

**OPTIMALISASI TATA KELOLA LEMBAGA BERBASIS
GOOD AMIL GOVERNANCE (GAG) DI BAZNAS JEMBER**

TESIS

Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E)



Oleh:

Agnes Pratiwi
NIM : 223206060037

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARIAH PASCASARJANA
UIN KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
DESEMBER 2025**

PERSETUJUAN

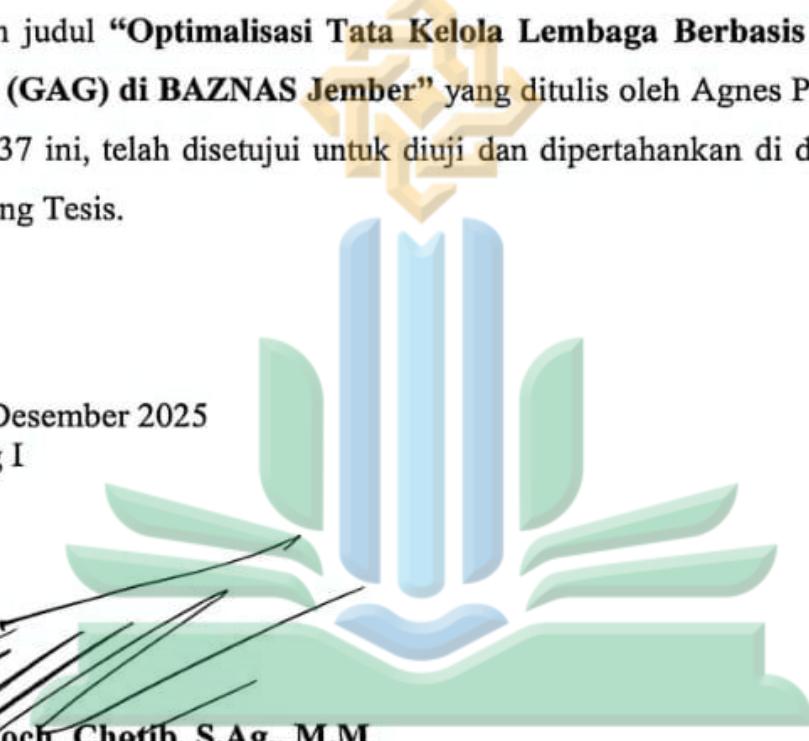
Tesis dengan judul "**Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis *Good Amil Governance (GAG)* di BAZNAS Jember**" yang ditulis oleh Agnes Pratiwi NIM: 223206060037 ini, telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji Sidang Tesis.

Jember, 22 Desember 2025
Pembimbing I

Prof. Dr. Moch. Chetib, S.Ag., M.M
NIP. 197107272002121003

Pembimbing II

Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP. 198209222009012005


UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

PENGESAHAN

Tesis dengan judul "**Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis Good Amil Governance (GAG) di BAZNAS Jember**" yang ditulis oleh Agnes Pratiwi ini, telah diuji dan dipertahankan di depan dewan penguji Sidang Tesis Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada hari Rabu 10 Desember 2025 dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (ME)

DEWAN PENGUJI

1. Ketua Penguji : Dr. Siti Masrohatin, S.E., MM
NIP. 197806122009122001

2. Anggota :
a. Penguji Utama : Prof. Dr. Nurul Widyawati IR, S.Sos., M.Si.
NIP. 197509052005012003

b. Penguji I : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M
NIP.197107272002121003

c. Penguji II : Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I
NIP. 198209222009012005

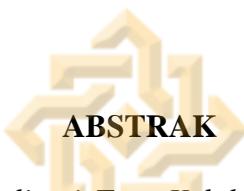
Jember, Desember 2025

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Ag.
NIP. 197209182005011003





Agnes Pratiwi, 2025, Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis Good Amil Governance (GAG) di BAZNAS Jember. Tesis. Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Pembimbing I Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., Pembimbing II Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I.

Kata Kunci: Optimalisasi Tata Kelola, *Good Amil Governance*, BAZNAS

Pengelolaan zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi memiliki posisi strategis dalam mendorong redistribusi kekayaan, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Namun, kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan zakat masih menjadi tantangan besar, termasuk di Kabupaten Jember. Berdasarkan data BAZNAS Jember, potensi zakat daerah diperkirakan mencapai Rp 24 miliar, tetapi realisasi penghimpunan hanya sekitar 10% dari potensi tersebut, menunjukkan belum optimalnya tata kelola lembaga amil zakat di wilayah ini. Kesenjangan tersebut mengindikasikan perlunya penguatan tata kelola berbasis prinsip *Good Amil Governance* (GAG) untuk meningkatkan kepercayaan publik dan profesionalitas pengelolaan zakat.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember; (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasinya; serta (3) menjelaskan dampaknya terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat. Pertanyaan penelitian dirumuskan berdasarkan prinsip utama GAG, yakni transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Penelitian ini menggunakan teori *Good Amil Governance* sebagai kerangka konseptual utama. Metode penelitian bersifat deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Sumber data meliputi komisioner, amil, serta staf pelaksana yang memiliki pengetahuan langsung mengenai proses tata kelola lembaga. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi, dengan pengujian keabsahan data melalui triangulasi metode dan sumber.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi GAG di BAZNAS Jember mulai berjalan, terutama dalam aspek transparansi melalui pemanfaatan SIMBA dan publikasi aktivitas lembaga. Namun, beberapa prinsip seperti akuntabilitas, independensi, dan optimalisasi SDM belum terealisasi secara maksimal karena keterbatasan sumber daya, koordinasi kelembagaan, dan dukungan kebijakan. Faktor pendukung utama meliputi komitmen pimpinan dan pemanfaatan teknologi informasi, sedangkan faktor penghambat berasal dari minimnya partisipasi muzaki serta belum kuatnya sistem manajerial. Dengan demikian, optimalisasi tata kelola lembaga masih memerlukan penguatan kebijakan dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan untuk meningkatkan kepercayaan publik dan capaian zakat di BAZNAS Jember.



ABSTRACT

Agnes Pratiwi, 2025, Optimization of Institutional Governance Based on *Good Amil Governance* (GAG) at BAZNAS Jember. Thesis. Sharia Economics Postgraduate Study Program, Kiai Haji Achmad Siddiq State Islamic University, Jember. Advisor I Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M. Advisor II: Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I.

Keywords: Governance Optimization, *Good Amil Governance*, BAZNAS

Zakat management serves as a strategic instrument for social and economic development, particularly in strengthening wealth distribution, alleviating poverty, and improving community welfare. However, the discrepancy between zakat potential and its actual collection remains a major challenge, including in Jember Regency. Based on data from BAZNAS Jember, the local zakat potential reaches approximately IDR 24 billion, but the realization accounts for only around 10% of its total potential, indicating the suboptimal governance performance of the zakat management institution. This condition highlights the importance of strengthening governance based on the principles of *Good Amil Governance* (GAG) to enhance public trust and the professionalism of zakat management.

This study aims to: (1) describe the implementation of *Good Amil Governance* principles in BAZNAS Jember; (2) analyze supporting and inhibiting factors in its implementation; and (3) examine its impact on the optimization of zakat collection, distribution, and reporting functions. The research employs *Good Amil Governance* as its theoretical foundation. A qualitative descriptive method is applied, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Participants include key personnel such as commissioners, amil officers, and administrative staff directly involved in institutional governance. Data analysis involves reduction, presentation, and conclusion drawing with verification, while data validity is ensured through method and source triangulation.

The findings demonstrate that BAZNAS Jember has begun implementing GAG principles, particularly transparency through the utilization of SIMBA and public information disclosure. Nevertheless, accountability, independence, and human resource optimization have not been fully achieved due to limited resources, weak managerial systems, and insufficient policy support. Supporting factors include leadership commitment and the adoption of digital information systems, while inhibiting factors involve low muzaki participation and a lack of strong institutional coordination. Thus, further governance optimization requires policy reinforcement and stakeholder collaboration to strengthen public trust and increase zakat collection performance in Jember.

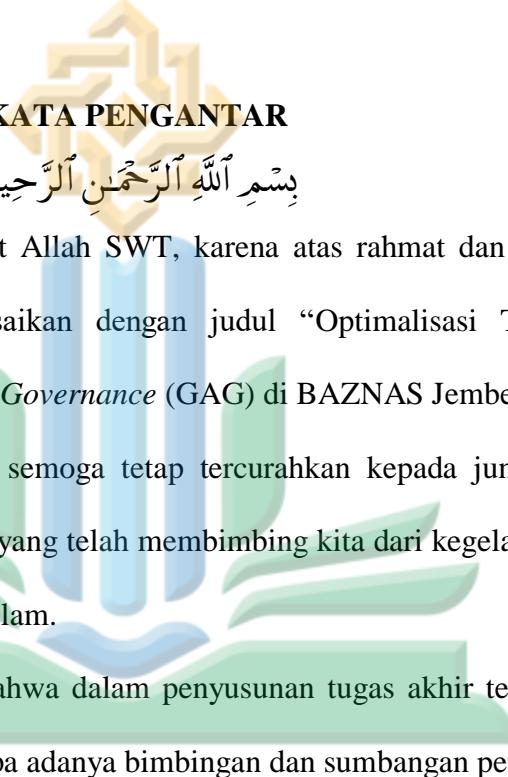
ملخص البحث

أغ尼斯 براتوي، ٢٠٢٥ تحسين حوكمة المؤسسة القائمة على مبادئ حوكمة العامل الجيد في هيئة الزكاة الوطنية فرع جميرا. رسالة ماجستير، برنامج الاقتصاد الشرعي، الدراسات العليا، جامعة كياب حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية، جميرا. تحت إشراف: الأستاذ الدكتور محمد خطيب .الدكتورة نعمة الماسروحة.

الكلمات المفتاحية: تحسين الحوكمة، حوكمة العامل الجيد، بازناس هيئة الزكاة الوطنية
تُعد إدارة الزكاة أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولها دور استراتيجي في تشجيع إعادة توزيع الثروة، والحد من الفقر، وتحسين رفاهية المجتمع. ومع ذلك، لا تزال الفجوة بين تحصيل الزكاة المحتمل والمتحصل فعلياً تُشكّل تحدياً كبيراً، بما في ذلك في مقاطعة جيمير. استناداً إلى بيانات الوكالة الوطنية للزكاة في جيمير (BAZNAS)، يُقدر إجمالي الزكاة المحتملة في المنطقة بنحو ٢٤ مليار روبيه، إلا أن التحصيل الفعلي لا يتجاوز ١٠٪ من هذا الإجمالي، مما يشير إلى قصور في إدارة مؤسسات الزكاة في هذه المنطقة. تؤكد هذه الفجوة على ضرورة تعزيز حوكمة المؤسسة القائمة على مبادئ الحوكمة الرشيدة (GAG) لزيادة ثقة الجمهور ورفع مستوى الكفاءة المهنية في إدارة الزكاة.

تهدف هذه الدراسة إلى: (١) وصف تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة للعاملين في بازناس جميرا؛ (٢) تحليل العوامل الداعمة والمعيقه لتطبيقها؛ (٣) شرح أثرها على تحسين وظائف تحصيل الزكاة وتوزيعها والإبلاغ عنها. وقد صيغت أسئلة البحث بناءً على المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة للعاملين، وهي: الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدالة. وتعتمد هذه الدراسة نظرية الحوكمة الرشيدة للعاملين كإطار مفاهيمي رئيسي. وتعتمد الدراسة على النهج الوصفي النوعي، حيث جُمعت البيانات من خلال المقابلات المعمقة، والملاحظة، والتوثيق. وتشمل مصادر البيانات المفوضين، والعاملين، والموظفين المنفذين من لديهم معرفة مباشرة بعملية حوكمة المؤسسة. ويتم تحليل البيانات عبر مراحل اختزال البيانات، وعرضها، واستخلاص النتائج والتحقق منها، مع اختبار صحة البيانات من خلال التثليل المنهجي والتثليل المصدري.

تشير نتائج الدراسة إلى بدء تطبيق نظام إدارة الحوكمة المؤسسية في هيئة إدارة الزكاة الوطنية في جميرا، لا سيما فيما يتعلق بالشفافية من خلال استخدام نظام إدارة المعلومات المالية ونشر أنشطة الهيئة. ومع ذلك، لم تُطبق بعض المبادئ، كالمساءلة والاستقلالية والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، على النحو الأمثل بسبب محدودية الموارد والتنسيق المؤسسي والدعم السياسي. تشمل العوامل الداعمة الرئيسية التزام القيادة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، بينما تمثل العوامل المعيقه في ضعف مشاركة المزاعين (مستحقي الزكاة) وعدم فعالية النظام الإداري. لذا، لا يزال تحسين حوكمة المؤسسة يتطلب تعزيز السياسات والتعاون بين مختلف الجهات المعنية لزيادة ثقة الجمهور وتحقيق الزكاة في هيئة إدارة الزكاة الوطنية في جميرا.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayahnya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember”.

