

STRATEGI PENGUATAN *GOOD ZAKAT GOVERNANCE* MELALUI IMPLEMENTASI *ZAKAT CORE PRINCIPLES* PADA BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL

Nur Azizah

Universitas Islam Kadiri

nur.azizah@uniska-kediri.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan *good zakat governance* melalui implementasi *Zakat Core Principles* (ZCP) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai lembaga pengelola zakat resmi di Indonesia. Objek penelitian meliputi kebijakan, praktik tata kelola, serta mekanisme pengelolaan zakat yang diterapkan oleh BAZNAS dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip ZCP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan dan analisis dokumen, yang mencakup peraturan perundang-undangan di bidang perzakatan, laporan kelembagaan BAZNAS, serta literatur ilmiah yang relevan dengan tata kelola zakat dan manajemen organisasi nirlaba. Data dianalisis secara deskriptif-analitis untuk menilai kesesuaian implementasi ZCP dengan prinsip-prinsip *good zakat governance*, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Zakat Core Principles* dapat berfungsi sebagai kerangka strategis yang komprehensif dalam memperkuat tata kelola zakat di BAZNAS, khususnya melalui penguatan regulasi internal, penerapan manajemen risiko, pengendalian internal yang efektif, serta peningkatan akuntabilitas pengelolaan dana zakat. Implementasi ZCP secara konsisten berpotensi meningkatkan kepercayaan publik, efisiensi pengelolaan zakat, dan keberlanjutan kelembagaan zakat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi *Zakat Core Principles* ke dalam strategi kelembagaan BAZNAS merupakan langkah strategis dan fundamental dalam mewujudkan *good zakat governance* yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata Kunci :

Good Zakat Governance; Zakat Core Principles; Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS); Manajemen Strategi Zakat.

Abstract

This study aims to analyze strategies for strengthening good zakat governance through the implementation of the Zakat Core Principles (ZCP) at the National Amil Zakat Agency (BAZNAS) as Indonesia's official zakat management institution. The object of

this research includes policies, governance practices, and zakat management mechanisms implemented by BAZNAS in relation to the principles of ZCP. This study adopts a qualitative approach employing library research and document analysis methods, encompassing zakat-related regulations, institutional reports of BAZNAS, and relevant scholarly literature on zakat governance and nonprofit management. The data are analyzed using a descriptive-analytical technique to assess the alignment between ZCP implementation and the principles of good zakat governance, namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. The findings indicate that the Zakat Core Principles constitute a comprehensive strategic framework for strengthening zakat governance at BAZNAS, particularly through the enhancement of internal regulatory frameworks, risk management practices, effective internal control systems, and accountability in zakat fund management. Consistent implementation of ZCP has the potential to enhance public trust, improve the efficiency of zakat management, and ensure the institutional sustainability of zakat organizations. This study concludes that integrating the Zakat Core Principles into BAZNAS's institutional strategy represents a strategic and essential step toward achieving professional, accountable, and sustainable good zakat governance.

Keywords:

Good Zakat Governance; Zakat Core Principles; National Amil Zakat Agency (BAZNAS); Zakat Strategy Management.

1. Pendahuluan

Zakat merupakan instrumen yang sangat penting dalam sistem ekonomi Islam karena memiliki fungsi ganda, yaitu sebagai kewajiban keagamaan sekaligus sebagai mekanisme distribusi sosial yang bertujuan untuk menciptakan keadilan sosial dan mengurangi tingkat kemiskinan di masyarakat. Melalui zakat, terjadi proses redistribusi kekayaan dari kelompok yang mampu kepada kelompok yang membutuhkan, sehingga diharapkan dapat mengurangi kesenjangan sosial dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara lebih merata. Oleh karena itu, zakat tidak hanya dipandang sebagai aktivitas filantropi, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi yang memerlukan pengelolaan yang sistematis, terencana, dan berorientasi pada hasil. Pengelolaan zakat yang baik dan terintegrasi menjadi syarat utama agar dana zakat yang dihimpun dapat dimanfaatkan secara optimal dan tepat sasaran. Tanpa adanya sistem pengelolaan yang memadai, potensi zakat yang besar tidak akan mampu memberikan dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan keadilan sosial. Dalam konteks ini, penerapan prinsip pengelolaan yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa dana zakat yang dikumpulkan dapat dikelola dan didistribusikan secara efisien, transparan, dan berkeadilan, sehingga tujuan utama zakat dapat tercapai secara maksimal (Hamdani et al., 2019). Sejalan dengan hal tersebut, konsep tata kelola yang baik atau *good zakat governance* menjadi landasan penting dalam menjamin kualitas dan kredibilitas pengelolaan zakat.



Di Indonesia, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) berperan sebagai lembaga resmi yang diberi mandat oleh negara untuk mengelola zakat secara nasional. Sebagai lembaga publik, BAZNAS dituntut untuk menjalankan seluruh fungsi pengelolaan zakat, mulai dari penghimpunan, pengelolaan, hingga pendistribusian dan pendayagunaan zakat, dengan mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme. Keberhasilan BAZNAS dalam menjalankan peran tersebut sangat bergantung pada kualitas tata kelola yang diterapkan. Namun demikian, dalam praktiknya pengelolaan zakat di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah isu kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola zakat, yang secara langsung berpengaruh terhadap tingkat partisipasi muzaki dan optimalisasi penghimpunan dana zakat. Selain itu, tantangan lainnya berkaitan dengan efektivitas pengelolaan dan konsistensi penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam seluruh proses kelembagaan, yang hingga saat ini masih menjadi persoalan yang perlu mendapatkan perhatian serius (Isnaniati et al., 2023).

