

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Zakat memiliki potensi besar sebagai instrumen pengentasan kemiskinan di Indonesia, namun potensi tersebut baru terwujud jika lembaga pengelolanya menerapkan tata kelola yang baik. Kenyataannya, data terbaru menunjukkan bahwa jumlah muzaki nasional justru mengalami penurunan pada tahun 2025 di tengah upaya formalisasi dan digitalisasi manajemen zakat. Permasalahan ini menunjukkan bahwa tata kelola formal saja belum cukup Indonesia adalah salah satu negara dengan populasi muslim terbesar di dunia.¹ Di tingkat kelembagaan, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memegang mandat koordinatif dan operasional sebagai lembaga negara nonstruktural untuk menghimpun, mengelola, dan menyalurkan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) secara nasional.

Potensi zakat nasional diperkirakan sangat besar apabila dikelola secara profesional, akuntabel, serta efektif. Zakat berpotensi besar untuk menjadi instrumen strategis pengentasan kemiskinan, pengurangan ketimpangan, dan penguatan ketahanan sosial.

¹ Benny Sultan, "The Contributions of Islamic and Institutions To Modern Indonesian," *Pagaruyuang Law Journal* 7, no. 1 (2023): 207–21, <https://doi.org/10.31869/plj.v7i1.4567>.

Gambar 1. 1
Penyaluran Zakat Nasional Tahun 2018 - 2024



sumber: BAZNAS, data diolah (2025)

Dapat dilihat dari gambar penyaluran zakat nasional enam tahun terakhir yang terlihat terus meningkat, ini menunjukkan peran zakat yang semakin besar dalam mendorong perekonomian masyarakat

Dalam praktik penyelenggaraan zakat di Indonesia, lembaga-lembaga resmi seperti BAZNAS dan BAZNAS daerah memegang peranan penting sebagai *amil* yang mengelola penghimpunan, pendayagunaan, dan pelaporan dana zakat, infak, dan sedekah. Keberhasilan fungsi kelembagaan ini sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola (*governance*), yang meliputi transparansi, akuntabilitas, profesionalisme *amil*, serta kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah.²

² Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan syariah dalam tata kelola lembaga zakat bersumber dari teori-teori induk berikut: (1) OECD, *OECD Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015), yang menetapkan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan sebagai prinsip dasar tata kelola organisasi; (2) Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), yang menekankan bahwa pengelolaan zakat wajib menerapkan prinsip amanah, profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas; (3) UNDP, *Governance for Sustainable Human Development* (New York: UNDP, 1997), yang

Konsep *Good Amil Governance* (GAG) dalam literatur kontemporer mengadopsi elemen-elemen good governance umum (*transparency, accountability, participation, rule of law*) sekaligus mengintegrasikan prinsip syariah seperti keadilan distribusi dan amanah dalam manajemen filantropi Islam. Penerapan konsep ini menjadi penentu utama kepercayaan publik terhadap lembaga penyalur zakat dan efektivitas program pemberdayaan mustahik.³

BAZNAS mengartikan GAG sebagai serangkaian struktur dan mekanisme organisasi yang dirancang untuk mempromosikan dan mempertahankan transparansi, integritas, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi.⁴

GAG merupakan konsep tata kelola lembaga zakat yang diadaptasi dari prinsip Good Corporate Governance (GCG) dan dikembangkan secara spesifik berdasarkan Zakat Core Principles (ZCP) sebagai standar global pengelolaan zakat.⁵ GAG tidak lahir secara independen dari lembaga tertentu, melainkan merupakan hasil integrasi antara prinsip tata

mendefinisikan good governance melalui delapan karakteristik utama termasuk transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan orientasi pada konsensus.

³ Tika Widiastuti et al., *Good Amil Governance (GAG) Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, ed. tika widiastuti (surabaya: Airlangga University Press, 2025).

⁴ BAZNAS, Bank Indonesia, and IRTI-IDB, *Technical Notes on Good Amil Governance for Zakat Institution* (Jakarta, 2017).

⁵ Rini Elvira et al., "GOOD AMIL GOVERNANCE ACCORDING TO ZAKAT CORE PRINCIPLES: A CONCEPT TO IMPROVE THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF ZAKAT MANAGEMENT," *Jurnal Interdisipliner Ekonomi Syariah Indonesia (IJSE)* 6, no. 3 (2023): 3141–58, <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.4358>. *Jurnal Interdisipliner Ekonomi Syariah Indonesia (IJSE)* 6, no. 3 (2023): 3141–58, <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.4358>

kelola modern, nilai-nilai syariah, serta regulasi nasional yang kemudian diimplementasikan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga resmi pengelola zakat di Indonesia bahkan pada negara-negara lain yang menjalankan lembaga zakat.