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir tesis ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan izin dan bimbingan yang bermanfaat.
2. Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M., selaku dosen pembimbing 1 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan semangatnya yang begitu bermanfaat.
4. Dr. Nikmatul Masruroh, M.E.I., selaku dosen pembimbing tesis 2 sekaligus Ketua Program Studi Ekonomi Syariah Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan bimbingan,

motivasi, transfer ilmu dengan penuh kesabaran, petunjuk dan arahan dalam penyusunan tesis.

5. Prof. Dr. Hj. Nurul Widyawati Islami Rahayu, S.Sos., M.Si, selaku penguji utama dalam tesis ini yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis sehingga penulisan tesis ini jauh lebih baik dari sebelumnya.
6. Dr. Siti Masrohatin, S.E., M.M., selaku Ketua Sidang yang telah memimpin pelaksanaan seminar hasil dan seminar tesis dengan baik.
7. Segenap dosen Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan pengajaran, mendidik, membimbing, serta mengamalkan ilmunya dengan ikhlas. Semoga Allah SWT memberikan pahala-Nya yang sepadan kepada beliau semua.
8. Kedua orang tua penulis, Bapak Rifa'i dan Ibu Rohayah, ucapan terima kasih yang tak terhingga atas semangat, dukungan, do'a, motivasi, dan kasih sayang yang selalu diberikan. Juga kepada (alm) Qoidud Duwal serta MF Adi P dan empat buah hati kami, Dihyah Mumtazah al-Mujtaba; Nusaibah Muarrikhah al-Abqoriyyah; Muhammad Ali Syafawi; dan Muhammad al-Fatih Syafawi.
9. Seluruh staf Pascasarjana UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, penulis ucapkan terimakasih atas partisipasinya dalam melayani kami dalam penyelesaian tesis ini.
10. Segenap narasumber BAZNAS Kabupaten Jember yang telah bersedia meluangkan waktunya menjadi narasumber pada penelitian ini.

11. Terima kasih untuk seluruh teman-teman seperjuangan Ekonomi Syariah angkatan 2022 yang telah bersama-sama dan membantu selama masa perkuliahan.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Proses penyusunan karya ilmiah ini merupakan sebuah perjalanan panjang yang tidak mudah dan penuh dengan tantangan. Berbagai rintangan, pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, bahkan emosi turut mewarnai setiap tahap dalam penulisan ini. Namun, dengan tekad yang kuat, dukungan dari berbagai pihak, serta izin Allah SWT, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan meskipun masih menyisakan banyak kekurangan.

Oleh karena itu, penulis dengan tulus membuka diri terhadap segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun, demi penyempurnaan karya ini ke depannya. Harapan besar penulis, semoga karya sederhana ini dapat memberikan manfaat nyata, baik sebagai referensi akademik, masukan praktis, maupun inspirasi bagi siapa pun yang membaca dan membutuhkannya. Semoga segala jerih payah ini menjadi amal kebaikan dan mendapatkan ridha dari Allah SWT. *Amin ya Rabbal 'Alamin.*

Jember, 24 Desember 2025

Agnes Pratiwi
NIM. 223206060037



HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	14
C. Tujuan Penelitian	15
D. Manfaat Penelitian	15
E. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian	16
F. Sistematika Pembahasan	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA	20
A. Penelitian Terdahulu	20
B. Kajian Teori	32
1. Zakat	32
2. <i>Good Amil Governance (GAG)</i>	38
C. Kerangka Konseptual	45

BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian	48
B. Lokasi Penelitian	50
C. Kehadiran Peneliti.....	51
D. Subyek Penelitian	52
E. Sumber Data.....	55
F. Teknik Pengumpulan Data	56
G. Analisis Data	59
H. Keabsahan Data	61
I. Tahap-Tahap Penelitian	65
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS	67
A. Gambaran Umum BAZNAS Jember	67
B. Paparan Data dan Analisis.....	75
C. Temuan Penelitian	96
BAB V PEMBAHASAN	101
A. Penerapan prinsip-prinsip <i>Good Amil Governance</i> di BAZNAS Jember	101
B. Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan Good Amil Governance Di BAZNAS Jember.....	108
C. Implementasi <i>Good Amil Governance</i> terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian dan pelaporan zakat di BAZNAS Jember	114

BAB VI PENUTUP	120
A. Kesimpulan	120
B. Saran	122
DAFTAR PUSTAKA	124
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
1. Matrik Penelitian	
2. Pernyataan Keaslian Tulisan	
3. Pedoman Wawancara	
4. Surat Ijin Penelitian	
5. Surat Selesai Penelitian	
6. Jurnal Kegiatan Penelitian	
7. Dokumentasi	
8. Kartu Konsultasi Bimbingan Tesis	
9. Surat Bebas Plagiasi	
10. Biodata Diri	

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Tabel 1.1 Perbandingan potensi dan realisasi zakat Jember dan Surabaya	
Tahun 2023	6
Tabel 1.2 Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur	
Tahun 2022	7
Tabel 1.3 Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur	
Tahun 2023	8
Tabel 1.4 Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur	
Tahun 2024	9
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu	29
Tabel 2.2 Struktur Organisasi Baznas Jember	72

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB I
PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Zakat merupakan salah satu dari lima pilar utama dalam ajaran Islam yang memiliki dimensi spiritual sekaligus sosial-ekonomi. Sebagai kewajiban bagi setiap muslim yang telah memenuhi syarat, zakat tidak hanya berfungsi sebagai bentuk ketaatan vertikal kepada Allah SWT, tetapi juga sebagai instrumen penyucian diri (*tazkiyah*) yang memperkuat kesadaran moral dan empati sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan Yusuf Qardawi dalam *Fiqh az-Zakah*, yang menegaskan bahwa zakat memiliki dua dimensi sekaligus: (1) dimensi ibadah yang membersihkan harta dan jiwa muzakki, serta (2) dimensi sosial-ekonomi sebagai sistem distribusi kekayaan yang bertujuan mengurangi ketimpangan, memperkuat solidaritas sosial, dan mewujudkan keadilan ekonomi (*social justice*) di tengah masyarakat.¹ Dalam perspektif ekonomi Islam, zakat berperan sebagai mekanisme wajib yang memastikan aliran harta dari kelompok mampu (muzakki) kepada kelompok kurang mampu (mustahik), sehingga dapat menumbuhkan kesejahteraan kolektif dan menopang stabilitas sosial.²

Secara konseptual, zakat memiliki peran strategis dalam pembangunan umat karena menjadi mekanisme transfer kekayaan yang bersumber dari sektor swasta (individu atau perusahaan muslim) kepada sektor publik

¹ Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh az-Zakah*, Jilid I (Beirut: Muassasah ar-Risalah, 2001), 35–44.

² Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 25–30.

(masyarakat penerima manfaat).³ Dengan demikian, zakat dapat menjadi pilar ekonomi umat yang bersifat berkelanjutan apabila dikelola secara profesional, transparan, dan akuntabel.⁴ Oleh karena itu, pengelolaan zakat tidak cukup hanya berlandaskan niat baik dan nilai spiritual, tetapi juga harus disertai tata kelola kelembagaan yang baik agar potensi zakat dapat dioptimalkan sebagai kekuatan ekonomi produktif.⁵

Indonesia sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memperkirakan potensi zakat nasional mencapai lebih dari Rp 327 triliun per tahun, namun realisasi pengumpulan masih berada pada kisaran 4–5 persen dari total potensi tersebut.⁶ Ketimpangan antara potensi dan realisasi menunjukkan adanya persoalan mendasar dalam sistem penghimpunan dan distribusi zakat, yang salah satunya disebabkan oleh belum optimalnya tata kelola amil zakat.⁷ Tata kelola lembaga zakat, terutama terkait aspek *public trust*, transparansi, profesionalitas amil, dan akuntabilitas kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola lembaga amil zakat menjadi isu strategis yang tidak dapat diabaikan dalam upaya memaksimalkan fungsi zakat sebagai instrumen pembangunan sosial-ekonomi.

³ Monzer Kahf, *Economics of Zakah* (Jeddah: Islamic Research and Training Institute–Islamic Development Bank, 1997), 39.

⁴ Yusuf al-Qaradawi, *Fiqh az-Zakah*, Jilid I, 45–60.

⁵ M Umer Chapra, *The Role of Zakah in Establishing Social Equity and Justice* (Islamabad: Islamic Research Institute, 1985), 59 – 60.

⁶ Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Outlook Zakat Indonesia 2023* (Jakarta: BAZNAS RI, 2023), 34 – 39.

⁷ Ascarya dan Diana Yumanita, *Potensi Zakat Nasional dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya* (Working Paper Bank Indonesia, 2021), 109 – 111.

Untuk menjawab problem kelembagaan zakat tersebut, pemerintah Indonesia telah menetapkan regulasi melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat sebagai penyempurnaan atas Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa pengelolaan zakat harus dilakukan secara terencana, terkoordinasi, dan bertanggung jawab agar zakat dapat berdaya guna dan berhasil guna bagi kesejahteraan masyarakat.⁸

Berdasarkan regulasi ini, lembaga pengelola zakat terdiri atas dua jenis, yaitu Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk oleh masyarakat. Keduanya memiliki tugas yang sama dalam melakukan kegiatan perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat sesuai dengan ketentuan syariat Islam dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁹ Selain itu, standar operasional dan tata kelola kedua jenis lembaga ini telah dirumuskan dalam pedoman kelembagaan zakat nasional agar proses penghimpunan dan pendayagunaan zakat berjalan secara efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pemberdayaan mustahik.¹⁰

Namun demikian, tantangan yang dihadapi lembaga pengelola zakat tidak hanya terkait aspek penghimpunan, melainkan juga pada aspek kepercayaan publik (*public trust*). Transparansi dan akuntabilitas menjadi

⁸ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 5 dan Pasal 17–18 dan Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 25–30.

¹⁰ BAZNAS, *Pedoman Organisasi dan Tata Kerja BAZNAS*, (Jakarta: BAZNAS RI, 2019). dan Puskas BAZNAS, *Indeks Zakat Nasional 2022* (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2022).

prasyarat penting untuk membangun kepercayaan muzakki agar mereka bersedia menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi. Dalam konteks inilah muncul kebutuhan akan tata kelola yang baik atau *good governance* dalam pengelolaan zakat, yang kemudian dikenal dengan istilah *Good Amil Governance* (GAG).

Konsep *Good Amil Governance* merupakan adaptasi dari prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam dunia bisnis, yang disesuaikan dengan nilai-nilai syariah dan karakteristik lembaga amil zakat. Menurut Moch. Chotib, prinsip-prinsip GAG meliputi transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), responsibilitas (*responsibility*), independensi (*independency*), dan keadilan (*fairness*).¹¹ Penerapan kelima prinsip tersebut diharapkan dapat menjadikan lembaga amil zakat lebih profesional, kredibel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Transparansi mendorong keterbukaan informasi kepada masyarakat; akuntabilitas memastikan adanya pertanggungjawaban atas setiap penggunaan dana; responsibilitas menekankan kepatuhan terhadap hukum dan syariat; independensi menghindarkan lembaga dari benturan kepentingan; sedangkan keadilan menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik muzakki maupun mustahik.

Beberapa penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya penerapan *Good Amil Governance* (GAG) dalam meningkatkan efektivitas lembaga

¹¹ Moch. Chotib dkk., “Implementation of Good Amil Governance at Amil Zakat Institution,” *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3 (2018), 23 – 24.

zakat.¹² Penelitian oleh Chotib, Yuswadi, Toha, dan Wahyudi menemukan bahwa lembaga amil zakat di Jember telah menerapkan prinsip-prinsip GAG, namun belum optimal akibat keterbatasan sumber daya manusia dan sistem manajerial.¹³ Adapun penelitian Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri (2020) menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten terbukti mampu meningkatkan kepercayaan muzakki terhadap lembaga amil zakat.¹⁴

Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas tata kelola menjadi faktor kunci bagi keberhasilan lembaga amil zakat dalam mencapai efektivitas dan legitimasi publik. *Zakat Core Principles (ZCP)* yang disusun oleh *Islamic Development Bank (IDB)* bersama *International Working Group on Zakat* pun menekankan pentingnya tata kelola yang baik sebagai instrumen akuntabilitas publik dan manajemen risiko.¹⁵ Dengan demikian, implementasi GAG tidak hanya memiliki dimensi moral dan administratif, tetapi juga strategis untuk meningkatkan daya saing lembaga zakat di era modern yang menuntut efisiensi serta kepercayaan publik yang tinggi.