Motivasi penelitian ini berangkat dari kebutuhan yang semakin mendesak untuk merumuskan strategi penguatan *good zakat governance* di BAZNAS sebagai upaya untuk menjawab berbagai tantangan tersebut. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan dan strategis adalah melalui implementasi *Zakat Core Principles* (ZCP). ZCP merupakan seperangkat prinsip dasar yang dirancang sebagai pedoman dalam pengelolaan zakat agar selaras dengan standar tata kelola yang baik, khususnya dalam hal transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan dana zakat (Isnaniati et al., 2023). Prinsip-prinsip yang terkandung dalam ZCP mencakup berbagai aspek fundamental, seperti tata kelola kelembagaan yang kuat, sistem pengawasan yang efektif, manajemen risiko yang memadai, serta kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip syariah. Keseluruhan prinsip tersebut menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan globalisasi, perkembangan teknologi, serta dinamika sektor keuangan yang semakin kompleks, yang menuntut lembaga zakat untuk beradaptasi dan meningkatkan kapasitas kelembagaannya secara berkelanjutan (Suhairi et al., 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Zakat Core Principles* sebagai kerangka strategis dalam memperkuat tata kelola zakat di BAZNAS, serta mengidentifikasi implikasi penerapan prinsip-prinsip tersebut terhadap peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan keberlanjutan pengelolaan zakat (Zahara et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian tata kelola zakat, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan strategi pengelolaan zakat di Indonesia agar lebih profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada keberlanjutan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat mendukung optimalisasi peran zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi yang



mampu memberikan dampak nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat secara berkesinambungan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Zakat dan *Good Governance*

Zakat merupakan salah satu instrumen utama dalam sistem ekonomi syariah yang memiliki peran strategis dalam upaya mengatasi permasalahan kemiskinan serta mewujudkan keadilan sosial di tengah masyarakat. Sebagai mekanisme distribusi kekayaan yang bersifat wajib, zakat diharapkan mampu mengurangi kesenjangan sosial dan meningkatkan kesejahteraan kelompok masyarakat yang kurang mampu. Oleh karena itu, keberhasilan zakat dalam mencapai tujuan sosial-ekonomi tersebut sangat bergantung pada kualitas pengelolaannya. Pengelolaan zakat yang baik, profesional, dan transparan menjadi prasyarat utama agar dana zakat yang dihimpun dapat dikelola secara optimal dan disalurkan kepada mustahik secara tepat sasaran. Hal ini menjadi semakin penting di negara-negara dengan mayoritas penduduk Muslim, termasuk Indonesia, mengingat potensi zakat yang besar membutuhkan sistem tata kelola yang mampu menjamin efektivitas penghimpunan dan pendistribusian dana zakat secara berkelanjutan (Hudaefi et al., 2025).

Dalam konteks tersebut, penerapan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) dalam lembaga pengelola zakat menjadi faktor krusial dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana zakat. Tata kelola yang baik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun legitimasi dan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip *good governance* dalam lembaga zakat, khususnya pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), masih menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan tersebut antara lain berkaitan dengan pengelolaan dana zakat yang belum sepenuhnya optimal, serta rendahnya tingkat kepercayaan sebagian masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (Bin-Nashwan, 2021). Kurangnya kepercayaan publik ini berpotensi menghambat partisipasi muzaki dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi, sehingga berdampak langsung pada tidak optimalnya dana zakat yang berhasil dihimpun.

Lebih lanjut, rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga zakat dapat mengurangi efektivitas zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi. Ketika masyarakat menggunakan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan zakat, potensi dana zakat yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menjadi tidak tergarap secara maksimal. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa lemahnya tata kelola dan minimnya kepercayaan publik merupakan faktor penghambat utama dalam optimisasi



pengelolaan zakat, sehingga berdampak pada terbatasnya manfaat zakat bagi masyarakat luas (Bin-Nashwan, 2021). Oleh karena itu, penguatan prinsip *good governance* dalam pengelolaan zakat menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan bahwa zakat dapat berfungsi secara efektif sebagai instrumen keadilan sosial dan pengentasan kemiskinan.

2.2 Penerapan Zakat Core Principles (ZCP)

Untuk mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan lemahnya tata kelola, keterbatasan sistem pengawasan, serta rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola zakat, *Zakat Core Principles* (ZCP) diperkenalkan sebagai sebuah kerangka acuan internasional yang komprehensif. Kerangka ini dirancang dengan tujuan utama untuk meningkatkan kualitas regulasi, sistem pengawasan, serta praktik pengelolaan zakat secara menyeluruh dan terstandar (Daud et al., 2025). ZCP tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang dapat membantu lembaga zakat dalam membangun sistem tata kelola yang kuat, transparan, dan akuntabel. Melalui penerapan prinsip-prinsip ZCP, lembaga zakat diharapkan mampu menyesuaikan praktik pengelolaannya dengan standar internasional yang menekankan profesionalisme dan kepatuhan terhadap prinsip tata kelola yang baik (Asha'ari & Daud, 2018).

Implementasi ZCP diyakini dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan zakat. Akuntabilitas yang lebih baik tercermin melalui kejelasan struktur kelembagaan, pembagian kewenangan yang tegas, serta mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban yang sistematis. Sementara itu, transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi mengenai penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat kepada publik. Dengan meningkatnya akuntabilitas dan transparansi tersebut, lembaga zakat diharapkan mampu membangun citra kelembagaan yang kredibel dan dapat dipercaya. Kondisi ini pada akhirnya menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi muzaki untuk menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi secara berkelanjutan, karena adanya keyakinan bahwa dana zakat dikelola secara amanah dan profesional (Daud et al., 2025).

Lebih jauh, ZCP menempatkan tata kelola kelembagaan dan manajemen risiko sebagai aspek sentral dalam pengelolaan zakat. Penekanan pada tata kelola kelembagaan bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga zakat memiliki struktur organisasi yang jelas, sistem pengawasan internal yang efektif, serta kebijakan dan prosedur operasional yang terdokumentasi dengan baik. Sementara itu, penerapan manajemen risiko menjadi penting untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memitigasi berbagai potensi risiko yang dapat muncul dalam proses penghimpunan dan pendistribusian zakat, baik risiko operasional, risiko kepatuhan, maupun risiko



reputasi. Dengan pengelolaan risiko yang memadai, lembaga zakat diharapkan mampu menjaga stabilitas operasional serta meningkatkan keberlanjutan kinerjanya dalam jangka panjang (Daud et al., 2025).

Dalam konteks fungsi sosial lembaga zakat, penerapan ZCP juga dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pelaksanaan program-program pendayagunaan zakat. Tata kelola yang kuat dan sistem pengawasan yang memadai memungkinkan lembaga zakat untuk memastikan bahwa dana zakat disalurkan secara tepat sasaran dan memberikan dampak sosial yang nyata bagi mustahik. Dengan demikian, lembaga zakat tidak hanya berperan sebagai pengelola dana sosial, tetapi juga sebagai agen pembangunan sosial-ekonomi yang mampu berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan lembaga zakat dalam menjalankan fungsi sosial tersebut sangat bergantung pada tingkat kepercayaan muzaki, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh kualitas tata kelola yang diterapkan.

