Kluster transparansi terdiri dari akses informasi yang jelas, kejelasan visi dan misi, akses mudah supervisor, informasi keuangan, laporan standar keuangan, pengetahuan tentang pengambilan keputusan, objektivitas pengumpulan dan transparansi penyaluran zakat. Hasil penelitian Dwi dan Asroi (Dwi & Asrori, 2019), penelitian Septi dkk (Rahayu et al., 2019), dan penelitian Ilyas dkk (Junjunan et al., 2020) menunjukkan transparansi laporan keuangan berpengaruh positif terhadap kepercayaan *muzakki* pada lembaga pengelola zakat

b. *Accountability*

Akuntabilitas bertujuan untuk menilai bagaimana kinerja suatu lembaga. Suatu kinerja harus dapat dikelola dengan tepat dan terukur untuk melihat seberapa jauh kesinambungan antara proses perencanaan, organisir, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan. Klaster akuntabilitas terdiri dari deskripsi pekerjaan yang jelas, kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan, dokumentasi yang bagus, pemimpin harus melaporkan secara teratur, efektivitas pengendalian internal dan bekerja dengan etika bisnis. Hasil penelitian Septi dkk (Rahayu et al., 2019), penelitian Achi dan Yulistya (Rinaldi & Devi, 2022), penelitian Septria (Susanti & Alfin, 2019), penelitian Izhar dkk (Mardini et al., 2020), dan penelitian Hasrina dkk (Hasrina et al., 2019) menunjukkan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kepercayaan *muzakki* pada lembaga pengelola zakat.

c. *Responsibility*

Responsibilitas merupakan tanggung jawab setiap individu maupun lembaga dalam mematuhi segala tugas, aturan serta kebijakan lembaga. Tanggung jawab tersebut bukan hanya sekedar tanggung jawab melaksanakan pekerjaan antara internal lembaga, namun tanggung jawab lembaga kepada pemangku kepentingan hingga masyarakat sekitar. Klaster tanggung jawab terdiri dari CSR, menghindari kegiatan yang merugikan, kepatuhan terhadap hukum dan prinsip dasar, prinsip kehati-hatian, kepatuhan syariah dan kepatuhan bekerja terhadap SOP. Hasil penelitian Aisyah (S. A. Nasution, 2021a), penelitian Radita dan Emile (Puspitasari & Darma, 2019) menunjukkan bahwa tanggung jawab lembaga berpengaruh positif terhadap kepuasan *muzakki* membayar zakat.

d. *Independency*

Independensi dapat dijadikan sebagai aktualisasi diri lembaga yang berdiri sendiri dan memiliki daya saing. Dalam hal ini, lembaga harus memiliki tata kelola yang efektif dan efisien dan mampu melakukannya sendiri tanpa ada dominasi atau intervensi dari pihak lain, serta mampu memanfaatkan nilai-nilai yang ada pada lembaga itu sendiri, untuk dijadikan unique point antara lembaga lainnya, sehingga mampu bersaing. Hasil penelitian Septria dkk (Susanti & Alfin, 2019) menunjukkan bahwa independensi lembaga berpengaruh positif terhadap preferensi *muzakki* membayar zakat ke lembaga pengelola zakat. Hasil penelitian Yulinartati (Yulinartati et al., 2020), penelitian Radita dan Emile (Puspitasari & Darma, 2019) menunjukkan bahwa independensi lembaga zakat berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan *muzakki* dalam menyalurkan zakat.

e. *Fairness*

Kejujuran diperlukan untuk menjaga stabilitas lembaga dengan menjaga kewajaran dan kesetaraan bagi setiap anggota, pemangku kepentingan dan *stakeholders* lainnya dalam suatu

lembaga dengan porsinya masing-masing. Kluster keadilan terdiri atas kejelasan hak *mustabik*, ketaqwaan untuk kepentingan bersama, perlakuan yang setara terhadap seluruh pemangku kepentingan, prinsip kehati-hatian dalam aset manajemen dan peraturan untuk melindungi *mustabik*. Hasil penelitian Aisyah (S. A. Nasution, 2021b), penelitian Yulinartati (Yulinartati et al., 2020), penelitian Radita dan Emile (Puspitasari & Darma, 2019) menunjukkan bahwa *fairness* lembaga berpengaruh positif terhadap kepuasan *muzakki* membayar zakat. Hasil penelitian Syauqi (Syauqi & Fitriyah, 2022) menunjukkan bahwa *fairness* berpengaruh positif terhadap terhadap tingkat kepercayaan *muzakki* pada Laznas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*). Penelitian studi pustaka merupakan kegiatan ilmiah yang dilakukan dalam rangka mengumpulkan informasi, data, melalui sejumlah material yang ada berupa: artikel, buku, jurnal, dan dokumen lainnya. Penelitian kepustakaan merupakan upaya yang dilakukan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti dengan menggunakan referensi berupa: buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis, disertasi, peraturan, buku tahunan, ensiklopedia dan lain sebagainya (Mustofa et al., 2023).

Adapun kriteria literatur pada penelitian ini yakni literatur yang memuat kriteria-kriteria yang ditetapkan peneliti diantaranya: referensi harus memuat konsep *good governance* pada lembaga zakat. Memuat bukti konkrit implementasi *good governance*, maksudnya bukan sekedar penjelasan teori semata, akan tetapi dalam referensi tersebut dimuat studi kasus pada lembaga pengelola zakat.