Penerapan GAG penting bagi suatu Lembaga pengelolaan zakat dalam hal ini khususnya BAZNAS karena GAG merupakan penerapan prinsip-prinsip tata kelola amil yang baik pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dalam pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah (ZIS). Tujuan utama dari GAG adalah memastikan bahwa pengelolaan dana ZIS dilakukan secara professional, transparan, akuntabel dan bertanggungjawab untuk memperkuat kepercayaan muzaki dan memaksimalkan manfaat yang diberikan kepada mustahik.⁶

Di tingkat nasional, dokumentasi dan kajian oleh BAZNAS menunjukkan adanya upaya digitalisasi manajemen zakat dan penguatan sistem pelaporan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas institusi.⁷ Outlook Zakat dan publikasi indexing BAZNAS mendokumentasikan perkembangan tersebut serta mendorong standarisasi praktik pengelolaan zakat di berbagai daerah.

⁶ Widiastuti et al., *Good Amil Governance (GAG) Otimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.

⁷ Noor Achmad Dkk, *OUTLOOK ZAKAT INDONESIA* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2022).

Tabel 1.1
Perbandingan Muzaki Nasional Akhir Tahun 2025

No.	Muzaki	Muzaki Nasional		
		2023	2024	2025
1	Muzaki Perorangan	27,591,839	31,162,797	28,551,318
2	Muzaki Badan	182,276	296,620	176,915
	Total	27,774,115	31,459,417	28,728,233

Keterangan: Data per tanggal 27 Februari 2026

Sumber: LPZN Baznas 2025

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa dalam skala Nasional jumlah muzaki menurun pada tahun 2025 dibandingkan tahun 2024. Terjadi penurunan signifikan jumlah muzaki nasional, khususnya pada segmen muzaki badan, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam tata kelola lembaga zakat. Padahal jika dilihat dari tahun sebelumnya, jumlah muzaki nasional mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi Hubungan antara penurunan jumlah muzaki dengan Good Amil Governance dapat dijelaskan melalui mekanisme kepercayaan (*trust mechanism*).

Secara teoritis, kepercayaan muzaki terhadap lembaga zakat dibangun melalui empat dimensi tata kelola: (1) transparansi, apakah muzaki mengetahui ke mana dan bagaimana dana zakatnya digunakan; (2) akuntabilitas, apakah lembaga dapat mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara terukur; (3) pertanggungjawaban, apakah program yang dijalankan benar-benar berdampak bagi mustahik; dan (4) independensi, apakah keputusan penyaluran zakat bebas dari intervensi yang mengurangi objektivitas. Ketika salah satu atau beberapa dimensi

ini tidak terpenuhi, muzaki terutama muzaki badan yang memiliki standar tata kelola lebih ketat akan mempertimbangkan ulang keputusan menyalurkan zakat melalui lembaga formal. Penurunan muzaki badan sebesar 40,4% (dari 296.620 menjadi 176.915) yang terjadi di tahun 2025 mengindikasikan bahwa ada masalah serius dalam kepercayaan kelembagaan, yang berkaitan langsung dengan kualitas penerapan GAG. Dengan kata lain, GAG bukan sekadar prosedur administratif, melainkan instrumen strategis dalam menjaga dan meningkatkan kepercayaan muzaki, sehingga penurunan muzaki menjadi sinyal kritis bahwa penerapan GAG perlu diperkuat secara substansif, tidak hanya formal. Good Amil Governance dapat berperan penting dalam membangun kepercayaan publik dan memenuhi ekspektasi muzaki terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas program pemberdayaan.

Transparansi dan akuntabilitas memengaruhi kepercayaan muzakki sekaligus minat untuk membayar zakat melalui lembaga (dibandingkan membayar secara langsung). Bukti empiris pada level nasional dan daerah memperlihatkan bahwa kualitas laporan, keterbukaan informasi, dan tata kelola mempengaruhi minat, loyalitas, hingga keputusan muzakki dalam menunaikan zakat melalui OPZ (Organisasi Pengelola Zakat).⁸ Hal ini menegaskan kebutuhan untuk memperkuat sistem

⁸ Wahyundaru Dewi Sri and Muthaheer Osmad, "The Determinant Interest to Pay Zakat, Trust and Motivation as Mediation," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 10, no. 2 (2023): 588–602, <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v10i2.4583>.

informasi, pelaporan, dan pengawasan, tidak hanya untuk memenuhi regulasi, melainkan juga untuk menjaga serta menaikkan *trust* yang menjadi fondasi penghimpunan dana ZIS jangka panjang.

Fenomena ini juga tampak jelas pada dua kabupaten di provinsi Jawa Timur yang menjadi fokus penelitian ini: Tulungagung dan Trenggalek. Di Tulungagung tercatat adanya peningkatan berbagai inisiatif program ekonomi melalui pemberdayaan zakat, termasuk program yang dikenal luas seperti *Kampung zakat*. namun disisi lain kedua Lembaga ini mengalami penurunan yang cukup signifikan dalam pengumpulan dana zakatnya satu tahun terakhir.