Oleh karena itu, keterkaitan antara penerapan *Zakat Core Principles* dan peningkatan kepercayaan muzaki menjadi isu sentral dan relevan dalam kajian pengelolaan zakat kontemporer. Kepercayaan muzaki merupakan faktor kunci dalam menentukan tingkat partisipasi dan loyalitas mereka terhadap lembaga zakat. Semakin tinggi tingkat kepercayaan muzaki, semakin besar pula potensi dana zakat yang dapat dihimpun dan dikelola secara optimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, hubungan antara implementasi ZCP dan peningkatan kepercayaan muzaki dirumuskan sebagai hipotesis kunci dalam penelitian ini, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran strategis ZCP dalam memperkuat tata kelola dan kinerja lembaga zakat.

2.3 Hubungan antara Good Zakat Governance dan Kinerja Lembaga

Kualitas tata kelola yang diterapkan dalam lembaga zakat merupakan salah satu determinan utama yang berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja dan akuntabilitas lembaga tersebut. Tata kelola yang berkualitas mencerminkan sejauh mana lembaga mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya keuangan, sumber daya manusia, maupun sistem dan prosedur organisasi, secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab. Dalam konteks lembaga zakat, tata kelola tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif dan manajerial, tetapi juga berkaitan erat dengan amanah sosial dan religius yang melekat pada pengelolaan dana zakat. Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa dana zakat dikelola sesuai dengan tujuan syariah serta harapan para pemangku kepentingan.

Secara umum, penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik telah banyak dikaitkan dengan peningkatan kinerja dan reputasi lembaga nirlaba. Prinsip-prinsip tersebut, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan integritas, diyakini



mampu memperkuat kepercayaan publik serta meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi. Dalam konteks lembaga pengelola zakat, termasuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), penerapan tata kelola yang baik diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja lembaga dalam menjalankan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat secara optimal. Selain itu, tata kelola yang baik juga berperan dalam membentuk citra dan reputasi kelembagaan yang positif, yang pada akhirnya menjadi modal sosial penting bagi keberlanjutan lembaga zakat.

Namun demikian, kajian yang mengaitkan secara langsung antara tata kelola dan kinerja lembaga zakat perlu dilakukan dengan pendekatan yang lebih kontekstual dan kritis. Referensi yang sering digunakan untuk mendukung klaim mengenai pengaruh tata kelola terhadap kinerja lembaga, seperti (LeRoux, 2005), pada dasarnya tidak secara spesifik membahas pengelolaan zakat, melainkan lebih berfokus pada organisasi nirlaba secara umum. Demikian pula, rujukan (Saraswati et al., 2023) dan (Pawan et al., 2019) cenderung mengkaji aspek-aspek lain yang tidak secara langsung berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip tata kelola dalam lembaga zakat. Ketidaksesuaian konteks tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat keterbatasan dalam literatur yang secara eksplisit dan empiris mengkaji hubungan antara tata kelola dan kinerja dalam lembaga zakat. Oleh karena itu, generalisasi temuan dari sektor nirlaba atau organisasi publik lainnya ke dalam konteks pengelolaan zakat perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak menimbulkan bias konseptual.

Meskipun demikian, secara konseptual dapat dipahami bahwa mutu pengelolaan yang diterapkan oleh lembaga zakat memiliki implikasi langsung terhadap kinerja dan tingkat akuntabilitas lembaga tersebut. Pengelolaan yang baik memungkinkan lembaga zakat untuk menjalankan aktivitas operasional secara lebih terstruktur, meminimalkan potensi penyimpangan, serta meningkatkan efektivitas program pendayagunaan zakat. Akuntabilitas yang tinggi juga memungkinkan lembaga zakat untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dana zakat secara terbuka kepada publik, sehingga memperkuat legitimasi kelembagaan. Dalam konteks ini, penerapan tata kelola yang baik, termasuk melalui adopsi kerangka *Zakat Core Principles*, dipandang sebagai upaya strategis yang relevan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan zakat di BAZNAS.

Penerapan prinsip-prinsip yang terkandung dalam *Zakat Core Principles* diharapkan tidak hanya berdampak pada perbaikan kinerja internal lembaga, tetapi juga pada peningkatan reputasi kelembagaan di mata masyarakat. Reputasi yang baik menjadi faktor penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan muzaki, yang merupakan pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan zakat. Kepercayaan muzaki memiliki implikasi langsung terhadap tingkat partisipasi dan loyalitas mereka dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi. Dengan



demikian, meskipun hubungan antara tata kelola, kinerja lembaga, dan kepercayaan muzaki secara konseptual dapat dijelaskan, masih diperlukan dukungan referensi yang lebih memadai dan kontekstual untuk memperkuat argumentasi tersebut dalam kajian ilmiah mengenai pengelolaan zakat.

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil kajian pustaka yang telah diuraikan, dapat dipahami bahwa penguatan *good zakat governance* merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja kelembagaan lembaga pengelola zakat, khususnya Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Tata kelola zakat yang baik dipandang sebagai prasyarat utama bagi terciptanya pengelolaan zakat yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, *Zakat Core Principles* (ZCP) diposisikan sebagai kerangka normatif dan operasional yang dirancang untuk memperkuat tata kelola kelembagaan zakat melalui penguatan regulasi internal, sistem pengawasan, manajemen risiko, serta mekanisme akuntabilitas publik. Implementasi ZCP diharapkan mampu memperbaiki kualitas pengelolaan zakat secara menyeluruh dan meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Secara teoritis, penerapan ZCP dalam pengelolaan zakat di BAZNAS diperkirakan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas tata kelola zakat. Tata kelola yang lebih baik selanjutnya berperan dalam meningkatkan kinerja lembaga, baik dari sisi efektivitas penghimpunan dan pendistribusian zakat maupun dari sisi akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana zakat. Peningkatan kinerja dan akuntabilitas tersebut menjadi faktor penting dalam membangun dan memperkuat kepercayaan muzaki terhadap BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat resmi negara. Kepercayaan muzaki memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan pengelolaan zakat, karena tingkat kepercayaan yang tinggi cenderung mendorong peningkatan partisipasi dan loyalitas muzaki dalam menyalurkan zakat melalui lembaga formal.