Namun, implementasi GAG di berbagai lembaga zakat di Indonesia belum berjalan merata. Hal ini tampak jelas dalam penelusuran yang dilakukan penulis terhadap pelaporan hasil penghimpunan BAZNAS

¹² Lihat misalnya pembahasan umum tentang hubungan GAG dan efektivitas OPZ dalam: Puskas BAZNAS, *Indeks Zakat Nasional 2022*, (Jakarta: Puskas BAZNAS).

¹³ Chotib, Yuswadi, Toha, dan Wahyudi, “*Analisis Penerapan Good Amil Governance pada Lembaga Amil Zakat di Jember*,” *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3 (2018), 45 – 46.

¹⁴ Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri, “*Transparansi dan Akuntabilitas sebagai Determinan Kepercayaan Muzakki*,” *Jurnal Ekonomi Syariah* 5 (2020), 39 – 40.

¹⁵ Islamic Development Bank (IDB) & International Working Group on Zakat, *Zakat Core Principles* (Jeddah: IDB, 2023), 67 – 68.

Kabupaten/Kota di Jawa Timur sepanjang rentang waktu tahun 2023. Di sini penulis membandingkan antara laporan potensi ZIS yang dilaporkan pada akhir tahun 2022 dan atau awal tahun 2023, dengan total hasil penghimpunan ZIS sepanjang tahun 2023 yang dilaporkan pada akhir tahun 2023 atau awal tahun 2024.

Dari 38 kabupaten/kota di Jawa Timur, hanya 11 kabupaten/kota yang merilis secara lengkap antara potensi penghimpunan ZIS dengan realisasi penghimpunan ZIS.

Tabel 1.1
Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur
Tahun 2021¹⁶

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Persentase Realisasi
1.	Bangkalan	-		
2.	Banyuwangi	-	Rp 3,628 M	-
3.	Blitar Kabupaten	-	-	-
4.	Blitar Kota	-	-	-
5.	Bojonegoro	-		
6.	Jombang	-		
7.	Kediri Kabupaten	-		
8.	Kediri Kota	-		
9.	Lamongan	-		
10.	Lumajang	-	-	-
11.	Madiun Kab	-	-	-
12.	Madiun Kota	-		
13.	Magetan	-	-	-
14.	Mojokerto Kab	-	-	-
15.	Mojokerto Kota	-		
16.	Nganjuk	-	-	-
17.	Ngawi	-	-	-
18.	Pacitan	-	-	-
19.	Pamekasan	-		
20.	Pasuruan Kab	-	-	-
21.	Pasuruan Kota	-	-	-
22.	Ponorogo	-	-	-

¹⁶ Data diolah dari berbagai sumber

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
23.	Probolinggo Kab	-	-	-
24.	Probolinggo Kota	-	-	-
25.	Sampang	-	-	-
26.	Sidoarjo	-	-	-
27.	Situbondo	-	-	-
28.	Sumenep	-	-	-
29.	Trenggalek	-	-	-
30.	Tuban	-	-	-
31.	Tulungagung	-	-	-
32.	Kota Batu	-	-	-
33.	Jember		Rp 0,649 M	-
34.	Surabaya		-	-
35.	Gresik		-	-
36.	Malang Kab		-	-
37.	Malang Kota			-
38.	Bondowoso		-	-

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 1.2
Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur
Tahun 2022¹⁷

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
1.	Bangkalan	Rp133,88 M	Rp 1,287 M	0,96 %
2.	Banyuwangi	Rp 110,5 M	-	-
3.	Blitar Kabupaten	Rp 79,89 M	-	-
4.	Blitar Kota	Rp 1,58 M	-	-
5.	Bojonegoro	Rp 82,72 M	Rp 2,2 M	2,66 %
6.	Jombang	Rp 38,87 M	Rp 2,633 M	6,77 %
7.	Kediri Kabupaten	Rp 94,78 M	Rp 2,860 M	3,02 %
8.	Kediri Kota	Rp 2,867 M	Rp 1,33M	46,39 %
9.	Lamongan	Rp140,65 M	Rp 6,6 M	4,69 %
10.	Lumajang	Rp 67,99 M	-	-
11.	Madiun Kab	Rp 218,0 M	-	-
12.	Madiun Kota	Rp 128,42 M	Rp 1,736 M	1,35%
13.	Magetan	Rp 229,08 M	-	-
14.	Mojokerto Kab	Rp 896,35 M	-	-
15.	Mojokerto Kota	Rp 59,87 M	Rp 1,385 M	2,31 %
16.	Nganjuk	Rp 277,05 M	-	-
17.	Ngawi	Rp 242,13 M	-	-
18.	Pacitan	Rp 218,88 M	-	-

¹⁷ Data diolah dari berbagai sumber

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
19.	Pamekasan	Rp 192,27 M	Rp 0,127 M	0,07 %
20.	Pasuruan Kab	Rp 1.512,5 M	-	-
21.	Pasuruan Kota	Rp 1,63 M	-	-
22.	Ponorogo	Rp 112,28 M	-	-
23.	Probolinggo Kab	Rp 124,84 M	-	-
24.	Probolinggo Kota	Rp 3,43 M	-	-
25.	Sampang	Rp 73,82 M	-	-
26.	Sidoarjo	Rp 61,99 M	-	-
27.	Situbondo	Rp 79,30 M	-	-
28.	Sumenep	Rp 239,51 M	-	-
29.	Trenggalek	Rp 38,12 M	-	-
30.	Tuban	Rp 129,00 M	-	-
31.	Tulungagung	Rp 85,37 M	-	-
32.	Kota Batu	Rp 4,91 M	-	-
33.	Jember	Rp 105,31 M	-	-
34.	Surabaya	Rp 9,82 M	-	-
35.	Gresik	Rp 105,98 M	-	-
36.	Malang Kab	Rp 142,56 M	-	-
37.	Malang Kota	Rp 1,45 M	-	-
38.	Bondowoso	Rp 75,53 M	-	-

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 1.3
Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur
Tahun 2023¹⁸

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
1.	Bangkalan	Rp 1,8 M	-	-
2.	Banyuwangi	Rp 30 M	Rp 4,2 M	14%
3.	Blitar Kabupaten	-	-	-
4.	Blitar Kota	Rp 1,5 M	-	-
5.	Bojonegoro	-	Rp 2,2 M	-
6.	Jombang	-	Rp 2,633 M	-
7.	Kediri Kabupaten	-	Rp 2,860 M	-
8.	Kediri Kota	-	Rp 2,867 M	-
9.	Lamongan	Rp 35 M	Rp 6,6 M	18,86 %
10.	Lumajang	-	-	-
11.	Madiun Kab	-	Rp 2,567 M	-
12.	Madiun Kota	-	Rp 3,9 M	-
13.	Magetan	-	-	-
14.	Mojokerto	-	-	-

¹⁸ Data diolah dari berbagai sumber

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
	Kabupaten			
15.	Mojokerto Kota	-	Rp 1,9 Miliar	-
16.	Nganjuk	-	-	-
17.	Ngawi	-	Rp 3,039 M	-
18.	Pacitan	-	-	-
19.	Pamekasan	-	-	-
20.	Pasuruan Kab	-	-	
21.	Pasuruan Kota	-	Rp 1,2 M	
22.	Ponorogo	Rp 10 M	Rp 4 M	40 %
23.	Probolinggo Kab	-	Rp 1,446 M	-
24.	Probolinggo Kota	-	Rp 2,702 M	-
25.	Sampang	-	Rp 3,824 M	-
26.	Sidoarjo	Rp 300 M	Rp 12,6 M	4,2 %
27.	Situbondo	-	-	-
28.	Sumenep	-	Rp 4,7 M	-
29.	Trenggalek	-	-	-
30.	Tuban		Rp 13,6 M	-
31.	Tulungagung	Rp 15 M	Rp 5 M	33,33 %
32.	Kota Batu	Rp 5 M	Rp 1M	20 %
33.	Jember	Rp 24 Miliar	Rp 2.506.293.000	10,44 %
34.	Surabaya	Rp 48 Miliar	Rp 34 Miliar	70,83 %
35.	Gresik	Rp 35 Miliar	Rp. 22 Miliar	75%
36.	Malang Kabupaten	Rp 19 Miliar	Rp. 6 Miliar	31,58%
37.	Malang Kota	-	-	-
38.	Bondowoso	Rp 7 Miliar	Rp. 800.000.000	11,43%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Tabel 1.4
Perbandingan Potensi Dan Realisasi Zakat di Jawa Timur
Tahun 2024¹⁹

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
1.	Bangkalan	-	Rp 0,185 M	-
2.	Banyuwangi	-	-	14%
3.	Blitar Kabupaten	-	-	-
4.	Blitar Kota	-	Rp 1,373 M	-
5.	Bojonegoro	-	Rp 0,874 M	-
6.	Jombang	-	-	-
7.	Kediri Kabupaten	-	-	-
8.	Kediri Kota	-	Rp 2,471 M	-
9.	Lamongan	-	Rp 3,637 M	18,86 %

¹⁹ Data diolah dari berbagai sumber

No	Wilayah	Potensi	Realisasi	Percentase Realisasi
10.	Lumajang	-	-	-
11.	Madiun Kab	-	-	-
12.	Madiun Kota	-	-	-
13.	Magetan	-	-	-
14.	Mojokerto Kabupaten	-	-	-
15.	Mojokerto Kota	-	-	-
16.	Nganjuk	-	-	-
17.	Ngawi	-	-	-
18.	Pacitan	-	-	-
19.	Pamekasan	-	-	-
20.	Pasuruan Kab	-	-	
21.	Pasuruan Kota	-	-	
22.	Ponorogo	-	-	40 %
23.	Probolinggo Kab	-	-	-
24.	Probolinggo Kota	-	-	-
25.	Sampang	-	-	-
26.	Sidoarjo	-	-	4,2 %
27.	Situbondo	-	-	-
28.	Sumenep	-	-	-
29.	Trenggalek	-	-	-
30.	Tuban	-	-	-
31.	Tulungagung	-	-	33,33 %
32.	Kota Batu	-	-	20 %
33.	Jember	-	-	10,44 %
34.	Surabaya	-	-	70,83 %
35.	Gresik	-	-	75%
36.	Malang Kabupaten	-	-	31,58%
37.	Malang Kota	-	-	-
38.	Bondowoso	-	-	11,43%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa potensi zakat di berbagai wilayah di Jawa Timur menunjukkan variasi capaian yang signifikan antara potensi dan realisasi. Tahun 2021, belum ada data potensi zakat di seluruh kabupaten/kota di Jawa Timur, dikarenakan belum ada Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IIPZ). Pada tahun 2021, BAZNAS RI masih fokus

pada pemulihan pasca pandemi Covid-19. IIPZ baru disusun dan diluncurkan oleh BAZNAS sejak tahun 2022.

Indeks Pemetaan Potensi Zakat (IIPZ) adalah instrumen yang dikembangkan oleh Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS untuk mengidentifikasi, mengestimasi, dan memetakan besaran potensi zakat suatu wilayah berdasarkan karakteristik ekonomi dan sosial masyarakat. IIPZ menghitung potensi zakat dari berbagai sumber utama, seperti zakat penghasilan (profesi), zakat perusahaan, zakat perdagangan, zakat pertanian, zakat peternakan, serta zakat uang dan tabungan, dengan menggunakan data resmi antara lain dari Badan Pusat Statistik (BPS), Produk Domestik Regional Bruto (PDRB), struktur tenaga kerja, dan tingkat pendapatan masyarakat.