Tabel 1. 2
Laporan Kinerja Pengumpulan ZIS-DSKL 2023-2025

No.	Nama Pengelola Zakat	Laporan Kinerja Pengumpulan ZIS-DSKL			Pertumbuhan	
		2023	2024	2025	2024	2025
1	BAZNAS Tulungagung	4.953.091.401	5,500,317,341	5,461,357,682	11,05 %	-0,71 %
2	BAZNAS Trenggalek	6.348.714.994	9,367,305,666	7,411,523,710	47,55%	-20.9 %

Sumber : LPZN BAZNAS Tulungagung dan Trenggalek

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kedua BAZNAS mengalami penurunan penghimpunan dana Zakat, Infak dan Sedekah serta Dana Sosial Keagamaan Lain (DSKL) satu tahun terakhir. BAZNAS Trenggalek mengalami penurunan yang lebih signifikan sebesar 20% setelah mengalami peningkatan ditahiu sebelumnya. Sedangkan BAZNAS Tulungagung juga mengalami penurunan walaupun tidak banyak sebesar 0,71%. Masalah ini disusul beberapa studi dan laporan lokal mengindikasikan masalah praktis seperti belum optimalnya

penghimpunan dana zakat profesi padahal potensinya besar serta kurangnya kesadaran dan pengetahuan tentang zakat profesi di BAZNAS Tulungagung.⁹ Namun jika dilihat pada tabel 1.3 berikut, tingkat perkembangan mustahik atau masyarakat miskin baik dikedua daerah mengalami tren penurunan

Tabel 1. 3
Perkembangan Jumlah Penduduk Miskin 2023-2025

No.	Kabupaten	Jumlah Penduduk Miskin (Ribuan Jiwa)		
		2023	2024	2025
1	Tulungagung	68,81	66,42	63,17
	Presentase	6,53%	6,28%	5,96%
2	Trenggalek	74,58	73,75	72,35
	Presentase	10,63%	10,5%	10,29%

Sumber : BPS Tulungagung dan Trenggalek 2025

Dari penurunan angka kemiskinan di Tulungagung dan Trenggalek ini menandakan bahwa zakat juga dapat berperan andil dalam pengentasan kemiskinan pada masing-masing daerah. Kedua daerah sama-sama mengalami penurunan penduduk miskin yang konsisten setiap tahunnya meskipun di Trenggalek masih memiliki presentase penduduk miskin lebih banyak. Dari sini Lembaga zakat seperti BAZNAS sangat diharapkan keikut sertaannya dalam program pengentasan kemiskinan nasional diskala daerah. Maka dari itu pengoptimalan serta tata Kelola amil yang baik dibutuhkan untuk

⁹ Elok Fitriani Rafikasari Fefi Diana Putri, Ahmad Supriyadi, “Analisis Tentang Pengaruh Peraturan Bupati (Perbup) Tulungagung Nomor 86 Tahun 2020 Terhadap Perolehan Zakat Infak Dan Sedekah Di Baznas Tulungagung,” *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi* 3, no. 1 (2023): 71–80, <https://bajangjournal.com/index.php/Juremi/article/download/5944/4550/11630?utm>.

menunjang keberhasilan penghimpunan, pengelolaan serta pendistribusian zakat agar lebih maksimal.

Sementara itu, BAZNAS Kabupaten Trenggalek dan Tulungagung sama sama menonjol pada aspek pelaporan keuangan dan akuntabilitas formal. Bukti terbaru BAZNAS Trenggalek menunjukkan raihan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) pada laporan keuangannya serta model penghimpunan yang relatif terstruktur, termasuk keterlibatan UPZ ASN (unit pengumpul zakat dari aparat sipil negara).¹⁰

Tabel 1. 4
Data Dokumen Perencanaan dan Laporan Keuangan

No.	Nama Pengelola Zakat	Data Kelengkapan Kelembagaan		Laporan Keuangan Audited
		Ketersediaan RKAT	Ketersediaan Renstra	
1	BAZNAS Kab. Tulungagung	Ada	Ada	AUDITED
2	BAZNAS Kab. Trenggalek	Ada	Ada	AUDITED

Sumber : LPZN Akhir Tahun 2025 BAZNAS

Terlihat pada tabel diatas bahwa laporan keuangan BAZNAS Trenggalek dan BAZNAS Tulungagung sudah teraudit. Meskipun demikian, terdapat indikasi keterbatasan kapasitas operasional dan SDM yang dapat membatasi efektivitas program pemberdayaan mustahik secara skala besar sehingga dapat memengaruhi kinerja program pendistribusian maupun pendayagunaan dana ZIS seperti yang terlihat

¹⁰ BAZNAS Kabupaten Trenggalek, “BAZNAS Trenggalek Kembali Raih Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) Pada Audit Keuangan Tahun 2025,” 2026, dalam <https://doi.org/https://kabtrenggalek.baznas.go.id/berita/news-show/baznas-trenggalek-kembali-raih-opini-wajar-tanpa-pengecualian-wtp-pada-audit-keuangan-tahun-2025/38491>. diakses 9 April 2026

pada tabel berikut.

Tabel 1. 5
Pertumbuhan Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DSKL 2024-2025

No.	Nama Pengelola Zakat	Laporan Kinerja Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DSKL			Pertumbuhan	
		2023	2024	2025	2024	2025
1	BAZNAS Tulungagung	4.774.099.660	5,267,072,162	4,751,610,267	10,33%	-9,79%
2	BAZNAS Trenggalek	6,018,884,173	9,434,197,079	7,735,279,526	30,2%	-9,9%

Sumber : LPZN BAZNAS 2025

Pendistribusian dan pendayagunaan dana ZIS BAZNAS Kabupaten Trenggalek terlihat mengalami penurunan. Begitu juga dengan pendistribusian dan pendayagunaan BAZNAS Tulungagung yang mengalami penurunan. Dari turunnya penghimpunan dana zakat maka memengaruhi pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat. terlihat dari kedua Lembaga yang mengalami penurunan dalam pendistribusiannya padahal pada tahun sebelumnya mengalami peningkatan.