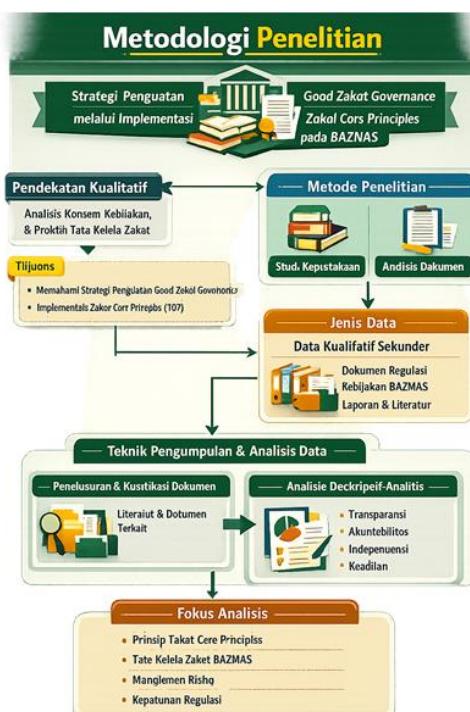
Lebih lanjut, meningkatnya kepercayaan muzaki diperkirakan akan berdampak positif terhadap keberlanjutan dan efisiensi pendistribusian zakat. Dengan meningkatnya dana zakat yang dihimpun, BAZNAS memiliki kapasitas yang lebih besar untuk merancang dan melaksanakan program pendayagunaan zakat yang efektif, tepat sasaran, dan berorientasi pada pemberdayaan mustahik. Dalam jangka panjang, kondisi ini diharapkan mampu memperkuat peran zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi dan meningkatkan kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan hubungan logis antarvariabel tersebut, hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini adalah bahwa penerapan *Zakat Core Principles* dalam pengelolaan zakat di BAZNAS berpengaruh positif terhadap penguatan *good zakat governance*, yang selanjutnya meningkatkan kepercayaan muzaki dan memperkuat keberlanjutan serta efisiensi pendistribusian



zakat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis tersebut sekaligus mengeksplorasi implikasi penerapan ZCP terhadap tata kelola zakat di Indonesia secara lebih komprehensif.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam strategi penguatan good zakat governance melalui implementasi Zakat Core Principles (ZCP) pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) (Safinal & Riyaldi, 2021). Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini disajikan secara ringkas dan sistematis dalam bentuk bagan pada Gambar 1, yang menggambarkan alur pendekatan kualitatif, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta tahapan analisis deskriptif-analitis dalam mengkaji implementasi *Zakat Core Principles* terhadap penguatan *good zakat governance* di BAZNAS.



Gambar 1. Skema Penelitian

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada analisis konsep, kebijakan, dan praktik tata kelola zakat, serta menelaah kesesuaian implementasi ZCP dengan prinsip-prinsip good zakat governance (Sudirman, 2019). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan dan analisis dokumen, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara sistematis berbagai sumber tertulis yang relevan dengan pengelolaan zakat dan tata kelola lembaga nirlaba (Pertiwi & Ghofur, 2020).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang bersifat sekunder. Data tersebut mencakup dokumen peraturan perundang-undangan di bidang perzakatan, kebijakan dan pedoman internal BAZNAS, laporan kelembagaan dan laporan kinerja BAZNAS, serta publikasi ilmiah berupa jurnal, buku, dan laporan penelitian yang membahas Zakat Core Principles, good zakat governance, dan manajemen lembaga zakat (Diansyah et al., 2022). Sumber data diperoleh dari dokumen resmi pemerintah, publikasi BAZNAS, serta literatur akademik yang relevan dan kredibel.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan pengumpulan dokumen secara sistematis, yang kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema dan relevansinya dengan tujuan penelitian (Fahlevi, 2023). Dokumen-dokumen yang telah terkumpul dianalisis dengan teknik analisis deskriptif-analitis, yaitu dengan cara mendeskripsikan isi dokumen secara komprehensif dan kemudian menganalisisnya untuk menilai tingkat kesesuaian antara praktik pengelolaan zakat di BAZNAS dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam Zakat Core Principles (Zetira & Fatwa, 2021). Analisis difokuskan pada aspek-aspek utama good zakat governance, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan (Mufidah, 2016).

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif melalui indikator konseptual yang diturunkan dari prinsip-prinsip ZCP dan good zakat governance. Variabel implementasi ZCP dianalisis berdasarkan keberadaan dan penerapan prinsip tata kelola kelembagaan, manajemen risiko, sistem pengendalian internal, dan kepatuhan terhadap regulasi (Sanjaya & Radyati, 2022). Sementara itu, variabel *good zakat governance* diidentifikasi melalui indikator transparansi informasi, akuntabilitas pengelolaan dana zakat, kejelasan tanggung jawab kelembagaan, independensi dalam pengambilan keputusan, serta prinsip keadilan dalam pendistribusian zakat. Penelitian ini tidak menggunakan skala pengukuran statistik, melainkan menggunakan penilaian kualitatif berbasis kesesuaian konsep dan praktik, sehingga hasil analisis diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai peran ZCP sebagai kerangka strategis dalam memperkuat tata kelola zakat di BAZNAS (Permana & Taufik, 2023).

4. Hasil dan Pembahasan

Zakat, sebagai salah satu rukun Islam, merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap Muslim yang memenuhi syarat hukum syariat. Fungsi utama zakat adalah sebagai instrumen sosial yang efektif untuk redistribusi kesejahteraan di masyarakat dan untuk membantu pengentasan kemiskinan (Fitri, 2017). Di Indonesia, kewajiban ini tidak hanya memiliki landasan normatif dari Al-Qur'an dan hadis, tetapi juga didukung oleh kerangka hukum formal dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang ini



mengatur mekanisme pengelolaan zakat secara nasional, menugaskan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) untuk menghimpun, mengelola, dan menyalurkan zakat dengan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas yang tinggi (salam, 2021). BAZNAS berperan sebagai lembaga nonstruktural dalam mengoordinasikan lembaga-lembaga pengelola zakat di tingkat nasional, provinsi, serta kabupaten/kota.