Berikut merupakan referensi-referensi utama penelitian:

No	Penulis	Judul	Tahun	Jenis
1	Irman Firmansyah dan Abrista Devi	<i>The Implementation Strategies of Good Corporate Governance for Zakat Institutions in Indonesia</i>	2017	Jurnal
2	Moch. Chotib, Hary Yuswadi, Akhmad Toha, dan Edy Wahyudi.	<i>Implementation of Good Amil Governance at Amil Zakat Institution</i>	2018	Jurnal
3	Nafillan Arofata Tsalas, A. Jajang W.Mahri, dan Rida Rosida	<i>Zakat Compliance Behaviour: Good Corporate Governance with Muzakki's Trust Approach (Survey on Muzakki of the National Board of Zakat (Baznas) in Garut)</i>	2019	Conference
4	Dani Kusumastuti	Penerapan Tata Kelola Kinerja Pengelolaan Zakat: Telaah Sistematis Hasil Studi-Studi Empiris di Indonesia	2019	Jurnal
5	Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri	Analisis Implementasi <i>Good Amil Governance</i> berdasarkan Zakat <i>Core Principle</i> di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat, Surakarta	2020	Jurnal

6	Anggit Candraningsih, Masitoh dan Purnama Siddi	Kartika Endang Wahyuningsih,	Analisis Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> dan Penerapan Psak No.109 Tentang Akuntansi Zakat pada Lembaga Amil Zakat Yayasan Solopeduli Ummat	2020	Jurnal
7	Suroso Imam Atina Muryani	Zadjuli, Shofawati, dan	<i>Implementing Good Corporate Governance in Zakat Institution</i>	2020	Jurnal
8	Dahlawi, Ilham Saddam	Akbar, dan Rasanjani	<i>Zakat and Social Welfare: Reviewing Zakat Management in Baithul Mal Aceh Through a Good governance Perspective</i>	2022	Jurnal
9	Jadzil Baihaqi dan Ulfa	Saida	<i>Implementation of Good governance for Zakat Management (Case Study at Baznas Kudus Regency)</i>	2022	Jurnal
10	Zulfa, Nur Isnawati	Fitriyah, dan	Analisis Implementasi <i>Good Amil Governance</i> berdasarkan <i>Zakat Core Principle</i> di Badan Amil Zakat Nasional	2022	Jurnal

HASIL DAN DISKUSI

Dengan meningkatkan tata kelola yang baik, peningkatan kualitas pelayanan dan mengembangkan sistem manajemen dapat menciptakan kepercayaan dan loyalitas dari *muzakki*. Salah satu cara meningkatkan tata kelola yang baik dalam organisasi yakni dengan menerapkan prinsip-prinsip yang baik itu sendiri. Tata kelola yang baik dalam penelitian ini adalah upaya pengelolaan organisasi dengan menerapkan sistem transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independen (*independency*) dan keadilan (*fairness*) secara simultan dan terpadu (Hidayati, 2022).

Berikut merupakan penjelasan dari kelima konsep *good governance* yang relevan diterapkan oleh lembaga zakat:

Transparansi (*Transparency*)

Transparansi lembaga zakat merupakan dimana organisasi pengelola zakat menyediakan informasi yang jelas dan benar serta dapat dipertanggung jawabkan terkait pengelolaan ZIS. Transparansi penting diterapkan untuk meningkatkan trust masyarakat kepada lembaga, sekaligus membangun kinerja sebuah lembaga yang baik dan sehat (Wijayati, 2021). Dimensi transparansi memiliki peran yang penting, karena turunan dari *governance* yakni *good governance*, *good corporate governance*, dan *good amil governance* menempatkan konsep transparansi sebagai kajian utama (Chotib et al., 2018). Rasulullah SAW dalam haditsnya terang-terangan menerangkan kebutuhan semua orang terhadap transparansi, Rasulullah SAW bersabda: “*Janganlah kamu memperhatikan banyaknya shalat dan puasanya. Jangan pula kamu perhatikan banyaknya haji dan kesalehannya. Tetapi perhatikanlah kejujurannya dalam menyampaikan informasi dan menjalankan amanah*” (Mahlel et al., 2017). Kompetensi utama Sumber Daya Manusia lembaga zakat adalah kejujuran dan transparansi, sebagai upaya mewujudkan tata kelola yang baik pada lembaga amil zakat (Chotib et al., 2018).

Prinsip keterbukaan atau transparansi haruslah dipedomani lembaga zakat, dimana dalam prinsip transparansi ini lembaga zakat rutin memberikan informasi laporan keuangan kepada *muzakki* setiap tahunnya melalui Organisasi Perangkat Daerah atau perorangan (Baihaqi & Ulfa, 2022). Bentuk lain transparansi lembaga pengelola zakat dapat dilakukan melalui kejelasan dari visi, misi, struktur organisasi, strategi organisasi dan sistem pengendalian internal, menyusun laporan keuangan berdasarkan PSAK 109, laporan keuangan dipublikasikan di koran/buletin khusus/web resmi secara berkala, laporan keuangan yang dicatat sesuai transaksi oleh staf keuangan telah diverifikasi oleh general manager keuangan, pengambilan keputusan dengan melibatkan dewan pengawas syariah (Atsarina, 2018).

Ketersediaan *website* lembaga merupakan salah satu bagian penerapan transparansi, yang memuat informasi terkait dengan jumlah dana yang terkumpul, informasi pertumbuhan jumlah *muzakki*, informasi pertumbuhan jumlah *mustabik*. Ketersediaan laporan keuangan secara rinci yang terdiri dari: pengumpulan, distribusi, pemanfaatan (Tahliani, 2018). Sejalan dengan prinsip transparansi, khususnya nilai integritas, terkait pelanggaran yang dilakukan Amil termasuk pengurus lembaga zakat, maka perlu dibuat sistem pengaduan pelanggaran yang disebut *whistleblowing system* yang memungkinkan bagi semua pihak, baik internal maupun eksternal untuk menyampaikan laporan pengaduan. *Whistleblowing System* merupakan alat manajemen yang digunakan untuk membantu penegakan etika bisnis dan etos kerja di lembaga zakat (Zadjuli et al., 2020).

Transparansi Baznas Provinsi Riau yakni dengan memberikan informasi terkait pengelolaan dana zakat secara jelas dan akurat serta senantiasa melakukan publikasi laporan penghimpunan dan pendistribusian pengelolaan zakatnya secara terbuka melalui media cetak maupun media sosial (Rapindo et al., 2021). Baznas Kabupaten Kudus dengan cara yakni sebulan sekali membuat laporan keuangan untuk dilaporkan ke kabupaten dan manajemen. Serta memberikan laporan keuangan tahunan kepada donatur atau *muzakki*, realitas tersebut diperkuat dengan pernyataan salah satu *muzakki* bernama Umi, bahwa *muzakki* tersebut menerima laporan bulanan mengenai dana zakat yang diberikan kepada Baznas Kudus (Baihaqi & Ulfa, 2022).