Tabel 1. 6
Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DSKL (per Bidang) Tahun 2025

No.	Laporan Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DSKL (per Bidang) Tahun 2025			Tahun
	Bidang	BAZNAS Kab. Tulungagung	BAZNAS Kab. Trenggalek	
1	Kemanusiaan	2,488,041,000	3,323,245,550	2023
2	Kesehatan	11,300,000	132,548,500	
3	Pendidikan	135,250,000	53,375,000	
4	Ekonomi	65,597,000	5,655,500	
5	Dakwah	115,050,000	135,389,000	
6	Operasional Amil	334,901,086	575,094,439	
7	Kemanusiaan	2,403,356,000	7,153,203,707	2024

8	Kesehatan	262,200,000	322,406,785	
9	Pendidikan	624,300,000	223,511,500	
10	Ekonomi	785,343,250	39,389,000	
11	Dakwah	479,230,000	287,051,000	
12	Operasional Amil	343,715,592	550,777,354	
13	Kemanusiaan	2,727,743,993	4,741,783,056	2025
14	Kesehatan	358,919,024	286,987,000	
15	Pendidikan	537,925,000	263,190,000	
16	Ekonomi	721,212,250	139,810,000	
17	Dakwah	585,555,500	1,701,675,000	
18	Operasional Amil	591,083,430	666,066,470	

Sumber : LPZN Akhir Tahun 2025 BAZNAS

Jika dilihat dari data pendistribusian dan pendayagunaan ZIS DSKL per bidang dari masing masing lembaga, BAZNAS Tulungagung terlihat lebih focus pada sisi pemberdayaan dana zakat terlihat dari pendistribusian yang unggul dibidang Pendidikan dan ekonomi. Sedangkan BAZNAS Trenggalek menonjol pada bidang kemanusiaan yang sifatnya incidental (bantuan langsung).

Tabel 1.7
Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DZKL Bidang Ekonomi BAZNAS Tulungagung dan Trenggalek Tahun 2025

NO	Pendistribusian dan Pendayagunaan ZIS-DZKL Bidang Ekonomi Tahun 2025				
	Nama Program	Tulungagung		Trenggalek	
		Jumlah Penerima	Nominal	Jumlah Penerima	Nominal
1	Grobak/meja tenda	130	210.700.000	35	64.800.000
2	Ternak	10	75.000.000	10	75.000.000
3	Z Mart	8	20.000.000	-	-
4	Modal Usaha	318	415.500.000	-	-
	Total	466	721.200.000	45	139.800.000

Sumber: Laporan Baznas Tulungagung dan Trenggalek 2025

Kedua BAZNAS dalam pendistribusian pendayagunaan dana zakat

masing-masing sudah memiliki program pendayagunaan yang sudah berjalan. Di BAZNAS Tulungagung sudah berjalan pemberdayaan zakat melalui program bantuan modal usaha seperti Z Coffe atau grobak usaha UMKM, hewan ternak berbasis jamaah, Z Mart yang berkolaborasi dengan fatayat dan bantuan modal usaha lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan BAZNAS Kabupaten Tulungagung, Bapak Ahmad Saifudin, diketahui bahwa lembaga telah memiliki program pemberdayaan mustahik yang berfokus pada peningkatan kemandirian ekonomi. Program tersebut dirancang dengan harapan agar mustahik yang memiliki potensi dan kemauan berwirausaha dapat mengembangkan usaha secara mandiri sehingga tidak bergantung pada bantuan zakat secara berkelanjutan. Kemandirian ekonomi tersebut juga diharapkan dapat mendorong tumbuhnya kesadaran mustahik untuk berbagi atau bersedekah ketika kondisi ekonominya telah membaik.

Lebih lanjut, BAZNAS Kabupaten Tulungagung telah mengembangkan beberapa program pemberdayaan ekonomi, antara lain Z Coffee dan Z Mart yang dijalankan melalui kolaborasi dengan Fatayat, serta bantuan modal usaha bagi individu atau pelaku UMKM kecil yang mengalami keterbatasan modal. Program-program tersebut menunjukkan adanya upaya lembaga dalam mengarahkan zakat produktif sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi yang berkelanjutan bagi mustahik.

Begitupun BAZNAS Trenggalek yang sudah memiliki program pemberdayaan zakat untuk mengangkat perekonomian mustahik yang kurang mampu melalui bantuan modal usaha. Dari wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti Program Bantuan usaha ini berupa grobak untuk mendukung UMKM kecil sebanyak total 35 penerima manfaat. Kemudian ada bantuan ternak kambing berbasis jamaah masjid yang kurang mampu sebanyak total 41 ekor untuk 10 penerima.¹¹ Dari program ini harapannya dapat membantu para mustahik kurang mampu yang benar-benar ingin mandiri secara ekonomi dengan memanfaatkan bantuan zakat.