Penerapan IIPZ bertujuan sebagai dasar perencanaan dan evaluasi pengelolaan zakat yang berbasis data, khususnya dalam membandingkan potensi dan realisasi penghimpunan zakat di suatu wilayah. Secara implementatif, pemetaan potensi zakat secara komprehensif hingga tingkat kabupaten/kota melalui IIPZ baru dilakukan secara terstandar oleh BAZNAS mulai tahun 2022, sehingga data potensi zakat daerah pada tahun-tahun sebelumnya, termasuk 2021, belum tersedia secara lengkap dan sistematis.²⁰

Adapun potensi zakat tidak ada datanya pada tahun 2024 dikarenakan pada tahun 2024 fokus BAZNAS bergeser ke optimalisasi penghimpunan dan evaluasi kinerja berbasis realisasi, bukan pembaruan pemetaan potensi. Artinya, potensi zakat dianggap relatif stabil dalam jangka menengah,

²⁰ BAZNAS Center of Strategic Studies, Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ), (Jakarta: Puskas BAZNAS, 2019), 48 – 50.

sehingga IIPZ 2022/2023 tetap digunakan sebagai baseline untuk analisis dan perbandingan dengan realisasi 2024.²¹

Data menunjukkan bahwa Gresik dan Surabaya mampu mencapai tingkat persentase realisasi tinggi, masing-masing sebesar 75% dan 70,83%, sehingga mencerminkan efektivitas tata kelola dan optimalisasi pelayanan kepada muzakki. Sebaliknya, daerah seperti Malang dan Bondowoso mencatat tingkat realisasi yang jauh lebih rendah, yakni 31,58% dan 11,43%. Capaian persentase paling rendah ditempati oleh Jember (10,44 %) dan Sidoarjo (4,2%). Namun, perolehan Sidoarjo ini dapat diabaikan karena setelah dilakukan penelusuran, penetapan penghitungan potensi zakat tahunan tidak melalui penghitungan yang akurat dengan pendekatan yang sesuai standar BAZNAS RI.²²

Data pada tabel tersebut memang tidak bisa menjadi gambaran presisi bahwa manejemen ZIS di Baznas Jember adalah yang terburuk dibandingkan Baznas yang ada di kabupaten/kota lain di Jawa Timur. Sebab, sebagian besar Baznas kabupaten/kota di Jatim pada tahun 2023 hingga 2024 tidak melaporkan potensi dan realisasi penghimpunan ZIS.

Perbedaan realisasi ini menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan zakat tidak hanya ditentukan oleh besar kecilnya potensi, tetapi juga oleh profesionalitas lembaga amil dan kemampuan institusi menerapkan prinsip *Good Amil Governance (GAG)*.

²¹ Rudi Masrukhan, *wawancara*, Jember, 11 Oktober 2025

²² MS Rasyid, *wawancara*, Jember, 15 Oktober 2025

Di antara wilayah yang mempublikasikan potensi dan realisasi penghimpunan ZIS tersebut, Kabupaten Jember menjadi salah satu daerah dengan kesenjangan terbesar antara potensi dan realisasi zakat yang paling rendah. Dengan potensi mencapai Rp 24 miliar, realisasi penghimpunan baru berada pada angka Rp 2,5 miliar atau sekitar 10%. Rendahnya tingkat realisasi ini menjadi indikasi bahwa implementasi GAG di BAZNAS Jember masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek tata kelola, strategi penghimpunan, maupun kepercayaan dan partisipasi masyarakat.

Fenomena rendahnya partisipasi muzakki di Kabupaten Jember mencerminkan persoalan kepercayaan publik terhadap mekanisme pengelolaan zakat yang dijalankan oleh lembaga resmi. Studi pengabdian yang dilakukan bekerja sama antara UIN KHAS Jember dan BAZNAS Kabupaten Jember menunjukkan bahwa rendahnya antusiasme muzakki disebabkan oleh persepsi ketidakpercayaan sehingga banyak muzaki memilih menyalurkan zakat melalui tokoh lokal atau takmir masjid, bukan melalui BAZNAS; akibatnya upaya penghimpunan zakat belum mampu menjangkau jumlah mustahik yang sebenarnya membutuhkan.²³ Temuan ini menegaskan urgensi penguatan tata kelola berbasis prinsip *Good Amil Governance* (GAG) sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kredibilitas dan daya himpun lembaga zakat di Jember.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian mengenai Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember

²³ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik & Umi Khoiriyah, "Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember," *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 3 (September 2023), 46 – 47.

menjadi sangat relevan dan strategis untuk dilakukan. Sebab, BAZNAS sebagai lembaga amil zakat yang dibentuk pemerintah, punya peran strategis untuk pemberdayaan masyarakat. Namun, kondisi BAZNAS di Jember masih jauh tertinggal dan belum optimal dibandingkan daerah lain seperti Surabaya, dan Gresik. Penelitian ini tidak hanya penting untuk menjawab kebutuhan akademik dalam pengembangan kajian tata kelola zakat, tetapi juga memiliki nilai praktis bagi upaya peningkatan kinerja BAZNAS Jember dalam melaksanakan fungsi sosial-ekonominya. Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditemukan gambaran komprehensif mengenai kondisi aktual penerapan GAG, faktor pendukung dan penghambat dalam implementasinya, serta strategi optimalisasi yang dapat digunakan sebagai rekomendasi bagi penguatan kelembagaan zakat di tingkat daerah.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian dalam tesis ini akan menggunakan judul “Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis *Good Amil Governance* (GAG) di Baznas Jember”.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian mencantumkan di dalamnya yaitu semua rumusan fokus permasalahan yang kemudian akan dicari jawabannya melalui proses penelitian yang berparadigma kualitatif. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, dan operasional yang di tuangkan dalam bentuk kalimat tanya. Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat di rumuskan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan transparansi dalam optimalisasi tata kelola di BAZNAS Jember ?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember?
3. Bagaimana implementasi *Good Amil Governance* terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian dan pelaporan zakat di BAZNAS Jember?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember.
2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember.
3. Untuk menganalisis implementasi *Good Amil Governance* terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian dan pelaporan zakat di BAZNAS Jember.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis dan manfaat secara praktis, adapun lebih jelasnya sebagaimana di bawah ini:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Temuan penelitian ini secara formal dapat memperkaya khasanah kajian ZISWAF (Zakat, Infaq, Shodaqoh dan Wakaf)

b. Memperkaya khazanah, konsep dan pendekatan tentang *Good Amil Governance* khususnya penerapannya terhadap lembaga sosial nirlaba

c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya yang konsen di bidang ZISWAF khususnya tentang konsep *Good Amil Governance*

2. Manfaat Praktis

a. Para pengambil kebijakan dan juga regulator, mulai dari Kemenag, Kemensos, serta BAZNAS.

b. Berbagai lembaga amil zakat nasional (LAZNAS) dalam rangka meningkatkan profesionalitas untuk penghimpunan dan penyaluran dana sosial.

c. Bagi masyarakat umum dalam upaya meningkatkan efektivitas penyaluran ZISWAF untuk pengentasan kemiskinan.

E. Ruang Lingkup Dan Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini ditetapkan untuk menjaga fokus kajian agar pembahasan tidak melebar dari tujuan utama penelitian, yaitu menganalisis penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember. Penelitian ini berada dalam ranah ekonomi Islam, dengan penekanan pada aspek tata kelola kelembagaan zakat yang meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Dengan demikian, penelitian ini tidak menelaah aspek fikih zakat secara mendalam, tetapi lebih menitikberatkan pada aspek manajerial dan kelembagaan dalam kerangka teori

tata kelola yang baik (*good governance*). Secara substansial, penelitian ini mencakup tiga ruang utama:

1. Ruang Konseptual, yang membahas teori dan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) sebagai adaptasi dari *Good Corporate Governance* (GCG) dalam konteks lembaga amil zakat.² Pada bagian ini, penelitian berfokus pada pemahaman konseptual tentang transparansi, akuntabilitas, dan prinsip tata kelola lainnya yang relevan dengan lembaga zakat berbasis syariah.
2. Ruang Empiris, yang menggambarkan penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam praktik pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember. Fokus empiris diarahkan untuk menilai sejauh mana prinsip GAG telah diterapkan dalam fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
3. Ruang Analitis, yang bertujuan menafsirkan data empiris melalui pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai efektivitas penerapan GAG, termasuk faktor pendukung dan penghambatnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, karena sesuai dengan tujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual.²⁴ Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi di lingkungan BAZNAS Kabupaten Jember. Fokus pengumpulan data diarahkan pada aktor-aktor kunci, seperti pimpinan lembaga, amil, serta

²⁴ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), 36.

pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat dalam kegiatan penghimpunan dan pendayagunaan zakat.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu dicatat agar hasilnya dapat dipahami secara proporsional. *Pertama*, keterbatasan lingkup geografis: penelitian hanya dilakukan di wilayah Kabupaten Jember, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu sepenuhnya merepresentasikan kondisi lembaga zakat di daerah lain. *Kedua*, keterbatasan lingkup waktu, karena pengumpulan data dilakukan dalam rentang waktu tertentu (tahun 2025), sehingga kemungkinan terdapat dinamika kelembagaan yang berubah setelah penelitian ini dilakukan. *Ketiga*, keterbatasan data dan informasi, terutama yang bersifat internal lembaga, karena tidak semua dokumen keuangan atau laporan kinerja dapat diakses secara terbuka oleh peneliti.

Selain keterbatasan tersebut, penelitian ini juga menghadapi tantangan subjektivitas yang melekat pada metode kualitatif, baik dalam proses wawancara maupun interpretasi data. Untuk meminimalkan bias, peneliti menerapkan prinsip triangulasi sumber dan metode guna menguji keabsahan data, sebagaimana disarankan oleh Lexy J. Moleong dan John W. Creswell.²⁵ Dengan cara ini, diharapkan hasil penelitian tetap memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai.

Secara keseluruhan, ruang lingkup dan keterbatasan ini bukan dimaksudkan sebagai penghalang, melainkan sebagai batas kendali akademik agar penelitian tetap fokus, sistematis, dan sesuai dengan tujuan yang telah

²⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), 330.

dirumuskan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang akurat mengenai implementasi prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Jember serta berkontribusi pada penguatan literatur mengenai tata kelola zakat di Indonesia.

F. Sistematika Pembahasan

Dalam penulisan ini, dijabarkan tentang urutan penulisan tesis mulai awal hingga akhir. Setiap bab disusun dalam bentuk deskripsi yang menguraikan konten masing-masing bab dan sub-babnya. Tesis ini terdiri dari enam bab yang terbagi dan memuat sub-bab sebagai berikut:

Bab Satu: Mengawali dengan menyajikan pendahuluan yang mencakup konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan sistematika pembahasan.

Bab Dua: Menyajikan kajian pustaka yang meliputi: penelitian terdahulu, kajian teori, dan kerangka konseptual penelitian.

Bab Tiga: Mendiskusikan metode penelitian dengan membahas pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, serta tahap-tahap penelitian.

Bab Empat: Bab ini membahas paparan data dan analisisnya, termasuk paparan umum objek penelitian dan analisis data.

Bab Lima: Berfokus pada pembahasan, yang disusun berdasarkan fokus penelitian.

Bab Enam: Berisikan menutup terdiri dari kesimpulan dari hasil penelitian dan saran kepada seluruh pembaca hasil penelitian ini.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Tahapan penelitian terdahulu dilakukan dalam sebuah penelitian untuk menghasilkan temuan baru yang tidak menduplikasi penelitian sebelumnya sesuai etika akademik. Selain itu, hal ini juga bertujuan agar penelitian yang dilakukan bisa menghasilkan temuan yang memperkaya atau mengembangkan khazanah keilmuan. Sejauh penelusuran penulis, terdapat beberapa penelitian yang sekiranya terkait dengan variabel dalam penelitian ini, yaitu:

1. Siti Fatimah yang menulis tesis di Universitas Gadjah Mada (UGM) tahun 2021 dengan judul “Modal Sosial dalam Pengumpulan Koin NU di LAZISNU Banyumas”.

Tesis ini memberikan penjelasan mengenai keberadaan modal sosial masyarakat NU dalam proses pengumpulan Infaq yang dilakukan Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shodaqoh NU (LAZISNU) di Kabupaten Banyumas. Penelitian ini dilakukan dengan model pendekatan kualitatif, melalui sumber data yang diperoleh dari wawancara dan observasi secara mendalam pada informan di lokasi penelitian.²⁶ Persamaan penelitian terdapat pada metode penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Perbedaan penelitian terletak pada indikator penelitian. Penelitian sebelumnya hanya menggunakan satu prinsip dari *Good Amil*

²⁶ Siti Fatimah, “Siti Fatimah, *Modal Sosial dalam Proses Pengumpulan dan Pemanfaatan Program Gerakan Koin NU di LAZISNU Kabupaten Banyumas* (Tesis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2021).