Gambar 2.

Data dari tahun terdaftar, yang terdiri Kabupaten/Kota, dan perkembangan yang signifikan dalam struktur kelembagaan zakat di Indonesia sejak diundangkannya UU Pengelolaan Zakat, yang memungkinkan pengelolaan zakat menjadi lebih terorganisir dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Prakarsa et al., 2022).

Efektivitas pengelolaan zakat menjadi krusial untuk mencapai tujuan sosial ekonomi, termasuk mengurangi tingkat kemiskinan masyarakat. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun potensi zakat sangat besar, belum sepenuhnya terealisasi secara optimal dalam pengentasan kemiskinan. BAZNAS Kota Sawahlunto, sebagai contoh, mengelompokkan pendistribusian dana zakat dalam berbagai program yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat. Namun, tantangan seperti kurangnya dukungan dan pengawasan sering kali menghambat keberhasilan program zakat produktif.

Pentingnya integritas dan tata kelola yang baik dalam pengelolaan zakat semakin ditekankan oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa kerjasama antara BAZNAS dan lembaga lokal dapat meningkatkan daya guna zakat. Selain itu, digitalisasi proses pengelolaan zakat juga muncul sebagai solusi strategis untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. Pengelolaan zakat nasional di Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang positif secara kuantitatif.

Pertumbuhan Penghimpunan Zakat Nasional 2024



Gambar 3. Pertumbuhan Penghimpunan Zakat Nasional 2024

Pada periode Januari hingga Desember 2024, laporan pengelolaan zakat mencatat total penghimpunan dana ZIS (Zakat, Infak, Sedekah) mencapai sekitar Rp40,5 triliun, yang mengalami peningkatan lebih dari 25% dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini mencerminkan partisipasi yang lebih besar dari masyarakat serta efektivitas sistem kelembagaan yang terorganisir dalam penghimpunan dana zakat. BAZNAS, sebagai lembaga yang mengelola zakat, menunjukkan perkembangan signifikan dengan mencapai target penghimpunan zakat lebih dari Rp1 triliun pada triwulan ketiga 2024. Hal ini mencerminkan peningkatan kepercayaan publik terhadap kinerja BAZNAS.

Selain itu, pemerintah bersama BAZNAS telah menetapkan target strategis dengan menargetkan penghimpunan zakat nasional sebesar Rp41 triliun pada tahun 2024, yang diharapkan meningkat menjadi Rp50 triliun pada tahun berikutnya (Yulianto et al., 2022). Ini menunjukkan optimisme terhadap potensi zakat yang semakin teroptimalkan melalui pendekatan kelembagaan yang lebih efektif dan data yang lebih kuat dalam pengelolaannya. Kementerian Agama juga menargetkan peningkatan penghimpunan zakat nasional hingga 10% pada tahun 2025, dengan proyeksi potensi zakat yang bisa melampaui Rp327 triliun per tahun.

Pengembangan sistem pengelolaan zakat yang efektif memerlukan harmonisasi antara regulasi formal, struktur kelembagaan, serta penerapan prinsip

tata kelola yang baik (*good zakat governance*). Dalam hal ini, BAZNAS berperan sentral, tidak hanya menjalankan fungsi administratif dalam menghimpun dan menyalurkan zakat, tetapi juga menerapkan praktik pengelolaan yang profesional, akuntabel, dan transparan, serta berfokus pada pemberdayaan umat. Dengan demikian, pengelolaan zakat tidak hanya sebagai kegiatan rutin tetapi juga sebagai upaya strategis untuk menciptakan dampak sosial yang lebih luas dalam masyarakat.

Berdasarkan hasil kajian terhadap dokumen kebijakan, regulasi perzakatan, laporan kelembagaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), serta literatur ilmiah yang relevan, penelitian ini menegaskan bahwa Zakat Core Principles (ZCP) memiliki peran strategis sebagai kerangka acuan dalam upaya penguatan good zakat governance di Indonesia. ZCP dirancang sebagai seperangkat prinsip yang bersifat normatif sekaligus operasional, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas tata kelola lembaga zakat agar lebih profesional, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Relevansi ZCP semakin menguat seiring dengan meningkatnya skala pengelolaan zakat nasional, yang pada tahun 2024 tercatat mencapai penghimpunan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) sekitar Rp40,5 triliun, meningkat lebih dari 25 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat tidak lagi berskala kecil, melainkan telah menjadi sektor keuangan sosial yang menuntut tata kelola kelembagaan yang kuat dan kredibel.

Dari perspektif tata kelola kelembagaan, hasil kajian menunjukkan bahwa Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) telah memiliki legitimasi hukum yang kuat dan struktur organisasi yang relatif jelas sebagai lembaga pengelola zakat resmi negara. Keberadaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat menjadi fondasi yuridis utama yang mengatur kewenangan, fungsi, serta tanggung jawab BAZNAS dalam mengoordinasikan pengelolaan zakat secara nasional, provinsi, hingga kabupaten/kota. Regulasi ini secara eksplisit menempatkan BAZNAS sebagai lembaga nonstruktural yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden melalui Menteri Agama, sehingga memberikan dasar legal yang kuat bagi pelaksanaan fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat secara terintegrasi. Secara empiris, penguatan kerangka regulasi tersebut berkontribusi pada perkembangan struktur kelembagaan zakat di Indonesia, yang hingga tahun 2024 tercatat melibatkan lebih dari 700 lembaga pengelola zakat resmi, termasuk BAZNAS di berbagai tingkat dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang terdaftar.

Selain landasan hukum formal, BAZNAS juga telah menyusun berbagai pedoman internal, standar operasional prosedur, serta kebijakan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan konsistensi dalam pengelolaan zakat. Pedoman tersebut mencakup aspek perencanaan program, pengelolaan keuangan, pelaporan, hingga mekanisme pengawasan internal. Keberadaan sistem pelaporan keuangan yang semakin terstandar, termasuk penerapan audit internal dan eksternal, menunjukkan adanya upaya berkelanjutan dari BAZNAS untuk meningkatkan



transparansi dan akuntabilitas kelembagaan. Hal ini menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya volume dana zakat yang dikelola, di mana pada tahun 2024 penghimpunan dana ZIS secara nasional mencapai lebih dari Rp40 triliun. Skala pengelolaan yang besar tersebut menuntut tata kelola kelembagaan yang tidak hanya patuh terhadap regulasi, tetapi juga mampu menjamin efektivitas dan integritas pengelolaan dana publik berbasis kepercayaan.