Secara teoritis, penerapan *Good Amil Governance* yang baik diharapkan mampu menjaga stabilitas kinerja lembaga zakat serta memastikan efektivitas program pemberdayaan mustahik. Namun, data terbaru justru menunjukkan fenomena yang lebih kompleks. di tengah meningkatnya formalisasi tata kelola (laporan teraudit, RKAT, SIMBA), kedua BAZNAS justru mengalami penurunan penghimpunan dana ZIS. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas tata kelola formal saja belum cukup. Diperlukan penerapan prinsip GAG yang substansif dan berdampak nyata, khususnya pada dimensi transparansi program, akuntabilitas dampak, pertanggungjawaban pendampingan, dan independensi pengambilan keputusan. Penelitian ini hadir untuk menganalisis secara mendalam bagaimana keempat prinsip tersebut diterapkan dalam

¹¹ Observasi pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek pada 13 April 2026

konteks pemberdayaan ekonomi mustahik di kedua BAZNAS.

Kedua Lembaga, yaitu BAZNAS Kabupaten Tulungagung dan BAZNAS Kabupaten Trenggalek sama sama mengalami penurunan yang lumayan signifikan dalam penghimpunan dana ZIS. Meskipun demikian, respon kelembagaan yang ditunjukan kedua nya sangat berbeda.

BAZNAS Tulungagung justru menunjukan peningkatan dalam pelayanan mustahik serta pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat, dengan memperkuat pada program pemberdayaan ekonomi. Sebaliknya BAZNAS Trenggalek meningkatkan pelayanan mustahik dalam program pendistribusian yang bersifat kemanusiaan dan dakwah. Perbedaan respons ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan dalam penerapan prinsip-prinsip GAG di lapangan khususnya pada dimensi pertanggungjawaban program (seberapa intensif pendampingan usaha dilakukan), akuntabilitas dampak (apakah ada laporan outcome program ekonomi), dan independensi keputusan (apakah prioritas program ditentukan oleh kebutuhan mustahik atau faktor lain). Ini merupakan celah yang menjadi fokus utama penelitian ini untuk ditelusuri secara mendalam.

Menariknya kedua Lembaga tersebut telah memiliki laporan keuangan yang sudah teraudit, yang menunjukan bahwa secara formal kesuannya telah memenuhi aspek akuntabilitas. Hal ini mengindikasikan bahwa perbedaan *outcome* tidak semata-mata ditentukan oleh tata kelola

formal, tetapi juga oleh strategi operasional dan adaptasi pendayagunaan yang diterapkan.

Perbandingan kasus Tulungagung dan Trenggalek membuka pertanyaan yang relevan: sejauh mana praktik *Good Amil Governance* baik di level administratif, teknis, maupun relasional dapat mempengaruhi outcome program BAZNAS khususnya dalam pemberdayaan ekonomi. Efektivitas pemberdayaan ekonomi zakat tidak hanya dapat diukur dari kuantitas distribusi (berapa banyak yang dibagikan), melainkan dari kualitas perubahan seperti kemandirian ekonomi mustahik, keberlanjutan usaha dan perubahan kapasitas.¹²

Seperti yang dikatakan Bapak Ahmad Saifudin, M.E. Selaku kepala bidang pendistribusian dan pendayagunaan, beliau mengatakan bahwa penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dalam pengelolaan zakat menekankan beberapa indikator utama. Indikator tersebut meliputi ketepatan sasaran, transparansi, dan akuntabilitas.

Ketepatan sasaran menjadi aspek utama yang diwujudkan melalui proses verifikasi dan survei lapangan untuk memastikan bahwa bantuan zakat benar-benar diberikan kepada mustahik yang berhak. Selain itu, transparansi diwujudkan melalui keterbukaan setiap proses pengelolaan zakat yang disertai dokumentasi yang jelas sehingga dapat diakses dan dipertanggungjawabkan. Sementara itu, akuntabilitas diwujudkan melalui penyusunan laporan yang sistematis dan dapat

¹² Lukmanul Hakim Azhar Alam, Deviana Sari, "The Impact of Productive Zakat Program on the Economy of Zakat Recipients: Study in Baznas Surakarta," *JIEFES* 3, no. 2 (2022): 88–101.

dipertanggungjawabkan kepada stakeholder.

Selanjutnya beliau juga menambahkan bahwa keadilan dan pemerataan harus diperhatikan. “Penyaluran tidak boleh hanya ke satu pihak saja, tapi harus melihat prioritas kebutuhan,” katanya.

Selain itu, beliau menyebut ketepatan waktu dan profesionalitas amil sebagai bagian penting. “Kami berusaha menyalurkan bantuan tepat waktu dan bekerja sesuai SOP yang ada,” ujarnya. Ia juga menekankan pentingnya monitoring dan evaluasi, terutama dalam program pemberdayaan. “Kami ingin memastikan bantuan itu tidak hanya habis, tapi juga berdampak, misalnya bisa meningkatkan kemandirian mustahik,” jelasnya. “Yang paling penting, semua proses ini harus tetap sesuai dengan syariat sebagai dasar dalam pengelolaan zakat,” pungkasnya.¹³

Kemudian berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Deni Riani, S.E.I., M.E. selaku Kepala Bidang Pelaksanaan BAZNAS Kabupaten Trenggalek, diperoleh informasi mengenai indikator *Good Amil Governance*. Beliau menyampaikan bahwa penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dilaksanakan melalui beberapa indikator utama yang telah diimplementasikan dalam pengelolaan zakat. Indikator tersebut meliputi amanah, profesionalitas, transparansi, dan akuntabilitas.