Governance yaitu prinsip transparansi, sedangkan peneliti menggunakan semua prinsip *Good Amil Governance* yaitu prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, responsibilitas dan kewajaran atau kesetaraan. Perbedaan lainnya pada objek, di mana penelitian sebelumnya mengkaji BAZ Kota Bandung sebagai objek. Sedangkan penelitian penulis mengkaji BAZNAS Jember dan BAZNAS BONDOWOSO sebagai objek penelitian (studi komparatif).

2. Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri, 2020, Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan *Zakat Core Principle* di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta. Dimuat di Jurnal Al Tijarah UNIDA Gontor. Vol 6 No 2 Tahun 2020.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan prinsip *Good Amil Governance* berdasarkan kerangka *Zakat Core Principle* (ZCP) dalam pengelolaan lembaga zakat, khususnya di LAZ Nurul Hayat Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LAZ Nurul Hayat Surakarta telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* dengan cukup baik, yang mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme. Pelaksanaan ZCP di lembaga ini dinilai sudah berjalan efektif, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan seperti pengawasan internal dan pelaporan publik.²⁷ Secara garis besar, penelitian ini menggambarkan bagaimana penerapan tata

²⁷ Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri, *Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta*, *Jurnal Al-Tijarah*, Universitas Darussalam Gontor, 6 (2), (2020), 56.

kelola yang baik pada lembaga zakat dapat memperkuat kepercayaan muzakki serta meningkatkan kinerja kelembagaan, dengan menjadikan ZCP sebagai alat evaluasi tata kelola.

3. Alifiyah, Afifudin, dan Umi Nandiroh, 2024, Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan *Zakat Core Principle* di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus: LAZ Nurul Hayat Malang). Penelitian ini dimuat di Jurnal Warta Ekonomi Vol. 7, No. 1, Tahun 2024 yang diterbitkan Universitas Islam Malang (Unisma).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana prinsip *Good Amil Governance* dan *Zakat Core Principle* diterapkan di LAZ Nurul Hayat Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lembaga tersebut telah melaksanakan prinsip tata kelola amil yang baik dengan konsisten, terutama dalam hal transparansi laporan keuangan, tanggung jawab sosial, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah. Penerapan prinsip *Good Amil Governance* dinilai mendukung peningkatan profesionalitas amil dan efektivitas penghimpunan zakat.²⁸ Secara garis besar, penelitian ini menegaskan pentingnya *Good Amil Governance* sebagai fondasi manajerial lembaga zakat agar tercipta kredibilitas dan kepercayaan publik, dengan ZCP sebagai acuan penguatan sistem tata kelola dan manajemen risiko.

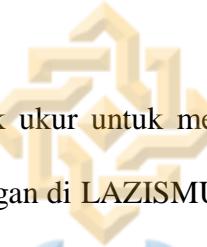
²⁸ Alifiyah, Afifudin, dan Umi Nandiroh, “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan *Zakat Core Principle* di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus: LAZ Nurul Hayat Malang),” *Warta Ekonomi* 7, no. 1 (2024)

4. Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang dan Istiqomah (Universitas Islam Batik Surakarta). 2021, Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo). Penelitian ini dimuat di Jurnal SUHUF (International Journal of Islamic Studies) Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) Volume 33 No 1 Tahun 2021.²⁹

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui studi lapangan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan prinsip *Good Amil Governance* berbasis Zakat Core Principles di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah (LAZISMU) Solo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LAZISMU Solo telah menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, terutama dalam aspek integritas, tanggung jawab, serta transparansi pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah. Namun, peneliti menemukan perlunya peningkatan di aspek evaluasi internal dan sistem informasi publik agar lebih optimal. Secara garis besar, penelitian ini menyoroti pentingnya penerapan *Good Amil Governance* untuk menciptakan lembaga zakat yang kredibel, profesional, dan sesuai syariah. Kerangka Zakat Core Principles

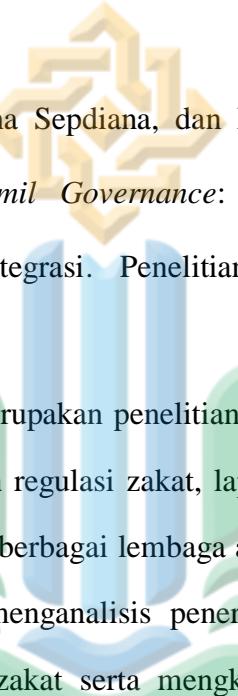
²⁹ Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang, dan Istiqomah, *Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo)*, *Jurnal SUHUF (International Journal of Islamic Studies)*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 33, (1), (2021), 78.

digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai kesesuaian antara teori tata kelola dan praktik lapangan di LAZISMU Solo.

5. Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi Khoiriyah (UIN KH Achmad Siddiq Jember). 2023. Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember. Penelitian ini dimuat di Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia.³⁰

Penelitian ini merupakan penelitian berbasis pengabdian kepada masyarakat dengan pendekatan community learning yang berfokus pada pendampingan dan pelatihan dalam rangka penerapan *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Kabupaten Jember. Tujuan penelitian/pengabdian ini adalah menganalisis implementasi GAG, mengkaji proses internalisasi nilai-nilai GAG dalam struktur organisasi, serta memberikan pendampingan teknis melalui pelatihan transparansi, penggunaan aplikasi SIMBA, dan penyusunan SOP pengumpulan serta pendistribusian zakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GAG berjalan efektif melalui penguatan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, kewajaran, dan kesetaraan) serta adanya peningkatan signifikan dalam kualitas pendistribusian zakat dan sistem pelaporan akibat program pelatihan dan pendampingan berkelanjutan.

³⁰ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi Khoiriyah, “Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember”, *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*. 1, (2023), 5.

- 
6. Muhammad Romi, Nana Sepdiana, dan Mukhlis (STAI Hubbulwathan Duri). 2023. *Good Amil Governance*: Standar Akuntabilitas Untuk Lembaga Zakat Terintegrasi. Penelitian ini dimuat di jurnal AL FIDDHOH.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi literatur, yang menelaah regulasi zakat, laporan penelitian terdahulu, dan praktik tata kelola pada berbagai lembaga amil zakat di Indonesia. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penerapan *Good Amil Governance* (GAG) pada lembaga zakat serta mengkaji standar akuntabilitas yang diperlukan untuk mewujudkan tata kelola zakat yang terintegrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GAG mengalami perkembangan terutama dalam aspek transparansi dan akuntabilitas, namun konsistensinya masih beragam antar lembaga.

7. Zulfa, Nur Fitriyah, Isnawati (Universitas Mataram). 2022. Analisis Implementasi *Good Amil Governance* berdasarkan *Zakat Core Principle* di Badan Amil Zakat Nasional. Penelitian ini dimuat di AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis implementasi *Good Amil Governance* (GAG) berdasarkan *Zakat Core Principle* (ZCP) di BAZNAS Provinsi NTB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Provinsi NTB telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* dengan baik serta telah melaksanakan *Zakat Core Principle*, khususnya ZCP 8 yang berkaitan dengan tata kelola amil zakat, secara efektif dan sesuai ketentuan regulasi pengelolaan zakat.

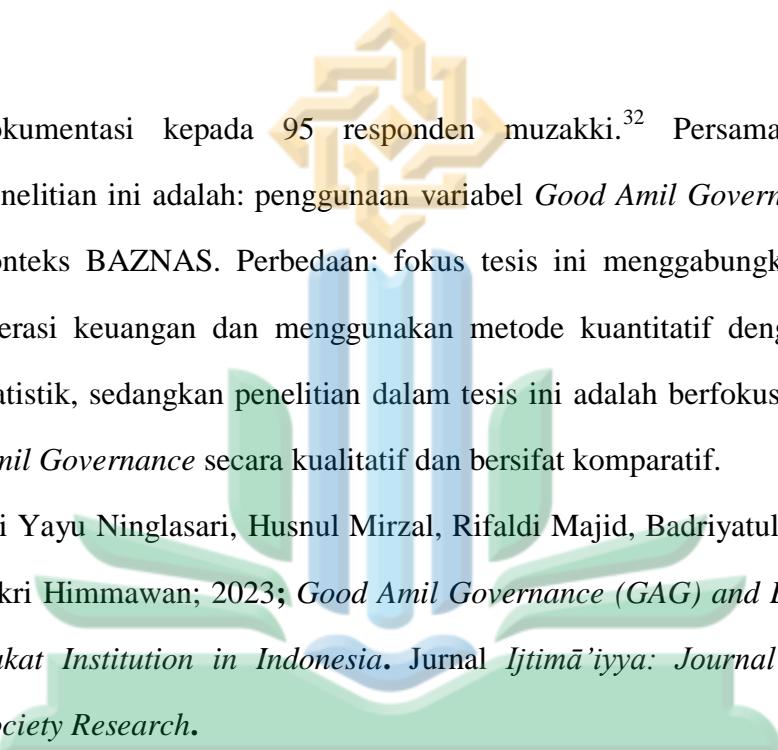
8. Alfa Zulfida, Tesis. IAIN Kediri; 2025; Peran Implementasi *Good Amil Governance* dalam Meningkatkan Jumlah Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah di BAZNAS Kabupaten Tulungagung.

Penelitian ini mengkaji peran implementasi prinsip *Good Amil Governance* (termasuk transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, profesionalisme, dan integritas) terhadap peningkatan pengumpulan dana zakat, infaq, dan sedekah pada BAZNAS Kabupaten Tulungagung. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan sumber data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap amil BAZNAS, muzakki, dan mustahik.³¹ Persamaan dengan tesis ini sama-sama meneliti penerapan prinsip *Good Amil Governance* dalam lembaga BAZNAS melalui pendekatan kualitatif (observasi dan wawancara). Perbedaannya terletak pada fokus indikator yang diteliti; penelitian ini menekankan peran GAG dalam meningkatkan penghimpunan dana, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis fokus pada komparasi indikator GAG lengkap antara dua lokasi (Jember dan Bondowoso).

9. Fitri Dwi Ristawati, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta; 2024; *Pengaruh Literasi Keuangan dan Good Amil Governance (GAG) terhadap Minat Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) di BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta*. Tesis (S2).

Tesis ini bertujuan mengetahui pengaruh literasi keuangan dan *Good Amil Governance* terhadap minat masyarakat menyalurkan ZIS melalui BAZNAS DIY. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner, observasi, dan

³¹ Alfa Zulfida, "Peran Implementasi *Good Amil Governance* dalam Meningkatkan Jumlah Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah di BAZNAS Kabupaten Tulungagung", (Tesis, Institut Agama Islam Negeri Kediri, 2025).

- 
- dokumentasi kepada 95 responden muzakki.³² Persamaan dengan penelitian ini adalah: penggunaan variabel *Good Amil Governance* dalam konteks BAZNAS. Perbedaan: fokus tesis ini menggabungkan variabel literasi keuangan dan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik, sedangkan penelitian dalam tesis ini adalah berfokus pada *Good Amil Governance* secara kualitatif dan bersifat komparatif.
10. Sri Yayu Ninglasari, Husnul Mirzal, Rifaldi Majid, Badriyatul Ulya & M. Fikri Himmawan; 2023; *Good Amil Governance (GAG) and Efficiency of Zakat Institution in Indonesia*. Jurnal *Ijtimā'iyya: Journal of Muslim Society Research*.
- Artikel jurnal ini menganalisis penerapan prinsip *Good Amil Governance* dalam organisasi pengelola zakat di Indonesia dan kaitannya dengan efisiensi distribusi zakat. Pendekatan penelitian menggunakan studi literatur terhadap data sekunder dari laporan tahunan, jurnal, serta data organisasi pengelola zakat.³³ Persamaan dengan penelitian tesis ini: sama-sama menelaah penerapan *Good Amil Governance* pada zakat institution di Indonesia termasuk BAZNAS. Perbedaan: pendekatan dalam jurnal tersebut lebih berfokus empiris lapangan (observasi dan wawancara di dua BAZNAS), sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur terhadap data sekunder.
11. Ima Maspupah; 2024; *Analysis of Good Amil Governance Based on the Zakat Core Principle at BAZNAS Tasikmalaya*. Jurnal *Ta'amul: Journal of Islamic Economics*.

³² Fitri Dwi Ristawati, "Pengaruh Literasi Keuangan dan *Good Amil Governance* (GAG) terhadap Minat Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS) di BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta" (Tesis, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2024).

³³ Sri Yayu Ninglasari et al., "*Good Amil Governance (GAG) and Efficiency of Zakat Institution in Indonesia*," *Ijtimā'iyya: Journal of Muslim Society Research* 8, (2), (2023), 96.