Transparansi di Rumah Zakat yakni bahwa akses informasi institusi hingga tahun 2015 telah memiliki 51 jaringan kantor perwakilan di 39 kota Indonesia. Rumah Zakat melayani masyarakat yang ingin berkomunikasi langsung dengan petugas kantor Cabang. Rumah Zakat juga membangun media komunikasi diantaranya melalui *Facebook*, *Twitter*, *Email*, *SMS*, *Telepon* dan *Live Chat* untuk memudahkan layanan. Hingga tahun 2015 jumlah *follower Twitter* 12.137 pengikut, *Instagram* 17.373 pengikut dan *Facebook* 426.427. Transparansi laporan, Rumah Zakat melakukan pemutakhiran informasi secara harian dan berkala di www.rumahzakat.org, *Twitter*, *Instagram* dan *Facebook*, untuk update informasi Rumah Zakat menerbitkan RZMagz, yaitu majalah yang terbit sekali sebulan dan diberikan kepada donatur melalui kantor cabang (Zadjuli et al., 2020). Bentuk transparansi di Baitul Mal Aceh yakni bahwa setiap kegiatan Baitul Mal Aceh dapat diakses melalui *website*, atau melalui media sosial (*Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *YouTube*), majalah, pamflet, brosur dan media cetak lainnya. Secara khusus, majalah terbit satu kali setiap bulan, yang berisi kegiatan sehari-hari (Dahlawi et al., 2022).

Bentuk transparansi di Baznas Provinsi NTB yakni bahwa laporan keuangan merujuk pada Perbaznas No. 4 tahun 2018 yakni membuat laporan selama enam bulan dan laporan untuk akhir tahun. Laporan-laporan yang dibuat yakni: laporan keuangan, laporan kinerja, dan laporan pengelolaan ZIS. Pelaporan yang dibuat Baznas Provinsi NTB menggunakan sistem akuntansi berbasis teknologi yakni SIMBA (Sistem Informasi Manajemen Baznas). Terdapat juga beberapa

media cetak dan media sosial diantaranya: Koran Lombok *Post*, *Instagram* (@Baznas_ntb), *Facebook* (Baznas Provinsi NTB), *Website* (www.baznasntb.or.id dan simba.baznas.go.id) (Zulfa et al., 2022).

Bentuk transparansi Baznas Kota Garut yakni bahwa Baznas Garut sangat menjaga objektivitas dalam menjalankan kegiatan operasional dengan menyediakan informasi yang relevan dan mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan (*muzakki* dan *mustabik*) (Tsalas et al., 2019). Bentuk transparansi LAZ Nurul Hayat Surakarta terlihat dari ketersediaan informasi melalui majalah yang diberikan ke donatur/*muzakki* dengan bentuk *hard file* dan *soft file*. Dimana pada majalah tersebut dijelaskan proyek keuangan. Lembaga LAZ juga selalu terbuka terkait dengan keuangan maupun kinerja dan untuk laporan keuangan dipublikasikan pada majalah LAZ Nurul Hayat (Maulana & Zuhri, 2020).

Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan tanggung jawab internal lembaga sehingga pengelolaan lembaga terlaksana secara efektif (Kusumastuti, 2019). Tanggung jawab setiap kegiatan dalam pengelolaan dana mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan merupakan instrumen yang harus dievaluasi lembaga pengelola zakat sebagai bentuk tanggung jawab. Akuntabilitas pada pengelolaan zakat merupakan hal yang penting karena dengan hal tersebut dapat memastikan bahwa amil zakat melakukan pengelolaan dana ZIS dengan baik (Zulfa et al., 2022).

Semakin tinggi akuntabilitas sebuah lembaga dapat meningkatkan minat seseorang untuk berhubungan dengan lembaga tersebut. Karena akuntabilitas lembaga zakat memengaruhi minat *muzakki* untuk membayar zakat. Dalam pelaksanaan akuntabilitas, manajemen diminta memberikan informasi kepada public yang berhubungan dengan akuntansi karena didalamnya terdapat laporan keuangan yang menjadi acuan dalam pelaksanaan. Hal ini akan berdampak terhadap minat seseorang untuk memilih laporan keuangan yang baik dan sejalan dengan teori minat yaitu dorongan dalam diri seseorang atas dasar rasa ingin tahu (Kabib et al., 2021). Untuk mengukur aspek akuntabilitas terdapat 7 indikator yaitu kejelasan tugas, kejelasan ukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi, evaluasi kinerja yang berkala, prosedur pengaduan, tanggung jawab berkala, dan laporan hasil audit eksternal (Retnowati & Usnan, 2022).

Penerapan akuntabilitas Baznas Provinsi Riau yakni dengan menyampaikan laporan tanggung jawab secara berkala serta amanah dalam menyalurkan dana zakatnya kepada *mustabik*, hal tersebut diperkuat dengan jawaban responden dengan menjawab setuju (Rapindo et al., 2021). Akuntabilitas Baznas Kudus adalah lembaga tersebut melakukan perencanaan dengan menetapkan sasaran penerima zakat, pengumpulan dan penyalurannya menurut syariat Islam, mengendalikan kegiatan dengan melaporkan kegiatan secara konsisten kepada manajer, dan menyusun keuangan laporan sebagai bentuk tanggung jawab. Dana ZIS dikumpulkan dari ASN, tunjangan 2,5% dari TPP yang berkoordinasi dengan kepala dinas dalam pengumpulan dana zakat. Distribusi dan pendayagunaan dana ZIS disalurkan melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada Kementerian Agama Kudus, dan disalurkan langsung oleh program Baznas (Baihaqi & Ulfa, 2022).

Bentuk akuntabilitas Baitul Mal Aceh yakni bahwa BMA menyediakan *website* sebagai bentuk layanan untuk mengakses laporan tahunan dan rencana strategis. Baitul Mal Aceh juga rutin menyampaikan laporan tanggung jawab kepada pemerintah provinsi Aceh yang kemudian akan memberikan evaluasi. Laporan Baitul Mal Aceh juga telah diaudit beberapa pihak lembaga seperti BPK Indonesia, inspektorat serta audit internal yang dilakukan DPS melalui auditor independen (Dahlawi et al., 2022).

Bentuk akuntabilitas di Baznas Provinsi NTB terwujud dalam kejelasan fungsi dan wewenang yang diberikan sesuai dengan job description yang telah diterapkan Baznas Provinsi NTB dan tertuang dalam SK Ketua Baznas Provinsi NTB No. 5 tahun 2022 (Zulfa et al., 2022). Bentuk akuntabilitas Baznas Kota Garut terlihat dari komitmen lembaga mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan adil. Baznas Garut memiliki tingkat akuntabilitas sebesar 63% dari survei yang dilakukan dimana *muzakki* yang menjadi responden. Baznas Kota Garut juga menerbitkan laporan keuangan secara berkala dan telah melaksanakan hal tersebut dan berhasil diaudit pada bulan April 2018 (Tsalas et al., 2019).