Prinsip amanah diwujudkan dengan pelaksanaan tugas sesuai regulasi yang berlaku, di mana dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) yang

¹³ Hasil Pra indept interview dengan informan pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung pada 7 April 2026.

terkumpul didistribusikan kepada mustahik yang berhak menerima. Selanjutnya, profesionalitas ditunjukkan melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara optimal sebagai bentuk komitmen dalam pengelolaan zakat. Selain itu, transparansi diterapkan melalui keterbukaan informasi kepada publik terkait pengelolaan dana zakat. Sementara itu, akuntabilitas diwujudkan melalui penyusunan laporan kegiatan dan keuangan yang dipublikasikan melalui media sosial serta disampaikan kepada para stakeholder.¹⁴ Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut menjadi landasan utama dalam penerapan tata kelola pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Trenggalek.

Dari observasi dan wawancara pra riset yang dilakukan peneliti pada kedua BAZNAS, Sebagian besar amil baik BAZNAS Tulungagung dan Trenggalek sepakat bahwa indikator *Good Amil Governance* dapat diukur melalui kinerja amil yang bertanggung jawab, professional, transparan, akuntabel, pendistribusian yang tepat sasaran dan pastinya tidak melanggar syariat. Yang mana prinsip tersebut memang sesuai dengan indikator *Good Amil Governance* dalam mencapai optimalisasi pengelolaan dana zakat pada BAZNAS.

Program zakat produktif dapat meningkatkan pendapatan dan mendorong semangat kewirausahaan di kalangan mustahik apabila disertai pendampingan yang konsisten, akses ke modal berkelanjutan,

¹⁴ Hasil Pra indept interview dengan informan pada BAZNAS Kabupaten Trenggalek pada 7 April 2026.

dan mekanisme monitoring yang memadai.¹⁵ Namun, efektivitas program tersebut sangat bergantung pada tata kelola yang melibatkan perencanaan berbasis data mustahik, transparansi penggunaan dana, serta mekanisme akuntabilitas terhadap stakeholder (muzakki, masyarakat, dan pemerintah setempat).

Di era digital, transformasi manajemen zakat melalui sistem informasi dan platform digital telah menjadi salah satu langkah strategis untuk meningkatkan pelaporan, efisiensi penghimpunan, serta monitoring program. Digitalisasi dapat meningkatkan akurasi data mustahik, mempermudah tracking pemanfaatan dana, serta meningkatkan keterbukaan publik.¹⁶ namun implementasi teknis dan adopsinya di tingkat kabupaten bergantung pada kapasitas teknis amil dan dukungan anggaran. Hal ini berarti bahwa digitalisasi menjadi bagian dari rangkaian praktik governance yang mempengaruhi efektivitas pemberdayaan.

Kebutuhan akan bukti empiris yang mendalam mendorong pemilihan pendekatan kualitatif multi-situs untuk penelitian ini. Pendekatan kualitatif akan memungkinkan penelusuran proses (how and why) tata kelola dilaksanakan, bagaimana keputusan operasional dibuat, praktik pendampingan mustahik di lapangan, serta persepsi aktor-aktor

¹⁵ Imron Mawardi et al., "Analyzing the Impact of Productive Zakat on the Welfare of Zakat Recipients," *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 14 No. 1 (2022): 118–40, <https://doi.org/10.1108/JIABR-05-2021-0145>.

¹⁶ Siti Zubaidah, "Development of Zakat Management Digitalization in Indonesia," *Proceedings, 4th International Conference of Zakat*, 2020, 459–68.

kunci (pengurus BAZNAS, pendamping, mustahik, pemangku kebijakan daerah) terhadap efektivitas program.¹⁷ Fenomena ini menunjukkan adanya variasi praktik *Good Amil Governance* dalam merespon tekanan penurunan penghimpunan zakat, yang berimplikasi pada perbedaan efektivitas pemberdayaan mustahik. Dengan demikian, hubungan antara tata kelola dan outcome zakat produktif tidak bersifat linear, melainkan dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan strategi kelembagaan.

Meskipun BAZNAS pusat dan daerah terus mendorong standarisasi pengelolaan zakat seperti Indeks Zakat Nasional dan prototipe program pendayagunaan, namun rekomendasi kebijakan pada level kabupaten masih kurang terutama rekomendasi yang menautkan aspek governance operasional dengan desain intervensi pemberdayaan yang berorientasi outcome. Hasil penelitian dapat menjadi dasar penguatan kapasitas amil, desain sistem informasi mustahik yang lebih baik, serta strategi pendampingan yang meningkatkan tingkat keberhasilan usaha mustahik.