Penelitian jurnal ini mengkaji implementasi *Good Amil Governance* berbasis prinsip inti zakat di BAZNAS Tasikmalaya. Pendekatannya deskriptif kualitatif dengan penelitian lapangan. Hasil menunjukkan bahwa BAZNAS setempat telah menerapkan praktik *Good Amil Governance* secara signifikan.³⁴ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis: sama-sama meneliti implementasi *Good Amil Governance* di lingkungan BAZNAS dengan pendekatan kualitatif. Perbedaan: objek penelitian berbeda (Tasikmalaya vs Jember & Bondowoso), dan penelitian ini tidak membandingkan dua lokasi secara komparatif seperti fokus dalam tesis ini.

12. Zainal Alim Adiwijaya, Suraya Ahmad & Edy Suprianto; 2024; Good BAZNAS Governance Model on National Zakat Agency (BAZNAS) in Semarang City. *Jurnal Ilmiah Edunomika*.

Artikel ini mengevaluasi model tata kelola zakat (*accountability, transparency, fairness*, dan amanah) pada BAZNAS Kota Semarang melalui wawancara semi-terstruktur dan studi literatur tertriangulasi. Persamaan jurnal ini dengan penelitian penulis: fokus pada praktik *Good governance* di BAZNAS dan penggunaan data wawancara. Perbedaan: penelitian ini lebih menekankan model tata kelola dengan indikator tertentu dan amanah sebagai variabel penting, sementara penelitian penulis menggunakan lima prinsip *Good Amil Governance* secara komprehensif dan bersifat komparatif antar daerah.

³⁴ Ima Maspupah, “Analysis of *Good Amil Governance* Based on the Zakat Core Principle at BAZNAS Tasikmalaya,” *Ta’amul: Journal of Islamic Economics* 4, no. 1 (2024).

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
1	Siti Fatimah (2021) – <i>Modal Sosial dalam Pengumpulan Koin NU di LAZISNU Banyumas</i> (Tesis, Universitas Gadjah Mada)	Sama-sama menggunakan metode kualitatif dengan teknik wawancara dan observasi dalam lembaga pengelola zakat.	Fokus penelitian ini pada modal sosial dalam pengumpulan infak, sedangkan penelitian Tesis inifokus pada <i>Good Amil Governance</i> dan tata kelola BAZNAS Jember. Penelitian ini juga hanya menyoroti prinsip transparansi, bukan keseluruhan prinsip GAG.
2	Hartomi Maulana & Muhammad Zuhri (2020) – <i>Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta</i> (Jurnal Al Tijarah, UNIDA Gontor)	Sama-sama meneliti implementasi <i>Good Amil Governance</i> dengan pendekatan kualitatif deskriptif.	Penelitian ini berbasis Zakat Core Principles (ZCP) di LAZ Nurul Hayat Surakarta, sedangkan penelitian Tesis inimenggunakan GAG murni sebagai variabel independen di BAZNAS Jember.
3	Alifiyah, Afifudin, & Umi Nandiroh (2024) – <i>Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di LAZ Nurul Hayat Malang</i> (Jurnal Warta Ekonomi, Unisma)	Sama-sama menyoroti <i>Good Amil Governance</i> dan prinsip ZCP dalam meningkatkan profesionalitas amil dan transparansi lembaga zakat.	Penelitian ini menggunakan studi kasus di LAZ Nurul Hayat Malang, sedangkan penelitian Tesis inifokus pada BAZNAS Jember dengan pendekatan deskriptif analitik untuk mengukur optimalisasi tata kelola.
4	Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang & Istiqomah (2021) – <i>Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo)</i> (Jurnal SUHUF, UMS)	Sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan membahas <i>Good Amil Governance</i> di lembaga amil zakat.	Penelitian ini berfokus pada LAZISMU Solo dan penerapan GAG berbasis Zakat Core Principles, sedangkan penelitian Tesis inimeneliti BAZNAS Jember dengan orientasi pada optimalisasi tata kelola kelembagaan.
5	Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi	Sama-sama menyoroti penerapan	Penelitian terdahulu berorientasi pada praktik

No	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
	Khoiriyah (2023). Internalisasi Nilai-Nilai <i>Good Amil Governance</i> pada BAZNAS Kabupaten Jember.	GAG dan upaya peningkatan tata kelola lembaga zakat. Keduanya juga sama-sama menempatkan aspek transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas amil sebagai elemen kunci.	pendampingan dan pelatihan sebagai bentuk pengabdian, sedangkan penelitian ini bertujuan menghasilkan analisis yang lebih komprehensif dan sistematis terkait optimalisasi tata kelola dan implementasi GAG di BAZNAS Jember.
6	Muhammad Romi, Nana Sepdiana, dan Mukhlis. 2023. <i>Good Amil Governance: Standar Akuntabilitas Untuk Lembaga Zakat Terintegrasi</i> . Jurnal Al-Fiddoh.	Penelitian ini memiliki persamaan yaitu sama-sama berfokus pada <i>Good Amil Governance</i> (GAG) sebagai standar tata kelola lembaga zakat yang menelaah aspek transparansi, akuntabilitas, profesionalitas amil.	Perbedaannya terletak pada metode penelitiannya, penelitian Romi dkk. menggunakan studi literatur dengan cakupan nasional yang menganalisis praktik <i>Good Amil Governance</i> (GAG) di berbagai lembaga zakat di Indonesia. Sementara itu, penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berfokus pada BAZNAS Jember.
7	Zulfa, Nur Fitriyah, Isnawati. 2022. Analisis Implementasi <i>Good Amil Governance</i> berdasarkan <i>Zakat Core Principle</i> di Badan Amil Zakat Nasional. (AKUNESA: Jurnal Akuntansi Unesa).	Persamaannya terletak pada fokus kajian yang sama-sama meneliti penerapan prinsip GAG dalam lembaga zakat serta memusatkan perhatian pada perbaikan tata kelola organisasi.	Perbedaannya, penelitian terdahulu menganalisis GAG dalam kerangka <i>Zakat Core Principle</i> dengan objek BAZNAS Provinsi NTB, sedangkan penelitian saya berorientasi pada optimalisasi tata kelola secara lebih komprehensif di BAZNAS Jember.
8	Alfa Zulfida, <i>Peran Implementasi Good Amil Governance dalam Meningkatkan Jumlah Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah di BAZNAS Kabupaten Tulungagung</i> . (Tesis. IAIN Kediri; 2025)	sama-sama meneliti penerapan prinsip <i>Good Amil Governance</i> dalam lembaga BAZNAS melalui pendekatan kualitatif (observasi dan wawancara).	Fokus indikator yang diteliti; penelitian ini menekankan peran GAG dalam meningkatkan penghimpunan dana, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis fokus pada komparasi indikator GAG lengkap

No	Judul Penelitian	Persamaan dengan Penelitian Ini	Perbedaan dengan Penelitian Ini
			antara dua lokasi (Jember dan Bondowoso).
9	Fitri Dwi Ristawati, <i>Pengaruh Literasi Keuangan dan Good Amil Governance (GAG) terhadap Minat Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) di BAZNAS Daerah Istimewa Yogyakarta.</i> (Tesis (S2). UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta; 2024)	Penggunaan variabel <i>Good Amil Governance</i> dalam konteks BAZNAS.	Fokus tesis ini menggabungkan variabel literasi keuangan dan menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik, sedangkan penelitian yang dilakukan penulis berfokus pada <i>Good Amil Governance</i> secara kualitatif dan bersifat komparatif.
10	Sri Yayu Ninglasari, Husnul Mirzal, Rifaldi Majid, Badriyatul Ulya & M. Fikri Himmawan; 2023; <i>Good Amil Governance (GAG) and Efficiency of Zakat Institution in Indonesia.</i> (Jurnal <i>Ijtimā'iyya: Journal of Muslim Society Research</i>)	Sama-sama menelaah penerapan <i>Good Amil Governance</i> pada zakat institution di Indonesia termasuk BAZNAS.	pendekatan dalam jurnal tersebut lebih berfokus empiris lapangan (observasi dan wawancara di dua BAZNAS), sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur terhadap data sekunder.
11	Ima Maspupah; 2024; <i>Analysis of Good Amil Governance Based on the Zakat Core Principle at BAZNAS Tasikmalaya.</i> (Jurnal <i>Ta'amul: Journal of Islamic Economics.</i>)	sama-sama meneliti implementasi <i>Good Amil Governance</i> di lingkungan BAZNAS dengan pendekatan kualitatif.	objek penelitian berbeda (Tasikmalaya vs Jember & Bondowoso), dan penelitian ini tidak membandingkan dua lokasi secara komparatif seperti fokus dalam tesis ini.
12	Zainal Alim Adiwijaya, Suraya Ahmad & Edy Suprianto; 2024; <i>Good BAZNAS Governance Model on National Zakat Agency (BAZNAS) in Semarang City.</i> Jurnal Ilmiah Edunomika.	Sama-sama fokus mengkaji praktik <i>Good governance</i> di BAZNAS dan penggunaan data wawancara	Penelitian ini lebih menekankan model tata kelola dengan indikator tertentu dan amanah sebagai variabel penting, sementara penelitian penulis menggunakan lima prinsip <i>Good Amil Governance</i> secara komprehensif dan bersifat komparatif antar daerah.

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.



B. Kajian Teori

Kajian teori dalam penelitian ini terdiri dari tiga istilah yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini, yaitu:

1. Zakat

a. Pengertian Zakat

Zakat berasal dari bahasa Arab yang secara harfiah memiliki arti meningkatkan, menumbuhkan atau memurnikan. Hal ini berkaitan erat dengan aturan Allah bagi kehidupan sosial kemanusiaan serta pemurnian jiwa manusia dari sifat egois dan serakah terhadap kekayaan.³⁵

Secara istilah zakat diartikan sebagai sumbangan wajib yang dikumpulkan dari orang kaya dan diberikan kepada orang miskin atau digunakan pemerintah untuk membiayai masyarakat yang membutuhkan.³⁶ Zakat merupakan salah satu instrumen keuangan sosial islam yang memiliki peran dalam membangun ekonomi umat dan pemulihan ekonomi nasional³⁷.

Zakat merupakan bentuk penyaluran harta yang diberikan oleh orang yang sudah memenuhi criteria wajib zakat kepada para mustahik zakat yang dalam pengelolaannya diatur oleh pemerintah melalui LAZ dan BAZNAS yang ada di setiap kabupaten. Pengelolaan zakat sudah dilakukan sejak zaman nabi sebagai sumber pendapatan Negara

³⁵ Adamu Abubakar Muhammad et al., “Zakat and Poverty Alleviation Among People With Disabilities In Gombe State Nigeria: A Critical Analysis,” *Ziswaf: Jurnal Zakat Dan Wakaf* 9, (1), (2022), 46.

³⁶ Adamu Abubakar Muhammad and Ikilima Abubakar Shariff, “The Role of Zakat and Waqf for the Development of Micro and Small Enterprises (MSEs) in Gombe State, Nigeria,” in *Proceedings of Islamic Conference*, January 2023, 20 – 21.

³⁷ Siti Mutmainah, “Optimization of Productive Zakat as an Effort To,” *Journal Of Empowering Humanity* 1, (1), (2023), 38–53.

sebagaimana yang disampaikan zakat menjadi salah satu instrumen pendapatan fiskal negara dari zaman nabi sampai masa khalifah setelahnya. Zakat memiliki fungsi ekonomi, sosial, budaya dan politik serta sebagai alat kebijakan moneter untuk membiayai pembangunan negara. Zakat memiliki peran penting dalam beberapa hal, antara lain:³⁸

- 1) Zakat adalah alat keuangan yang berkontribusi terhadap stabilitas moneter.
- 2) Zakat sebagai alat untuk menyediakan likuiditas yang diperlukan dalam pembiayaan.
- 3) Zakat berkontribusi terhadap stabilitas ekonomi makro.
- 4) Zakat berkontribusi pada pergerakan ekonomi positif yang berkaitan dengan pekerjaan dan ketenagakerjaan.
- 5) Zakat berkontribusi melalui efek positifnya terkait dengan redistribusi pendapatan.
- 6) Zakat berkontribusi untuk memecahkan masalah kemiskinan.
- 7) Zakat berkontribusi untuk mencapai solidaritas sosial.