Namun demikian, hasil kajian ini juga mengungkapkan bahwa keberadaan regulasi formal dan pedoman internal semata belum sepenuhnya menjamin terwujudnya good zakat governance secara optimal. Dalam praktiknya, tantangan masih ditemukan dalam aspek pengawasan yang efektif, kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab antarunit organisasi, serta potensi konflik kepentingan dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan zakat tidak cukup hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, melainkan perlu didukung oleh kerangka tata kelola yang lebih komprehensif dan berbasis prinsip.

Dalam konteks tersebut, Zakat Core Principles (ZCP) memberikan nilai tambah yang signifikan sebagai kerangka acuan yang lebih sistematis dan terintegrasi. ZCP dirancang untuk memperkuat fungsi pengawasan, memastikan kejelasan struktur dan pembagian tanggung jawab, serta menjaga independensi dalam pengambilan keputusan strategis lembaga zakat. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip ZCP, tata kelola kelembagaan BAZNAS diarahkan tidak hanya untuk memenuhi ketentuan formal, tetapi juga untuk mencerminkan praktik tata kelola yang substantif, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan. Integrasi ZCP dalam tata kelola kelembagaan diharapkan mampu mendorong pengelolaan zakat yang lebih efektif, meningkatkan kepercayaan publik, serta memastikan bahwa zakat benar-benar berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mendukung kesejahteraan sosial dan pembangunan ekonomi umat secara berkelanjutan.

Hasil kajian selanjutnya menunjukkan bahwa prinsip manajemen risiko yang ditekankan dalam Zakat Core Principles (ZCP) memiliki tingkat relevansi yang tinggi dengan karakteristik dan kompleksitas pengelolaan zakat yang dijalankan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Sebagai lembaga pengelola zakat berskala nasional, BAZNAS tidak hanya berhadapan dengan tantangan administratif, tetapi juga dengan berbagai potensi risiko yang melekat pada pengelolaan dana publik berbasis kepercayaan dan prinsip syariah. Risiko-risiko tersebut mencakup risiko operasional, seperti ketidakefisienan proses penghimpunan dan pendistribusian zakat; risiko kepatuhan terhadap regulasi dan ketentuan syariah; serta risiko reputasi yang dapat secara langsung memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat luas.

Secara empiris, meningkatnya volume dana zakat yang dikelola oleh BAZNAS turut memperbesar eksposur risiko kelembagaan. Pada tahun 2024, BAZNAS mencatat capaian penghimpunan zakat yang signifikan, dengan realisasi lebih dari



Rp1 triliun pada triwulan ketiga, yang mencerminkan meningkatnya partisipasi muzaki sekaligus kepercayaan publik terhadap kinerja lembaga. Namun demikian, pertumbuhan penghimpunan tersebut juga membawa konsekuensi berupa meningkatnya kompleksitas pengelolaan, baik dari sisi administrasi keuangan, pengawasan internal, maupun akuntabilitas publik. Tanpa kerangka manajemen risiko yang memadai, peningkatan skala pengelolaan berpotensi menimbulkan kerentanan terhadap kesalahan operasional, penyimpangan tata kelola, serta potensi penurunan reputasi lembaga.

Dalam konteks ini, ZCP menawarkan pendekatan manajemen risiko yang bersifat sistematis, terstruktur, dan berorientasi pada pencegahan. Prinsip-prinsip ZCP menekankan pentingnya identifikasi risiko secara komprehensif, penilaian tingkat risiko berdasarkan probabilitas dan dampaknya, serta penetapan mekanisme mitigasi yang terintegrasi dengan sistem pengendalian internal. Penerapan pendekatan ini memungkinkan BAZNAS untuk tidak hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan yang muncul, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi potensi risiko sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program zakat.

Lebih lanjut, penguatan manajemen risiko melalui ZCP juga berkontribusi pada peningkatan kualitas tata kelola kelembagaan secara keseluruhan. Sistem pengendalian internal yang kuat, didukung oleh kerangka manajemen risiko yang jelas, dapat meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan serta memperkuat akuntabilitas pengambilan keputusan. Dengan demikian, penerapan prinsip manajemen risiko dalam ZCP tidak hanya berfungsi sebagai instrumen teknis, tetapi juga sebagai bagian integral dari upaya penguatan good zakat governance. Pendekatan ini menjadi semakin relevan dalam memastikan keberlanjutan pengelolaan zakat, menjaga kepercayaan publik, serta memastikan bahwa dana zakat dikelola secara amanah, profesional, dan sesuai dengan tujuan syariah.

Dari sisi transparansi dan akuntabilitas, kajian ini menunjukkan bahwa Zakat Core Principles (ZCP) memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan kualitas pelaporan keuangan maupun pelaporan kinerja lembaga zakat. Transparansi dipahami tidak sekadar sebagai keterbukaan informasi, tetapi sebagai mekanisme institusional yang memungkinkan para pemangku kepentingan memperoleh informasi yang akurat, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai pengelolaan dana zakat. Dalam konteks lembaga zakat modern, transparansi menjadi prasyarat utama dalam membangun dan menjaga kepercayaan publik, khususnya muzaki, yang menyerahkan dana zakatnya kepada lembaga pengelola zakat berdasarkan prinsip amanah.

Hasil analisis terhadap laporan kelembagaan BAZNAS serta literatur ilmiah yang relevan menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip ZCP berpotensi memperkuat akuntabilitas pengelolaan zakat secara menyeluruh. Akuntabilitas tersebut tidak hanya ditujukan kepada regulator sebagai representasi negara, tetapi



juga kepada muzaki dan masyarakat luas sebagai pemangku kepentingan utama. Melalui standar pelaporan yang lebih sistematis dan terintegrasi sebagaimana direkomendasikan dalam ZCP, lembaga zakat didorong untuk menyajikan informasi keuangan, kinerja program, serta capaian pendayagunaan zakat secara komprehensif dan terukur. Hal ini sejalan dengan konsep good zakat governance yang menempatkan akuntabilitas publik sebagai pilar utama dalam tata kelola lembaga zakat modern, sekaligus sebagai instrumen pengendalian terhadap potensi penyimpangan dalam pengelolaan dana zakat.