Tanggung jawab (*Responsibility*)

Bentuk tanggung jawab yang dilakukan adalah pencatatan penerimaan dan penyaluran ZIS, penyusunan laporan keuangan, dan pendistribusian ZIS berdasarkan hukum Islam. Selain itu, prinsip tanggung jawab terlihat dari tugas *muzakki* dengan memfasilitasi transaksi dan interaksi dalam penyaluran dana zakat. Lembaga zakat selalu terbuka kepada masyarakat, baik yang hendak menipkan dana ZIS maupun mengajukan permohonan penerima (*mustabik*). Lembaga zakat memfasilitasi *mustabik* dengan program-programnya, tidak hanya menyalurkan dana zakat, akan tetapi juga dana infaq dan shadaqah yang disalurkan kepada *mustabik* untuk kesejahteraan hidup (Baihaqi & Ulfa, 2022).

Untuk meningkatkan tanggung jawab lembaga, prioritas penting dari prinsip ini adalah kepatuhan kerja dengan standar operasional prosedur. Standar operasional prosedur dibuat institusi secara berurutan untuk meningkatkan kemampuan manajemen dan memastikan kepatuhan operasi dengan persyaratan dan standar yang ditentukan. SOP bertujuan untuk mencapai pekerjaan yang tertib dan produktivitas. Karena itu, kepatuhan SOP merupakan prioritas yang teratas sebagai bentuk tanggung jawab kebaikan tata kelola perusahaan. Prioritas kedua adalah mengikuti prinsip kehati-hatian. Bekerja dengan benar dan tertib adalah syarat kehati-hatian dalam menjalankan pekerjaan. Kesalahan yang terjadi karena kekurangan kehati-hatian dalam melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh tanggung jawab yang rendah. Karena itu, menjalankan prinsip kehati-hatian akan secara langsung meningkatkan tanggung jawab individu kepada institusi, dan memastikan tanggung jawab individu kepada publik (Firmansyah & Devi, 2017).

Implementasi prinsip tanggung jawab di Baznas Kabupaten Kudus dibuktikan dengan setiap bulan lembaga tersebut membuat laporan keuangan untuk dilaporkan ke daerah, dan setiap semester membuat juga laporan ke provinsi dan pusat. Zakat, Infaq, dan Shadaqah dipisahkan tersendiri, untuk *tasarruf*-nya juga dibedakan (Baihaqi & Ulfa, 2022). Implementasi prinsip tanggung jawab di Lembaga Amil Zakat Yayasan Solo peduli dapat dilihat dari bentuk kepedulian sosial yakni menyerahkan bantuan untuk membangun mushola di desa Sumyang, Klaten, berupa kayu dan genteng. Bentuk lainnya mengadakan seminar parenting dengan TK AL-Huda. Lembaga zakat juga melakukan penanaman pohon di lingkungan sekolah bersama TK Bhakti Pertiwi (Candraningsih et al., 2020).

Bentuk tanggung jawab di Baznas Provinsi NTB dapat dilihat dari kepedulian Baznas Provinsi NTB yang selalu merespon umat, yaitu respon terhadap kebutuhan *mustabik*, Baznas Provinsi NTB selalu membuka layanan untuk memenuhi hal-hal yang dibutuhkan oleh *mustabik*, termasuk menyediakan nomor handphone untuk layanan *mustabik*. Karena Baznas memiliki misi untuk memberdayakan *mustabik* menjadi *muzakki*, ada lima program yang sejalan dengan visi misi NTB Gemilang, yaitu Baznas NTB Taqwa, Baznas NTB Cerdas, Baznas NTB Makmur, Baznas NTB Peduli, dan Baznas NTB Sehat (Zulfa et al., 2022).

Bentuk tanggung jawab di Baznas Kota Garut dapat dilihat dari tanggung jawab terkait dana zakat yang diterima dan pengelolaan penyalurannya sudah masuk kategori tinggi, program penyaluran dana zakat di Baznas Garut sudah efektif dan terlepas dari intervensi pihak lain karena profesionalitas SDM dalam memberikan hak dan kewajiban terhadap *mustabik*, *muzakki*, dan amil (Tsalas et al., 2019).

Independensi (*independence*)

Keberhasilan penerapan *good governance* organisasi harus bersifat independen, sehingga masing-masing pihak internal tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Independensi merupakan suatu keadaan dimana lembaga/organisasi dikelola secara profesional tanpa terkontaminasi dengan kepentingan/pengaruh/tekanan pihak lain yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip lembaga yang sehat (Permana & Baehaqi, 2018). Independensi merupakan suatu bukti bahwa organisasi pengelola zakat bersifat otonom serta bebas dari intervensi dan kepentingan pemerintah, partai politik, dan pihak manapun yang dapat menghilangkan independensi organisasi (Hisamuddin, 2018).

Bentuk implementasi prinsip independensi di Baznas Kabupaten Kudus dibuktikan dengan bahwa lembaga tetap mandiri, tanpa ada campur tangan pihak lain dan elemen nuansa politik dan lain-lain. Misalnya, ketika pemerintah kabupaten mengajukan permohonan bantuan, namun ternyata bantuan tersebut diberikan bukan kepada kriteria penerima zakat (*Asnaf*). Pada kasus tersebut Baznas tidak dapat mengeluarkannya (Baihaqi & Ulfa, 2022).

Bentuk implementasi prinsip independensi di Baznas Provinsi NTB terlihat dari bentuk Baznas Provinsi NTB yang merupakan lembaga pemerintahan non struktural yang bersifat independen sehingga Baznas tidak dapat diintervensi oleh pihak manapun, hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2014 Pasal 2. Selain itu amil zakat juga dilarang untuk itu dalam politik praktis yang dapat menimbulkan konflik kepentingan (Zulfa et al., 2022).