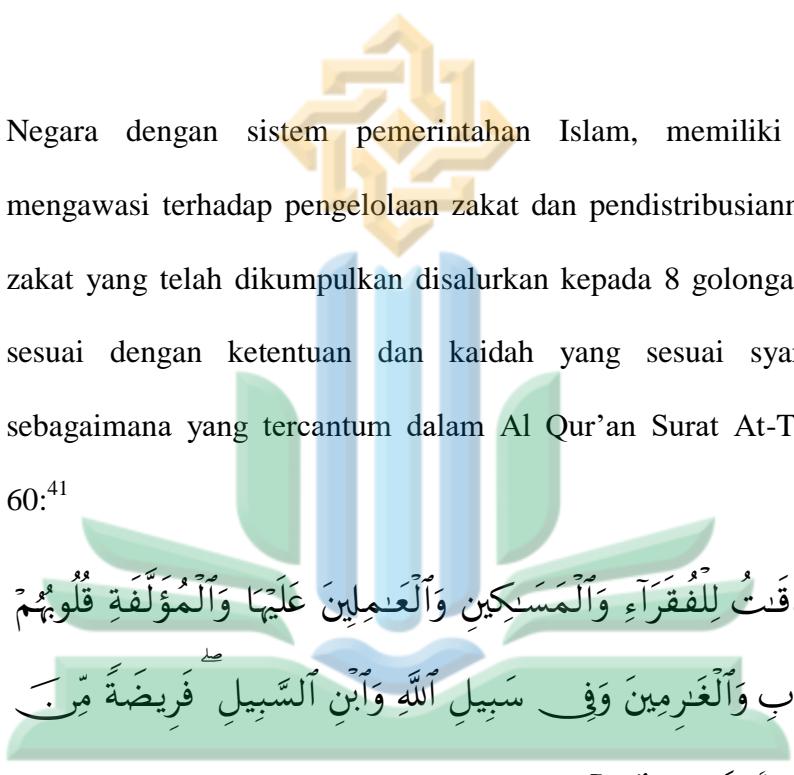
b. Dasar Hukum Kewajiban Zakat

Zakat merupakan kewajiban bagi setiap muslim atau *obligatory zakat system* yang memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada kesejahteraan umat.³⁹ Ajaran Islam dengan rinci telah menetapkan syarat, nisab dan kategori harta yang harus dizakati.

³⁸ Abdullah Muhammad Sebaa and Fatma Zahra, “The Role of Zakat in Financing Emerging Enterprises (Presenting the Experience of Financing Projects with Zakat Funds in a Number of Algerian Provinces),” *Dirassat Journal* 11, (1), (2022), 896–907.

³⁹ Annisa Munfaati, Heni Noviarita, and Erike Anggraini, “Effects of Zakat and Government Debt on the Indonesian Economy,” *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 5,(2) (2022), 772–88.

Negara dengan sistem pemerintahan Islam, memiliki kewajiban mengawasi terhadap pengelolaan zakat dan pendistribusianya.⁴⁰ Dana zakat yang telah dikumpulkan disalurkan kepada 8 golongan mustahik sesuai dengan ketentuan dan kaidah yang sesuai syariat Islam, sebagaimana yang tercantum dalam Al Qur'an Surat At-Taubah ayat 60:⁴¹



 إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَمِيلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤْلَفَةِ قُلُوبُهُمْ
 وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرِيمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةٌ مِّنْ
اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI AHMAD DAHLAN**
 Artinya: "Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang miskin, amil zakat, yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekaakan) hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang yang sedang dalam perjalanan, sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui, Mahabijaksana (QS. At-Taubah:60)

Selain itu Rasulullah Shallallahu 'alaihi wasallam juga menyampaikan beberapa keutamaan zakat, infaq dan sedekah, diantaranya:

"Sedekah tidak akan mengurangi Harta" (HR Tirmidzi)

Dari Abu Hurairah r.a., Rasulullah s.a.w. bersabda:

"Sesungguhnya Allah 'azza wa jalla menerima zakat dan mengambilnya dengan tangan kanan-Nya lalu mengasuhnya sebagaimana salah seorang kalian mengasuh anak kuda. Maka, sesuap sedekah akan menjadi sebesar Bukit Uhud." (H.R. Ahmad dan at-Tirmidzi).

⁴⁰ A Jajang W Wahri et al., *Ekonomi Pembangunan Islam* (Jakarta Indonesia: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2021), 40.

⁴¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya* (Departemen Agama RI, 2021), 101.

Dengan adanya instrumen keuangan sosial Islam inilah peradaban Islam dapat terus berkembang, perjuangan Islam dapat ditopang dan keadilan sosial dapat terus berjalan sebagaimana yang dicontohkan oleh Utsman bin Affan, Abdurrahaman bin Auf, Abu Bakar Asshiddiq, Umar bin Abdul Aziz serta sahabat-sahabat dan tabi'in-tabi'in lainnya yang membuat perjuangan Islam terus kokoh dan berkembang hingga sekarang bahkan kebaikan dari ZIS itu terus bisa dinikmati oleh umat setelahnya.

c. Macam-Macam Zakat

Menurut peraturan Menteri agama no 31 tahun 2019, zakat

dibagi menjadi dua macam, yaitu:

- 1) zakat fitri adalah zakat yang wajib dikeluarkan seorang muslim menjelangahir bulan ramadhan. Untuk besaran dari zakat fitri ini sebesar 2,5kg dari makanan pokok suatu daerah.
- 2) Zakat maal, atau bisa di sebut zakat harta, dimana harta yang dimaksud mencakup hasil perniagaan, pertanian, pertambangan, perkebunan, pertenakan dan perikanan, emas dan perak, *Rikaz* (harta temuan) dan pendapatan dan jasa yang wajib dikeluarkan zakatnya untuk membersihkan kekayaan dan mensucikan harta dengan perhitungannya masing-masing.

d. Tata Kelola Zakat

Pengelolaan zakat di Indonesia mulai memasuki fase institusionalisasi yang lebih sistematis sejak diberlakukannya UU No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat. Regulasi tersebut menjadi titik awal integrasi manajemen zakat dalam sistem formal negara,

meskipun implementasinya pada masa awal masih terbatas. Sejak saat itu berbagai lembaga pengelola zakat bermunculan, baik yang dikelola pemerintah seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dikelola masyarakat dengan pendekatan manajerial yang lebih modern.

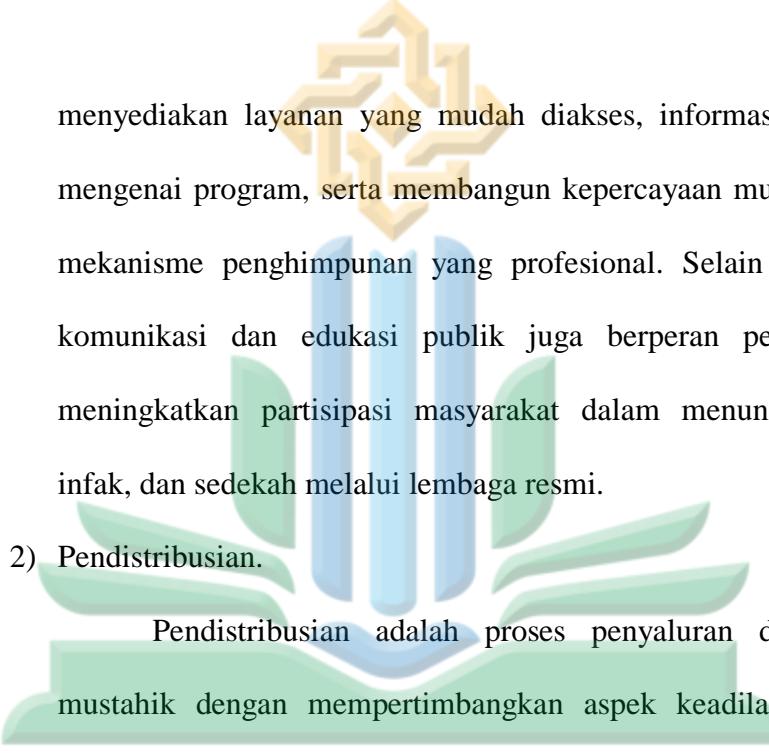
Kesadaran masyarakat terhadap zakat terus meningkat, sejalan dengan peran pemerintah dalam mendorong optimalisasi zakat melalui regulasi yang lebih komprehensif. Hal ini dipertegas dengan diterbitkannya UU No. 23 Tahun 2011, yang mengubah paradigma pengelolaan zakat secara signifikan. Undang-undang tersebut menetapkan bahwa pengelolaan zakat dilakukan oleh BAZNAS sebagai lembaga resmi yang dibentuk pemerintah dan LAZ, yaitu lembaga yang dibentuk masyarakat dan harus mendapatkan pengukuhan pemerintah.

Dalam struktur baru ini, BAZNAS dibentuk berdasarkan tingkatan wilayah nasional, provinsi, kabupaten/kota, hingga kecamatan, sementara desa/kelurahan, masjid, atau lembaga pendidikan dapat membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ). Secara umum, manajemen pengelolaan zakat meliputi empat aspek utama, yaitu pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan, dan pelaporan.⁴²

1) Penghimpunan.

Penghimpunan merupakan tahap awal dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah, di mana LAZ bertugas memastikan bahwa proses perolehan dana berjalan secara transparan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah. Pada tahap ini, lembaga harus mampu

⁴² Moch. Chotib, *Konstruksi Sosial dalam Manajemen Pengelolaan Zakat* (Jember: Media Cipta Pratama, 2019), 5.

- 
- menyediakan layanan yang mudah diakses, informasi yang jelas mengenai program, serta membangun kepercayaan masyarakat melalui mekanisme penghimpunan yang profesional. Selain itu, strategi komunikasi dan edukasi publik juga berperan penting untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menunaikan zakat, infak, dan sedekah melalui lembaga resmi.
- 2) Pendistribusian.
- Pendistribusian adalah proses penyaluran dana kepada mustahik dengan mempertimbangkan aspek keadilan, ketepatan sasaran, serta urgensi kebutuhan penerima. LAZ tidak hanya memastikan bahwa dana disalurkan sesuai kategori mustahik yang telah ditetapkan syariah, tetapi juga bertanggung jawab memastikan bahwa setiap penyaluran dapat dipertanggungjawabkan secara administratif. Pengelolaan pendistribusian harus dilakukan secara sistematis, terencana, serta sensitif terhadap kondisi sosial-ekonomi di lapangan agar manfaat zakat benar-benar dirasakan oleh mereka yang berhak.⁴³
- 3) Pendayagunaan.
- Pendayagunaan bertujuan mengoptimalkan dana zakat melalui program-program pemberdayaan yang bersifat produktif, berkelanjutan, dan mampu meningkatkan kemandirian mustahik. Pada tahap ini, LAZ tidak hanya berfungsi sebagai penyalur dana,

⁴³ Moch. Chotib, *Manajemen Zakat: Tinjauan Kritis Dalam Mewujudkan Good Zakat Governance* (Jember: Media Cipta Pratama, 2018), 164

tetapi juga sebagai fasilitator peningkatan kapasitas, seperti pemberian modal usaha, pelatihan keterampilan, atau dukungan pendampingan. Pendekatan ini memastikan bahwa zakat bukan hanya memberikan bantuan konsumtif jangka pendek, tetapi juga menciptakan dampak ekonomi jangka panjang yang dapat meningkatkan kesejahteraan penerima.

4) Pelaporan.

Pelaporan merupakan aspek krusial dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi kinerja LAZ. Pada tahap ini, lembaga wajib menyusun laporan keuangan dan laporan kegiatan secara sistematis, terpercaya, dan dapat diakses oleh publik. Pelaporan yang baik mencakup rincian penghimpunan, distribusi, serta pendayagunaan, sekaligus evaluasi terhadap capaian program. Dengan adanya pelaporan yang transparan, kepercayaan masyarakat dapat terjaga, serta pengawasan internal dan eksternal dapat berjalan dengan lebih efektif.

2. *Good Amil Governance*

Good Amil Governance pada dasarnya merupakan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara kolektif. Konsep ini mencerminkan sebuah kesepakatan antara pemerintah, warga negara, dan sektor swasta dalam mengelola pemerintahan suatu negara. Governance juga dapat diartikan sebagai cara mengelola urusan publik, seperti yang didefinisikan oleh

World Bank dan UNDP. World Bank, dalam terminologi Mardiasmo (2004:23), menjelaskan governance sebagai "cara kekuasaan negara digunakan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat." Sementara itu, UNDP mendefinisikan *governance* sebagai "penggunaan wewenang politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola urusan suatu bangsa di semua tingkatan."⁴⁴

UNDP mengidentifikasi karakteristik pelaksanaan *Good Amil Governance*, termasuk partisipasi, rule of law, transparansi, responsivitas, orientasi konsensus, keadilan, efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan visi strategis.