Secara konseptual, hasil penelitian ini juga menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara penguatan good zakat governance dan peningkatan tingkat kepercayaan muzaki. Tata kelola yang transparan, akuntabel, dan profesional dipahami sebagai faktor kunci yang membentuk persepsi positif terhadap BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat nasional. Ketika lembaga zakat mampu menunjukkan kinerja yang dapat diukur, dilaporkan secara terbuka, dan diawasi secara efektif, maka kepercayaan muzaki cenderung meningkat. Kepercayaan ini menjadi elemen strategis dalam mendorong keberlanjutan penghimpunan zakat, terutama di tengah meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya tata kelola yang baik dalam pengelolaan dana publik.

Meskipun penelitian ini tidak melakukan pengukuran empiris secara langsung terhadap tingkat kepercayaan muzaki, temuan teoritis dan hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa implementasi ZCP secara konsisten berpotensi menciptakan lingkungan kelembagaan yang kondusif bagi peningkatan kepercayaan publik. Kepercayaan tersebut dapat dipahami sebagai modal sosial yang krusial dalam mendukung efektivitas pendistribusian zakat dan keberlanjutan program pendayagunaan zakat di Indonesia. Dengan demikian, penguatan transparansi dan akuntabilitas melalui penerapan ZCP tidak hanya berimplikasi pada perbaikan tata kelola internal lembaga zakat, tetapi juga pada peningkatan dampak sosial zakat sebagai instrumen kesejahteraan dan pembangunan umat.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa integrasi Zakat Core Principles (ZCP) ke dalam strategi kelembagaan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan langkah yang bersifat strategis dan fundamental dalam upaya memperkuat good zakat governance di Indonesia. ZCP terbukti tidak hanya relevan sebagai kerangka normatif yang memberikan panduan konseptual mengenai tata kelola zakat yang ideal, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang nyata dalam meningkatkan kualitas tata kelola kelembagaan, akuntabilitas publik, serta keberlanjutan pengelolaan zakat. Penerapan ZCP memungkinkan lembaga zakat untuk menyelaraskan aspek regulasi, struktur organisasi, manajemen risiko, serta sistem pengendalian internal dalam satu kerangka tata kelola yang terintegrasi dan sistematis.



Temuan penelitian ini juga memperkuat argumentasi bahwa ZCP dapat berfungsi sebagai instrumen strategis yang aplikatif dan kontekstual dalam pengelolaan zakat nasional, khususnya dalam menghadapi tantangan meningkatnya skala penghimpunan dan kompleksitas pengelolaan dana zakat. Dengan menjadikan ZCP sebagai acuan strategis, BAZNAS berpotensi meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat secara menyeluruh, sekaligus memperkuat kepercayaan publik sebagai prasyarat utama keberlanjutan penghimpunan dan pendayagunaan zakat. Dalam perspektif yang lebih luas, integrasi ZCP juga berkontribusi pada penguatan peran zakat sebagai instrumen keuangan sosial Islam yang mampu mendukung tujuan pembangunan sosial dan ekonomi umat secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian tentang *good zakat governance*, sekaligus kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dan pengelola zakat dalam merumuskan strategi penguatan tata kelola zakat yang lebih efektif dan berorientasi pada dampak. Ke depan, penerapan ZCP secara konsisten dan adaptif diharapkan dapat menjadi fondasi bagi pengembangan sistem pengelolaan zakat nasional yang lebih profesional, transparan, dan berdaya guna bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4. Kesimpulan dan Saran

Penerapan *Zakat Core Principles* (ZCP) memiliki peran strategis dalam memperkuat *good zakat governance* pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Prinsip-prinsip yang terkandung dalam ZCP menunjukkan keselarasan yang kuat dengan nilai-nilai utama tata kelola zakat, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab kelembagaan, independensi, dan keadilan. Integrasi ZCP ke dalam praktik dan kebijakan kelembagaan berpotensi memperbaiki kualitas tata kelola internal, memperkuat sistem pengendalian dan manajemen risiko, serta meningkatkan kredibilitas lembaga zakat di mata publik. Temuan ini menunjukkan bahwa ZCP tidak hanya berfungsi sebagai kerangka normatif, tetapi juga sebagai pedoman strategis yang relevan dalam menghadapi tantangan pengelolaan zakat yang semakin kompleks. Penerapan ZCP secara konsisten dipahami dapat menciptakan lingkungan kelembagaan yang lebih profesional dan akuntabel, sehingga berimplikasi pada penguatan kepercayaan publik dan keberlanjutan pengelolaan zakat. Oleh karena itu, ZCP layak diposisikan sebagai rujukan utama dalam upaya reformasi tata kelola lembaga zakat di Indonesia, sekaligus membuka ruang bagi kajian lanjutan yang dapat memperdalam pemahaman mengenai implementasi dan dampaknya dalam konteks pengelolaan zakat nasional.