Selain itu, perhatian pada *governance* juga berkaitan dengan aspek legitimasi dan kepercayaan publik. Persepsi muzaki terhadap integritas dan transparansi lembaga zakat mempengaruhi niat bayar dan kesinambungan penghimpunan, sehingga perbaikan governance bukan sekadar soal kepatuhan administrasi, tetapi juga soal keberlanjutan sumber daya yang menjadi modal utama dalam program

¹⁷ Elvira et al., "GOOD AMIL GOVERNANCE ACCORDING TO ZAKAT CORE PRINCIPLES: A CONCEPT TO IMPROVE THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF ZAKAT MANAGEMENT." *Jurnal Interdisipliner Ekonomi Syariah Indonesia (IJSE)* 6, no. 3 (2023): 3141–58, <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v6i3.4358>

pemberdayaan.¹⁸ Oleh karena itu, penelitian ini juga akan menelaah relasional governance bagaimana komunikasi, transparansi pelaporan, dan partisipasi masyarakat mempengaruhi kepercayaan dan dukungan publik.

Oleh sebab itu setelah melakukan pra riset, penulis tertarik melakukan penelitian tesis dengan judul **“*Good Amil Governance dalam Mewujudkan Pemberdayaan Ekonomi (Studi Multi-situs BAZNAS Kabupaten Tulungagung Dan Trenggalek)*”** untuk menjawab kebutuhan bukti pengelolaan zakat yang lebih efektif dan akuntabel di tingkat daerah. Penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman mendalam tentang praktik governance di dua lokasi berbeda, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemberdayaan mustahik, serta rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas manajemen zakat dan dampak sosial-ekonomi program pemberdayaan.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pra indept interview kepada informan penelitian ini, diketahui bahwa indikator dari *Good Amil Governance* adalah transparansi, akuntabel, bertanggung jawab dan independent maka indikator ini menjadi focus dalam penelitian ini yang diprediksi dapat

¹⁸ Asgar and Hasbi, “THE MODERATION ROLE OF GOOD AMIL GOVERNANCE ON INTEREST IN PAYING ZAKAT: EMPIRICAL EVIDENCE OF THE MUSLIM COMMUNITY The Potential of Zakat in Indonesia Has a Significant Prospect in Making a Major Contribution to the National Economy . This Can Be Proven,” *Aiszawa (Aceh International Seminar on Zakat and Waqf)*, 2024, 1–18.

mewujudkan tata pengelolaan lembaga zakat yang baik melalui perogram ekonomi. Perlu dijelaskan bahwa meskipun GAG secara teoritis mencakup enam prinsip (transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, keadilan, dan kepatuhan syariah), penelitian ini secara sadar membatasi fokus pada empat prinsip operasional utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan independensi.

Pembatasan ini didasarkan pada tiga alasan. Pertama, keempat prinsip tersebut merupakan prinsip yang paling dominan disebutkan oleh informan dalam pra indept interview pada kedua BAZNAS sebagai indikator utama tata kelola amil yang dapat diamati dan diukur secara empiris di lapangan. Kedua, prinsip keadilan dan kepatuhan syariah dalam konteks BAZNAS bersifat inheren dan melekat pada seluruh proses pengelolaan zakat secara normatif keduanya merupakan landasan syariah yang mendasari keempat prinsip lainnya, bukan variabel yang berdiri sendiri dalam implementasi operasional. Ketiga, pendekatan kualitatif multi-situs yang digunakan menuntut kedalaman analisis pada setiap dimensi; pembatasan pada empat prinsip memungkinkan penelusuran yang lebih mendalam dan komprehensif terhadap praktik riil di lapangan dibandingkan jika semua enam prinsip dianalisis secara bersamaan. sehingga didapatkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan prinsip transparansi dalam mewujudkan

pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek?

2. Bagaimana penerapan prinsip akuntabilitas dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek?
3. Bagaimana penerapan prinsip pertanggungjawaban dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek?
4. Bagaimana penerapan prinsip independensi dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengeksplorasi dan menjelaskan penerpan prinsip transparansi dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek.
2. Untuk mengeksplorasi dan menjelaskan penerpan prinsip akuntabilitas dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek.
3. Untuk mengeksplorasi dan menjelaskan penerpan prinsip pertanggungjawaban dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS

Trenggalek.

4. Untuk mengeksplorasi dan menjelaskan penerpan prinsip independensi dalam mewujudkan pemberdayaan ekonomi mustahik pada BAZNAS Tulungagung dan BAZNAS Trenggalek.

D. Kegunaan Penelitian

1. Teoritis

Memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan teori *Good Amil Governance* dalam konteks *filantropi Islam* dan Menambah pengetahuan empiris terkait hubungan governance dan efektivitas program ekonomi zakat produktif berdasarkan studi multi-situs.

2. Praktis

a. Akademik

Secara teoritis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran atau konsep teori ilmu pengetahuan dan memperkuat teori ilmiah dengan bukti-bukti dan analisis yang penulis temui dalam penelitian.

b. Peneliti lanjutan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat di gunakan untuk menambahkan referensi dari keilmuan dalam penelitian lanjutan.

3. Kebijakan

Dari penelitian ini diharapkan dapat Memberikan rekomendasi perbaikan tata kelola BAZNAS Tulungagung dan Trenggalek berbasis temuan lapangan serta mendukung penguatan kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat melalui tata kelola yang transparan, Amanah, bertanggungjawab, adil dan akuntabel.