Keadilan (*Fairness*)

Setiap lembaga harus menerapkan prinsip keadilan, karena dengan implementasi prinsip keadilan akan mendatangkan stabilitas internal lembaga tersebut. Begitu juga dengan lembaga zakat, implementasi prinsip *fairness* lembaga zakat harus sesuai dengan porsi kepentingan pihak-pihak yang berkepentingan dalam lembaga zakat tersebut. Lembaga zakat harus terbuka kepada semua pihak ketika ada masukan atau ide untuk perkembangan lembaga tersebut (Niffilayani, 2021).

Lembaga Pengelola Zakat harus menerapkan asas kewajaran dan kesetaraan kepada *stakeholder* (*muzakki*), dan *mustabik* zakat (Permana & Baehaqi, 2018). Menurut al-Qardawi, wujud prinsip *fairness* diantaranya adalah Lembaga Pengelolaan Zakat berkewajiban mendistribusikan zakat kepada seluruh *mustabik* selama semua golongan tersebut ada dan memiliki kebutuhan yang sama. Disamping itu, Lembaga Pengelolaan Zakat sebagai amil yang bertugas menghimpun dan mendistribusikan zakat, berhak mendapat maksimal seperdelapan ($1/8$) dari perolehan zakat. Dalam Islam, prinsip ini sesuai dengan firman Allah swt dalam QS. an-Nisa ayat 58, QS. an-Nahl ayat 90, dan QS. al-Hujurat ayat 13. Prinsip-prinsip tersebut merupakan satu pilar utama dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance* di lembaga pengelola, selain pilar pemangku kepentingan (*stakeholders*). Prinsip-prinsip tersebut dapat berperan sebagai pijakan dan acuan untuk menentukan kebijakan dan strategi dalam implementasi tata kelola yang baik (*good governance*) di LPZ.

Konsep keadilan dalam *good governance* dapat juga diaplikasikan melalui penyaluran zakat dengan dua cara, pertama mengutamakan distribusi domestik, maksudnya penyaluran zakat

difokuskan pada wilayah yang terdekat dengan institusi zakat, dibandingkan wilayah lainnya. Kedua, penyaluran harus merata dengan mekanisme diantaranya: apabila zakat yang dihimpun berjumlah banyak, maka setiap *mustahik* mendapatkan bagiannya sesuai kebutuhannya. Dbolehkan menyalurkan semua bagian zakat hanya kepada beberapa golongan penerima zakat, jika terdapat kebutuhan yang memerlukan penanganan khusus pada golongan tersebut. Kondisi tersebut pernah dilakukan Khalifah Umar, dimana Umar r.a mengkhhususkan alokasi zakat pada muallaf sebab kondisi negara Islam saat itu telah kuat. Golongan fakir dan miskin merupakan prioritas dari penerima zakat, sebab memenuhi kebutuhan golongan fakir dan miskin akan melepaskan ketergantungan mereka terhadap orang lain, hal tersebut sejalan dengan esensi zakat (Syahputra et al., 2022).

Bentuk implementasi prinsip keadilan di Baznas Kabupaten Kudus, yakni Baznas memberi kesempatan kepada pemangku kepentingan, bukan hanya pengurus dan struktur internal Baznas Kudus itu sendiri tetapi juga dari pemangku kepentingan lain untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat mengenai masalah transparansi, akuntabilitas, dan akses terhadap informasi disediakan oleh Baznas Kudus. Perlakuan yang setara dan adil kepada pemangku kepentingan juga diterapkan (Baihaqi & Ulfa, 2022).

Bentuk implementasi prinsip keadilan di Baznas Provinsi NTB terlihat dari bahwa Baznas Provinsi NTB sudah memenuhi prinsip *fairness*, dapat dilihat bagaimana lembaga menyalurkan dana zakat kepada orang-orang yang berhak menerimanya, yaitu delapan *asnaf*. Namun dari delapan *asnaf* tersebut *riqab* sudah jarang ditemukan dan bahkan tidak ada sehingga pembagian untuk *asnaf* tersebut dialihkan kepada *asnaf* yang lain (Zulfa et al., 2022).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Problematika gap antara potensi dan realisasi pengumpulan zakat di Indonesia bukan hanya berasal dari *muzakki*, akan tetapi problem tersebut dapat berasal dari lembaga pengelola zakat itu sendiri. Salah satu penyebabnya disebabkan karena tata kelola lembaga pengelola zakat yang relatif belum baik di mata *muzakki*, sehingga kepercayaan *muzakki* kepada lembaga pengelola zakat relatif rendah, dan akhirnya *muzakki* lebih memilih menyalurkan zakatnya secara langsung kepada *mustahik* tanpa melalui lembaga pengelola zakat. Memang hal tersebut tidak salah secara hukum, akan tetapi pemerintah atau masyarakat telah membentuk lembaga yang diamanahkan untuk mengatur pengelolaan dana zakat.

Cara meningkatkan kepercayaan *muzakki* terhadap lembaga zakat mutlak diupayakan oleh lembaga pengelola zakat, supaya esensi dibentuknya lembaga zakat sebagai media antara *muzakki* dengan *mustahik* terealisasikan. Salah satu cara yang dilakukan lembaga pengelola zakat yakni dengan menerapkan prinsip *good governance* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, dan keadilan. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip tata kelola yang baik tersebut, kepercayaan *muzakki* terhadap lembaga pengelola zakat menjadi lebih baik.