5. Daftar Pustaka



- Anggraini, S. R. (2024). Peranan Zakat Dalam Perekonomian. *Jsi*, 1(2), 19–26. <https://doi.org/10.62504/jsi846>
- Asha'ari, M. J., & Daud, S. (2018). *Sustainable Transport and Corporate Sustainability Performance: Mediating Role of Islamic Work Ethics*. 530–540. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.07.02.57>
- Bin-Nashwan, S. A. (2021). Toward Diffusion of E-Zakat Initiatives Amid the COVID-19 Crisis and Beyond. *Foresight*, 24(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/fs-08-2020-0082>
- Daud, M. Z., Noh, M. S. M., Fidhayanti, D., & Hussin, M. N. M. (2025). EMPOWERING FUTURES: Unveiling Zakat's Vital Role Economic Development and Legal Framework in Malaysia's. *Jurisdictie Jurnal Hukum Dan Syariah*, 16(1), 235–274. <https://doi.org/10.18860/j.v16i1.31424>
- Diansyah, P., Risita, M., Rehayani, S., Bahri, S., & Panomara, M. (2022). Pengaruh Tingkat Pendapatan Dan Kepercayaan Terhadap Minat Membayar Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Palembang. *JCS*, 1(5), 1188–1194. <https://doi.org/10.59188/jcs.v1i5.149>
- Fahlevi, M. R. (2023). Pembuktian Rumus Jarak Dalam Bangun Ruang Dimensi Tiga Ditinjau Dari Ruang Lingkup Geometri Matematika Sekolah. *Hexagon_ JIPM*, 1(2), 165–179. <https://doi.org/10.33830/hexagon.v1i2.5266>.
- Fitri, M. (2017). Pengelolaan Zakat Produktif Sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Umat. *Economica Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), 149–173. <https://doi.org/10.21580/economica.2017.8.1.1830>
- 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>
- Hudaefi, F. A., Hassan, M. K., Laallam, A., Apriantoro, M. S., & Hakim, L. (2025). Measuring Nonprofit Institution Performances: A Case of Islamic Social Finance. *Journal of Philanthropy*, 30(3). <https://doi.org/10.1002/nvsm.70027>
- Isnaniati, S., Agustin, B. H., & Sriwathi, N. M. A. (2023). Zakat Governance in Lazisnu Kediri District. *Icobuss*, 3(1), 41–50. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v3i1.342>
- Kurnia, F., Asropi, A., & Karunia, R. L. (2025). Studi Implementasi Kebijakan Pelayanan Pemberian Izin Pembentukan Lembaga Amil Zakat Di Indonesia (Studi Kasus Di Kementerian Agama). *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 41–50. <https://doi.org/10.32834/jplan.v7i2.931>
- Latif, H. (2023). Optimalisasi Zakat Produktif Untuk Pembangunan Kesejahteraan Masyarakat Muslim Di Aceh. *Jau*, 2(2), 163–170. <https://doi.org/10.47498/jau.v2i2.2496>
- LeRoux, K. (2005). What Drives Nonprofit Entrepreneurship? *The American Review of Public Administration*, 35(4), 350–362. <https://doi.org/10.1177/0275074005278813>
- Mufidah, M. (2016). Sistem Hirarki Kelembagaan Badan Pengelola Zakat Di Indonesia (Tinjauan Terhadap Pelaksanaan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011). *Jurnal Cita Hukum*, 4(2). <https://doi.org/10.15408/jch.v4i2.3673>
- Nadiroh, A. Y., Roifah, T. N., & Rahman, M. A. (2025). Analisis Efektivitas Pengelolaan Zis Di Baznas Kabupaten Probolinggo. *Jurnal Tabarru Islamic Banking and*

- Finance*, 8(1), 235–242. [https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8\(1\).22144](https://doi.org/10.25299/jtb.2025.vol8(1).22144)
- Nurhidayatuloh, N. (2021). Zakat “Instumen Kesejahteraan Ummat.” *Supremasi Hukum Jurnal Kajian Ilmu Hukum*, 9(2). <https://doi.org/10.14421/sh.v9i2.2210>
- Pawan, E., Utami, E., & Nasiri, A. (2019). Mengukur Tingkat Kematangan Tata Kelola Sistem Informasi Akademik Menggunakan COBIT 4.1 Dan Balanced Scorecard. *Creative Information Technology Journal*, 5(2), 127. <https://doi.org/10.24076/citec.2018v5i2.180>
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan Dan Sistem Merit Pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.24198/responsive.v6i1.42811>
- Pertiwi, I., & Ghofur, R. A. (2020). Optimalisasi Potensi Zakat: Faktor Yang Mempengaruhi Muzzaki Membayar Zakat Di Baznas Lampung Tengah. *Jurnal Niara*, 13(2), 1–10. <https://doi.org/10.31849/niara.v13i2.4311>
- Prakarsa, T., Shahrullah, R. S., & Seroja, T. D. (2022). Efektivitas Pengelolaan Zakat Pada Badan Amil Zakat Nasional. *Jurnal Usm Law Review*, 5(2), 738–753. <https://doi.org/10.26623/julr.v5i2.5717>
- Safinal, S., & Riyaldi, M. H. (2021). Implementasi Zakat Core Principles Dalam Pendistribusian Zakat Di Baitul Mal Kota Banda Aceh. *Al-Infaq Jurnal Ekonomi Islam*, 12(1), 37. <https://doi.org/10.32507/ajei.v12i1.950>
- Sanjaya, I. K. P. W., & Radyati, M. R. N. (2022). Analisis Stakeholder Dan Sustainable Livelihoods Approach Untuk Penetapan Program CSR. *JCS*, 1(4), 558–566. <https://doi.org/10.59188/jcs.v1i4.84>
- Saraswati, R. S., Inawati, W. A., & Octrina, F. (2023). Tata Kelola Pesantren: Penerapan Struktur Organisasi Entitas Berorientasi Non Laba Di Pondok Pesantren Kabupaten Bandung. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 7(1), 858. <https://doi.org/10.31764/jmm.v7i1.12653>
- Sari, I. P., Setiawan, P., & Sahfitri, R. R. (2023). Analisis Efektifitas Pengelolaan Dana Zakat Pada Baznas Kota Sawahlunto. *Jurnal Menara Ekonomi Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, 9(2). <https://doi.org/10.31869/me.v9i2.4299>
- Sudirman, S. (2019). Implementasi Prinsip Good Governance Pada Lembaga Pengelolaan Zakat BAZNAS Kota Gorontalo. *Jurnal Iqtisaduna*, 4(2), 202. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v4i2.6246>
- Suhairi, Z., 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://doi.org/10.26740/akunesa.v11n1.p69-77>
- Yulianto, Y., Meilinda, S. D., Fahmi, T., Hidayati, D. A., & Inayah, A. (2022). Penerapan Community Based Tourism (Cbt) Di Desa Merak Belantung Kabupaten Lampung Selatan Dalam Mewujudkan Desa Ekowisata. *Jurnal Abdi Insani*, 9(1), 9–19. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v9i1.469>
- Zahara, H. S., Zahra, M., Prawita, A., Syahidah, S. Z., & Nurhasanah, E. (2023). Akuntabilitas Dan Transparansi Lembaga Pengelola Zakat Melalui Zakat Core Principles Dan PSAK 109. *Jumia*, 1(3), 31–43. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i3.1461>

Zetira, A., & Fatwa, N. (2021). Optimalisasi Penghimpunan Zakat Digital Di Masa Pandemi. *Eqien Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2). <https://doi.org/10.34308/eqien.v8i2.241>