E. Penegasan Istilah

a. *Good Amil Governance* (GAG)

Good Amil Governance dalam penelitian ini adalah penerapan prinsip tata kelola yang baik pada lembaga amil zakat yang mencakup: transparansi, akuntabilitas, profesionalitas amil, keadilan dan kepatuhan syariah, serta partisipasi dan pemberdayaan mustahik.¹⁹ Implementasi *Good Amil Governance* pada lembaga zakat di Indonesia terfokus pada transparansi dan akuntabilitas sebagai dua dimensi utama dari tata kelola yang baik.²⁰ Dalam penelitian ini, GAG diamati melalui kebijakan, sistem informasi, pelaporan, prosedur operasional, serta perilaku amil dalam menjalankan tugas pengelolaan zakat.

b. Transparansi

¹⁹ Elvira et al., "GOOD AMIL GOVERNANCE ACCORDING TO ZAKAT CORE PRINCIPLES: A CONCEPT TO IMPROVE THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF ZAKAT MANAGEMENT."

²⁰ Muhammad Romi, Nana Sepdiana, and Mukhlis, "GOOD AMIL GOVERNANCE : STANDAR AKUNTABILITAS UNTUK LEMBAGA ZAKAT TERINTEGRASI," *AL FIDDHOH* 6, no. 2 (2025): 127–42.

Transparansi dalam penelitian ini adalah keterbukaan BAZNAS Kabupaten Tulungagung dan BAZNAS Kabupaten Trenggalek dalam menyampaikan informasi pengelolaan zakat, mulai dari penghimpunan, pendistribusian, laporan keuangan, hingga program pemberdayaan ekonomi mustahik. Transparansi menuntut lembaga zakat menyampaikan informasi secara jelas, rutin, dan dapat diakses oleh muzaki, mustahik, serta masyarakat.²¹

c. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam penelitian ini ialah kewajiban lembaga zakat untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dana zakat kepada para pemangku kepentingan.²² Dalam penelitian ini, akuntabilitas dilihat dari adanya laporan keuangan, audit, pelaporan program, serta kesesuaian pelaksanaan program pemberdayaan ekonomi dengan prosedur lembaga.

d. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban dalam penelitian ini merupakan kewajiban BAZNAS dalam memastikan dana zakat dikelola dan disalurkan secara tepat sasaran sesuai syariat, regulasi, dan

²¹ Yessi Fitri, Rini Rini, and Amilin Amilin, "Transparansi Dan Akuntabilitas Organisasi Pengelola Zakat: Transparency and Accountability of Zakat Management Organizations," *Jurnal Bimas Islam* 17, no. 1 SE-Articles (n.d.): 215–43, <https://doi.org/10.37302/jbi.v17i1.1013>.

²² Hanifatul Syaidah Zahara et al., "AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT MELALUI ZAKAT CORE PRINCIPLE DAN PSAK 109," *J-Esa (Jurnal Ekonomi Syariah)* 6, no. 1 SE-Articles (n.d.): 102–11, <https://doi.org/10.52266/jesa.v6i1.1362>.

kebutuhan mustahik.²³ Dalam konteks pemberdayaan ekonomi, pertanggungjawaban mencakup pelaksanaan program, monitoring, pendampingan, dan evaluasi dampak bantuan terhadap perkembangan usaha mustahik.

e. Independensi

Independensi dalam penelitian ini merupakan kemampuan lembaga zakat untuk mengambil keputusan secara objektif, profesional, dan bebas dari kepentingan pihak tertentu.²⁴ Dalam penelitian ini, independensi dilihat dari proses verifikasi mustahik, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan BAZNAS menjaga penyaluran bantuan agar tetap adil dan tepat sasaran.

f. Pemberdayaan Ekonomi

Pemberdayaan Ekonomi dimaknai sebagai upaya pendayagunaan zakat produktif guna meningkatkan kemandirian ekonomi mustahik melalui berbagai program pendayagunaan zakat yang berorientasi pada pengembangan usaha dan transformasi mustahik menuju muzakki. Zakat produktif dapat meningkatkan pendapatan mustahik dan mengubah pola ketergantungan menjadi kewirausahaan

²³ Azwan Nasrul and Materan Zulia, “Efektivitas Zakat Produktif Serta Dampaknya Terhadap Peningkatan Pendapatan Mustahik,” *Ghaly: Journal of Islamic Economic Law* 3, no. 1 (2025).

²⁴ Suroso Imam Zadjuli, Atina Shofawati, and Muryani, “Implementing Good Corporate Governance in Zakat Institution,” *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285) 2, no. 1 SE-Articles (2020): 27–37, <https://doi.org/10.36096/brss.v2i1.158>.

mandiri.²⁵

²⁵ Yusril Firmansyah, Hari Sukarno, and Nikmatul Masruroh, “The Productive Zakat in Empowering Mustahik Entrepreneurship,” *The Es Economics and Entrepreneurship (ESEE)* 2, no. 03 (2024): 230–39, <https://doi.org/10.58812/esee.v2i03>.