Peneliti tidak memungkirkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam penelitian ini, diantaranya titik fokus penelitian masih membahas problematika lembaga pengelola zakat secara general. Karena itu, peneliti menyarankan untuk penelitian-penelitian selanjutnya supaya titik fokus penelitiannya membahas problematika lembaga pengelola zakat secara spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilla, N., Nasution, Y. S. J., & Sugianto. (2021). The Influence of Religiosity and Income on Zakat Awareness and Interest in Paying Zakat. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 4(1), 62–76. <https://doi.org/10.31538/ijse.v4i1.1387>
- Afiyana, I. F., Nugroho, L., Fitrijanti, T., & Sukmadilaga, C. (2019). Tantangan Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia dan Literasi Zakat. *Akuntabel*, 16(2), 222-229. Universitas Mulawarman.
- Ag Omar, P. M. F. F., Muchlis Gazali, H., Samsulbahri, M. N., Abd Razak, N. I., & Ishak, N. (2021). Establishing Zakat on Oil and Gas in Malaysia: a New Insight. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(3), 318–332. <https://doi.org/10.1108/IJIF-04-2020-0089>
- Al-Bawwab, R. A. (2023). Zakat: Changing the Framework of Giving. *Islamic Economic Studies*, 30(2), 86–103. <https://doi.org/10.1108/IES-08-2021-0026>
- Amrial. (2021). *Adopsi Teknologi Digital untuk Meningkatkan Realisasi Pengumpulan ZIS Nasional*. KNEKS. <https://kneks.go.id/isuutama/32/adopsi-teknologi-digital-untuk-meningkatkan-realisisi-pengumpulan-zis-nasional>
- Anwar, N. (2022). *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Lindan Bestari. <https://books.google.co.id/books?id=lzFIEAAAQBAJ>
- Ascarya, & Yumanita, D. (2018). Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia dan Alternatif Solusinya. *Bank Sentral Indonesia*, 9, 93.
- Atsarina, A. (2018). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Organisasi Pengelolaan Zakat (Studi Kasus di Badan Amil Zakat Nasional dan Dhuafa). *Menara Ekonomi*, 4(2), 1–5.
- Baihaqi, J., & Ulfa, S. (2022). Implementation of *Good governance* for Zakat Management (Case Study at Baznas Kudus Regency). *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 12(4), 352–359. <https://doi.org/10.30741/wiga.v12i4.870>
- Bin-Nashwan, S. A., Abdul-Jabbar, H., & Aziz, S. A. (2021). Does Trust in Zakat Institution Enhance Entrepreneurs' Zakat Compliance? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(5), 768–790. <https://doi.org/10.1108/JIABR-09-2020-0282>
- Candraningsih, A. K., Wahyungsih, E. M., & Siddi, P. (2020). Analisis Implementasi Good Corporate Governance dan Penerapan PSAK No.109 Tentang Akuntansi Zakat pada Lembaga Amil Zakat Yayasan Solopeduli Ummat. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(02), 386–396. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i02.1171>
- Canggih, C., Fikriyah, K., & Yasin, A. (2017). Potensi dan Realisasi Dana Zakat Indonesia. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 1(1), 14. <https://doi.org/10.26740/jie.v1n1.p14-26>
- Chotib, M., Yuswadi, H., Toha, A., & Wahyudi, E. (2018). Implementation of Good Amil Governance At Amil Zakat. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 7(01), 93–100.
- Dahlawi, Akbar, I., & Rasanjani, S. (2022). Zakat and Social Welfare: Reviewing Zakat Management in Baithul Mal Aceh Through a *Good governance* Perspective. *Islam Realitas: Journal of Islamic and Social Studies*, 8(2).
- Darmawati, D., Jaryono, & Wahyudin. (2018). Studi Eksplorasi tentang Tata Kelola Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS). *Performance*, 25(2), 17–22.
- Dinhi, Z. D. (2023). Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi terhadap Keputusan Muzakki dalam Membayar Zakat. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 353–356.
- Dwi, I., & Asrori. (2019). Pengaruh Literasi terhadap Kepercayaan Muzaki pada Lembaga Pengelola Zakat dengan Akuntabilitas dan Transparansi sebagai Variabel Inte. *Economic*

- Education Analysis Journal*, 8(1).
- Firmansyah, I., & Devi, A. (2017). The Implementation Strategies of Good Corporate Governance for Zakat Institutions in Indonesia. *International Journal of Zakat*, 2(2), 85–97. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v2i2.27>
- Gunawan, K. (2018). Pelayanan Lembaga Zakat untuk Meningkatkan Kepuasan Muzakki. *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 4(2), 297. <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v4i2.3047>
- Hamdani, L., Nasution, M. Y., & Marpaung, M. (2019). Solusi Permasalahan Perzakatan di BAZNAS dengan Metode ANP: Studi tentang Implementasi Zakat Core Principles. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(1), 40. <https://doi.org/10.18326/muqtasid.v10i1.40-56>
- Hasrina, C. D., Yusri, & Sy, D. R. A. (2019). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Lembaga Zakat terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki dalam Membayar Zakat di Baitul Mal Kota Banda Aceh. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 2(1), 1–9. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v2i1.48>
- Hidayati, T. W. (2022). The Implication of *Good governance* in Elevating Muzaki's Loyalty to the Islamic Philanthropy Organizations in Salatiga City and Semarang Regency, Indonesia. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 16(1), 63–90. <https://doi.org/10.18326/infl3.v16i1.63-90>
- Hisamuddin, N. (2018). Transparansi dan Pelaporan Keuangan Lembaga Zakat. *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 4(2), 327. <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v4i2.3049>
- Insani, N. (2021). *Hukum Zakat Peran BAZNAS dalam Pengelolaan Zakat*. Deepublish. <https://books.google.co.id/books?id=czg7EAAAQBAJ>
- Jamaludin, N., & Aminah, S. (2021). Efektivitas Digitalisasi Penghimpunan Dana Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Tangerang. *Management of Zakat and Waqf Journal (MAZAWA)*, 2(2), 180–208. <https://doi.org/10.15642/mzw.2021.2.2.180-208>
- Junjuran, M. I., Asegaf, M. M., & Takwil, M. (2020). Pengaruh Transparansi, Akuntabilitas, dan ICGG terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki di Lembaga Amil Zakat Dompet Amanah Umat. *Akuntansi: Jurnal Akuntansi Integratif*, 6(2), 112–125. <https://doi.org/10.29080/jai.v6i2.289>
- Kabib, N., Al Umar, A. U. A., Fitriani, A., Lorenza, L., & Lutfi Mustofa, M. T. (2021). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi terhadap Minat Muzakki Membayar Zakat di BAZNAS Sragen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 341. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2156>
- Karnadi, A. (2022). *Pengumpulan Zakat Nasional Mencapai Rp14 Triliun pada 2021*. Data Indonesia. <https://dataindonesia.id/varia/detail/pengumpulan-zakat-nasional-mencapai-rp14-triliun-pada-2021>
- Kholid, A., & Hartono, N. (2021). Amil Zakat Governance Risk Mitigation: An ERM – COSO Analysis. *International Journal of Zakat*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v6i1.254>
- Kusumastuti, D. (2019). Apakah Penerapan Tata Kelola yang Baik Mampu Mendorong Kinerja Pengelolaan Zakat: Telaah Sistematis Hasil Studi-Studi Empiris di Indonesia. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1), 79–98. <https://doi.org/10.24090/mabsya.v1i1.3152>
- Latifah, S. W., Aprilia, S., & Syam, D. (2019). Analisis Perbandingan Good Corporate Governance Baznas dan Laznas. *Jurnal Akuntansi*, 9(2), 97–110. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.9.2.97-110>
- Listiana, A. N., Khairunnisa, B., Nasution, N. N., & Afna, S. B. (2022). Digitalisasi Zakat dalam

- Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Sosial dan Pemulihan Ekonomi Nasional Selama Pandemi Covid-19. *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business*, 2(2), 116–137.
- Mahlel, Ridwan, M., & Nasirwan. (2017). Akuntabilitas dan Transparansi Berbasis Bagi Hasil (Analisis terhadap Karyawan Toko di Kota Bireuen). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(2), 1–20. <https://doi.org/10.32505/jebis.v2i2.180>
- Mardini, I. A., Pramuka, B. A., & Putri, N. K. (2020). The Effect of Accountability, Transparency, and Service Quality Toward Loyalty of Zakat Payers. *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 1(2).
- Maulana, H., & Zuhri, M. (2020). Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat, Surakarta. *Al Tijarah*, 6(2), 154–172.
- Mubtadi, N. A. (2019). Analysis of Islamic Accountability and Islamic Governance in Zakat Institution. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 3(1). <https://doi.org/10.26487/hebr.v3i1.1544>
- Munawar, R., Nasution, Y. S. J., & Ridwan, M. (2022). Analisa Pengaruh Transparansi, Kredibilitas, Pengetahuan, Religiusitas terhadap Motivasi Membayar Zakat dengan Teknologi Digital sebagai Variabel Moderating di LAZ Nurul Hayat Medan. *El-Buhuth: Borneo Journal of Islamic Studies*, 5(1), 105–121. <https://doi.org/10.21093/el-buhuth.v5i01.5635>
- Murhaban, & Merawati. (2018). Pengaruh Tingkat Pendapatan dan Pengelolaan Dana Zakat terhadap Kepatuhan Masyarakat Membayar Zakat di Kabupaten Bireuen. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 6(1), 25. <https://doi.org/10.29103/jak.v6i1.1822>
- Mustofa, M., Bara, A. B., Khusaini, F., Ashari, A., Hertati, L., Mailangkay, A. B. L., Syafitri, L., Sarie, F., & Rustan, F. R. (2023). *Metode Penelitian Kepustakaan (Library Research)*. Get Press Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=BgLVEAAAQBAJ>
- Nasution, J. (2017). Analisis Pengaruh Kepatuhan Membayar Zakat terhadap Keberkahan. *At-Tawassuth*, II(2), 282–303.
- Nasution, S. A. (2021a). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Tingkat Kepuasan Muzakki dalam Menyalurkan Zakat pada Lazismu di Kota Pekanbaru. *ECOUTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 1(1), 157–172. <https://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/view/282%0Ahttps://jom.umri.ac.id/index.php/ecountbis/article/download/282/17>
- Nasution, S. A. (2021b). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Tingkat Kepuasan Muzakki dalam Menyalurkan Zakat pada Lazismu di Kota Pekanbaru. *ECOUTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 1(1), 157–172.
- Nasution, Y. S., Suparmin, S., & Suhaina, Y. (2021). The Effect of Trust and Knowledge Towards Farmer's Decision For Paying Zakat with Religiosity as Moderating Variable (Deleng Pokhison District Case Study). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(03), 1674–1681. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiedoi:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3589>
- Niffilayani, A. (2021). Penerapan Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kinerja Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Lubuk Linggau. *Jurnal Iqtishaduna*, 2(1).
- Permana, A., & Baehaqi, A. (2018). Manajemen Pengelolaan Lembaga Amil Zakat dengan Prinsip Good Governance. *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan*, 3(2), 117–131. <https://journal.febi.uinib.ac.id/index.php/almasraf/article/view/195>
- Pertiwi, I. S. M. (2020). Pengaruh Tingkat Pendapatan, Literasi Zakat dan Kepercayaan terhadap Minat Masyarakat Dalam Membayar Zakat pada Baznas Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmu*

Manajemen Dan Akuntansi, 8(1), 1–9.

- Pratiwi, F. S. (2023). *Pengumpulan Zakat di Indonesia Capai Rp22,43 Triliun pada 2022*. Data Indonesia. <https://dataindonesia.id/varia/detail/pengumpulan-zakat-di-indonesia-capai-rp2243-triliun-pada-2022>
- Puspitasari, R. D., & Darma, E. S. (2019). Pengaruh Implementasi Syariah Governance terhadap Kepuasan dan Loyalitas Muzakki (Studi pada Lembaga Amil Zakat Se-DIY). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 3(1), 67–84. <https://doi.org/10.18196/rab.030137>
- Qomariyah, L., & Asy'ari, M. (2022). Tata Kelola Dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh (Zis) Studi pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten X. *J-ISCAN: Journal of Islamic Accounting Research*, 4(1), 11–29. <https://doi.org/10.52490/jiscan.v4i1.303>
- Rahayu, S. B., Widodo, S., & Binawati, E. (2019). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Lembaga Zakat terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki (Studi Kasus pada Lembaga Amil Zakat Masjid Jogokariyan Yogyakarta). *Journal of Business and Information Systems (e-ISSN: 2685-2543)*, 1(2), 103–114. <https://doi.org/10.36067/jbis.v1i2.26>
- Ramadhan, A., & Prabowo, D. (2023). *Wapres Anggap Baznas Belum Optimal Kumpulkan Zakat*. Kompas. <https://nasional.kompas.com/read/2023/09/20/18453441/wapres-anggap-baznas-belum-optimal-kumpulkan-zakat>
- Rapindo, Aristi, M. D., & Azhari, I. P. (2021). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepercayaan Muzakki dalam Menyalurkan Zakat pada Baznas Provinsi Riau. *Economics, Accounting and Business Journal*, 1(1), 121–135.
- Retnowati, N., & Usnan. (2022). Determinants of Muzakki's Level of Trust Towards the Amil Zakat Institution. *Al-Masharif: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Keislaman*, 10(1), 70–82. <https://doi.org/10.24952/masharif.v10i1.5772>
- Rinaldi, A., & Devi, Y. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan Syariah terhadap Kepercayaan Muzaki pada Lembaga Pengelola Zakat dengan Akuntabilitas dan Transparansi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Masyarakat Muslim di Propinsi Lampung). *Al-Mal: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 3(1), 64–84. <https://doi.org/10.24042/al-mal.v3i1.11428>
- Rizki, M., Ali, M., & Tanjung, H. (2019). Problematika Zakat Korporasi di Indonesia. *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam*, 10(1), 34–50. <https://www.jurnalfai-uikabogor.org/index.php/alinfq/article/view/509>
- Rusmini, & Aji, T. S. (2019). Efisiensi Kinerja Lembaga Amil Zakat dalam Mengelola Dana dengan Metode DEA (Studi pada Yayasan Dana Sosial al-Falah Surabaya). *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 6(2), 148. <https://doi.org/10.21043/ziswaf.v6i2.6414>
- Sahroni, A. H. (2019). Transparansi Pengelolaan dalam Kecendrungan Pilihan Berzakat ke Lembaga Pengelola Zakat. *Jurnal Al Tsaman*, 1(1).
- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing Zakat Compliance Through Good Governance: a Conceptual Framework. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>
- Solikhudin, M. (2022). *Good Governance: Mengurai Penyelenggaraan Negara yang Bersih dengan Maqāṣid al-Shariah*. CV. Bintang Semesta Media. <https://books.google.co.id/books?id=mOmSEAAAQBAJ>
- Sopannah, A. (2020). *Bunga Rampai Akuntansi Publik: Isu Kontemporer Akuntansi Publik*. Scopindo Media Pustaka.
- Susanti, S., & Alfin, A. (2019). Pengaruh Prinsip Accountability dan Independency terhadap Preferensi Muzakki Membayar Zakat di Lembaga Amil Zakat Izi PKPU Kota Bukittinggi.

- Ekonomika Syariah*, 3(1), 85–95.
- Susilowati, D. (2018). Efektivitas Tata Kelola Dana Zakat. *Akuntansi Multiparadigma*, 9(2). <https://doi.org/10.18202/jamal.2018.04.9021>
- Sutomo, Najib, M., & Djohar, S. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Lembaga Amil Zakat (LAZ) terhadap Kepuasan dan Loyalitas Muzakki (Studi Kasus LAZ PKPU Yogyakarta). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 59–70. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.59>
- Syafiq, A. (2015). Peningkatan Kesadaran Masyarakat dalam Menunaikan Zakat, Infaq, Sedekah dan Wakaf (Ziswaf). *ZISWAF: Jurnal Zakat Dan Wakaf*, 2(1).
- Syahputra, A., Kaswinata, K., Nasution, M. Y., & Sugianto, S. (2022). Urgensi Keadilan dalam Penyaluran Zakat di Indonesia. *Jurnal Iqtisaduna*, 8(2), 126–135. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v8i2.32182>
- Syauqi, M., & Fitriyah, N. (2022). Dampak Islamic Corporate Governance terhadap Keyakinan Muzakki pada Lembaga Amil Zakat. *MALLA: Jurnal Ekonomi Islam*, 14(1), 69–84. <https://doi.org/10.35891/ml.v14i1.3739>
- Tahliani, H. (2018). Contribution of *Good governance* Principles to Strengthening Zakat Management in Indonesia: Confirmatory Factor Analysis. *International Journal of Zakat*, 3(3), 39–54. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v3i3.94>
- Tajuddin, M., Nimran, U., Astuti, E. S., & Kertahadi. (2016). *Kesuksesan Sistem Informasi Perguruan Tinggi dan Good University Governance: Sebuah Kajian Empiris di Perguruan Tinggi Swasta*. Universitas Brawijaya Press. <https://books.google.co.id/books?id=BIFKDwAAQBAJ>
- Tsalas, N. A., W.Mahri, A. J., & Rosida, R. (2019). Zakat Compliance Behaviour: Good Corporate Governance with Muzakki's Trust Approach (Survey on Muzakki of the National Board of Zakat (BAZNAS) in Garut). *KnE Social Sciences*, 3(13), 796. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4248>
- Ur Rehman, A., Aslam, E., & Iqbal, A. (2021). Factors Influencing the Intention to Give on Employment Income: Evidence from the Kingdom of Saudi Arabia. *Islamic Economic Studies*, 29(1), 33–49. <https://doi.org/10.1108/IES-05-2020-0017>
- Utami, P., Basrowi, B., & Nasor, M. (2021). Innovations in the Management of Zakat in Indonesia in Increasing Entrepreneurial Interest and Poverty Reduction. *IJISH (International Journal of Islamic Studies and Humanities)*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.26555/ijish.v4i1.1960>
- Wahid, A., & Akbar, N. (2020). *Tafsir Ekonomi Kontemporer: Menggali Teori Ekonomi dari Ayat-Ayat Al-Qur'an*. Gema Insani. <https://books.google.co.id/books?id=72neDwAAQBAJ>
- Wahyuni-TD, I. S., Haron, H., & Fernando, Y. (2021). The Effects of *Good governance* and Fraud Prevention on Performance of the Zakat Institutions in Indonesia: a Shariah Forensic Accounting Perspective. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(4), 692–712. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2019-0089>
- Was'an, G. H., Kumala, D., Faris, M. S. A., Waskito, M., Efitra, E., & Safitri, N. (2023). *Manajemen Zakat dan Wakaf*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=WzDPEAAAQBAJ>
- Wijayati, F. L. (2021). Conceptualization Good Amil Governance in Zakat Institution. *Journal of Business Management Review*, 2(2), 107–135. <https://doi.org/10.47153/jbmr22.1032021>
- Yerrou, H., Achmaoui, A., & Bezoui, O. (2023). The Determinants of Institutionalization of Zakat: the Case of Morocco. *Islamic Economic Studies*. <https://doi.org/10.1108/IES-01-2023-0003>
- Yulinartati, Lagareta Iswanto, A., & Suwarno. (2020). Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance dan Tingkat Kepuasan Muzakki dalam Menyalurkan Zakat pada Lembaga Amil Zakat di

- Kabupaten Jember. *LiQuidity: Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 9(1), 25–32.
- Zadjuli, S. I., Shofawati, A., & Muryani. (2020). Implementing Good Corporate Governance in Zakat Institution. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 2(1), 27–37. <https://doi.org/10.36096/brss.v2i1.158>
- Zulfa, Fitriyah, N., & Isnawati. (2022). Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 11(1), 69–77. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/17232><https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/download/17232/8391>