Menurut Komite Cadbury, *Good Amil Governance* adalah serangkaian peraturan yang mengatur hubungan antara para pemegang saham, manajer perusahaan, kreditur, pemerintah, karyawan, dan pihak-pihak lain baik internal maupun eksternal. Fokusnya adalah pada hak dan kewajiban mereka. Dengan kata lain, *Good Amil Governance* dapat dianggap sebagai sebuah sistem yang mengatur interaksi di antara mereka, yang dapat mengelola perusahaan dengan maksud menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang memiliki kepentingan (*stakeholders*).⁴⁵

Dalam literatur tata kelola lembaga zakat, *Good Amil Governance* (GAG) diposisikan sebagai adaptasi operasional dari prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang perlu disesuaikan dengan konteks amil

⁴⁴ Tika Widiaستuti, Sri Herianingrum, dan Siti Zulaikha, *Ekonomi Dan Manajemen ZISWAFAF (Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf)* (Surabaya: Airlangga University Press, 2022), 18.

⁴⁵ Sri Wahjuni Latifah dkk, "Analisis Perbandingan Good Amil Governance Baznas dan Laznas", *Jurnal Akuntansi*, 9, (2), (Juli, 2019), 98.

zakat. Penelitian pengabdian pada BAZNAS Kabupaten Jember menegaskan bahwa GAG merupakan bentuk turunan GCG yang lebih spesifik dan realistik bagi organisasi pengelola zakat; GAG menitikberatkan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran yang difokuskan pada praktik pengelolaan keuangan dan pelayanan kepada muzaki serta mustahik. Kerangka konseptual penelitian ini mengambil posisi yang serupa: bahwa GAG bukan sekadar transfer prinsip korporat, melainkan penyesuaian normatif-instrumental yang memungkinkan penerapan tata kelola profesional di OPZ.⁴⁶

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAU HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**

Good Amil Governance merupakan seperangkat prinsip yang digunakan untuk menilai dan mengukur kualitas tata kelola lembaga amil zakat (LAZ) dalam mengelola dana zakat, infak, dan sedekah. Konsep ini merupakan pengembangan dari prinsip *Good Corporate Governance* yang diterapkan dalam konteks pengelolaan lembaga zakat, sehingga prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik kemudian disesuaikan dan diterapkan pada LAZ. Tujuan utama lahirnya prinsip-prinsip GAG adalah untuk menunjukkan bahwa lembaga pengelola zakat memiliki kompetensi sebagai amil yang profesional, dengan menerapkan sembilan prinsip utama dalam manajemen kelembagaannya.⁴⁷

⁴⁶ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik & Umi Khoiriyah, “Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember,” *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 4, (3) (Sept 2023), 467–476.

⁴⁷ Istiqom Shinta Hardiyanti dan Sujiyo, *Islamic Good Corporate Governance (IGCG) dan Financial Literacy pada Lembaga Zakat* (Indramayu: CV Adanu Abimata, 2024), 8.

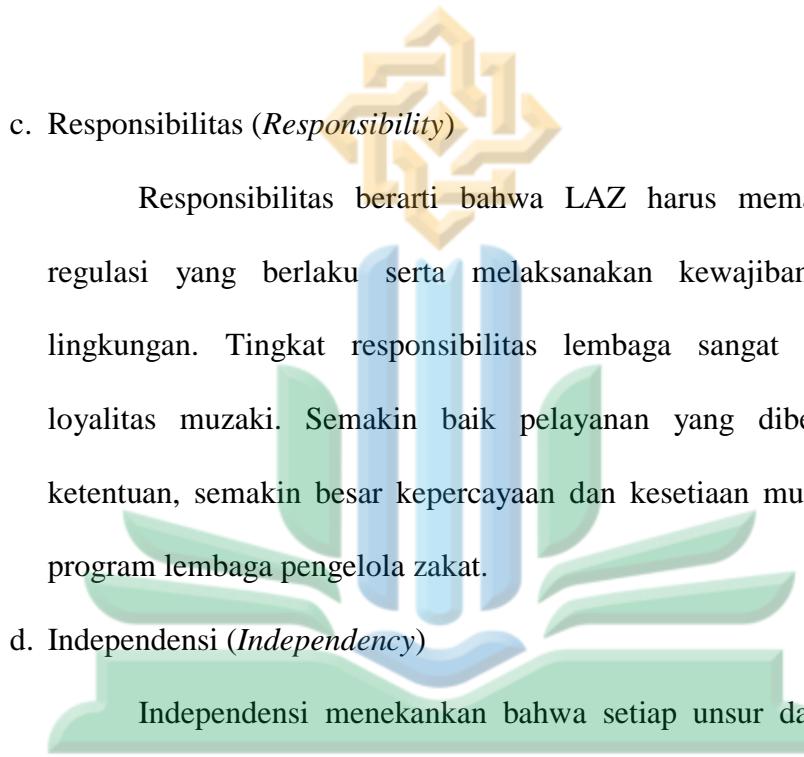
a. Transparansi (*Transparency*)

Transparansi berarti bahwa LAZ wajib menyediakan informasi yang akurat, mudah diakses, dan mudah dipahami oleh masyarakat dan pihak terkait. Keterbukaan informasi ini sangat berpengaruh terhadap keputusan muzaki dalam membayar zakat. Transparansi menunjukkan bahwa lembaga mampu mempertanggungjawabkan pengelolaan dana ZIS dengan melibatkan pihak terkait, sehingga dana zakat, infak, dan sedekah dapat dikontrol dengan baik. Indikator transparansi meliputi ketersediaan dokumen yang dapat diakses, informasi yang akurat, proses kerja yang terbuka, dan penyajian laporan yang jelas. Transparansi juga berfungsi mengurangi kecurigaan publik terhadap lembaga.⁴⁸

b. Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas menuntut lembaga zakat untuk dapat mempertanggungjawabkan seluruh kinerjanya secara jelas dan terbuka. Hal ini dilakukan melalui penyajian laporan keuangan ZIS yang relevan, transparan, dan disusun berdasarkan standar akuntansi yang berlaku. Untuk menjaga kepercayaan publik, laporan keuangan seharusnya diaudit oleh auditor yang berkompeten. Indikator akuntabilitas antara lain kesesuaian pelaksanaan dengan SOP, adanya sanksi terhadap pelanggaran, serta kejelasan tanggung jawab di setiap bagian. Penerapan akuntabilitas yang baik akan mendorong muzaki memilih lembaga tersebut sebagai tempat menunaikan zakat.

⁴⁸ Istiqom Shinta Hardiyanti dan Sujiyo, *Islamic Good Corporate Governance (IGCG) dan Financial Literacy pada Lembaga Zakat* (Indramayu: CV Adanu Abimata, 2024), 9-10.

c. Responsibilitas (*Responsibility*)

Responsibilitas berarti bahwa LAZ harus mematuhi seluruh regulasi yang berlaku serta melaksanakan kewajiban sosial dan lingkungan. Tingkat responsibilitas lembaga sangat memengaruhi loyalitas muzaki. Semakin baik pelayanan yang diberikan sesuai ketentuan, semakin besar kepercayaan dan kesetiaan muzaki terhadap program lembaga pengelola zakat.

d. Independensi (*Independency*)

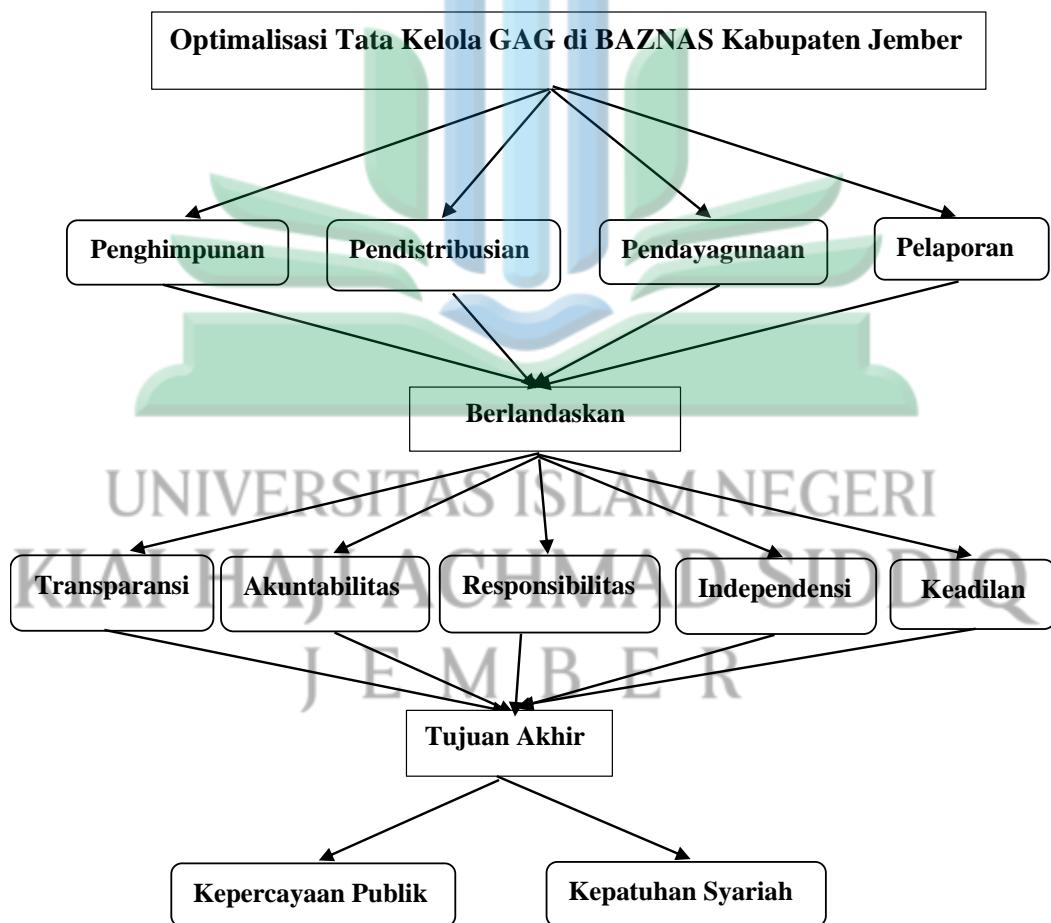
Independensi menekankan bahwa setiap unsur dalam lembaga pengelola zakat harus menjalankan tugas dan fungsinya sesuai aturan tanpa saling melempar tanggung jawab. Prinsip ini memastikan bahwa lembaga tidak didominasi oleh pihak tertentu dan bebas dari tekanan kepentingan. Dengan adanya independensi, lembaga dapat menjaga keseimbangan antara wewenang dan tugas dalam mengelola dana ZIS. Indikator independensi meliputi sikap tidak memihak dan bebas dari intervensi pihak manapun.

e. Kesetaraan atau Keadilan (*Fairness*)

Kesetaraan berarti perlakuan yang adil dan layak bagi seluruh pihak di dalam lembaga zakat sesuai dengan aturan yang berlaku. Prinsip ini memastikan semua proses dan hubungan dalam lembaga berjalan secara proporsional dan teratur. Fairness menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan muzaki dalam

menyalurkan zakat, karena perlakuan yang adil merupakan kunci untuk membangun kepercayaan dan loyalitas jangka panjang.⁴⁹

3. Kerangka Konseptual



Kerangka konseptual pada penelitian ini menggambarkan hubungan logis antara teori *Good Amil Governance* (GAG) dengan optimalisasi tata kelola lembaga di BAZNAS Jember. Secara visual, kerangka di atas menunjukkan bahwa kelima prinsip GAG transparansi, akuntabilitas,

⁴⁹ Hana Septi Kuncaraningsih dan M. Rasyid Ridla, “*Good Amil Governance* dalam Meningkatkan Kepuasan Muzaki di Badan Amil Zakat Nasional”, *Jurnal Manajemen Dakwah*, Juni, 2015), 99.

responsibilitas, independensi, dan keadilan—menjadi variabel utama yang memengaruhi kualitas tata kelola lembaga amil zakat.

Prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai parameter evaluatif yang digunakan untuk menilai sejauh mana BAZNAS Jember telah menerapkan standar tata kelola yang profesional, kredibel, dan sesuai regulasi.

Setiap prinsip dalam GAG memiliki dimensi operasional yang langsung berkaitan dengan fungsi kelembagaan zakat.

1. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi, pelaporan keuangan, dan publikasi program kepada masyarakat.
2. Akuntabilitas berhubungan dengan pertanggungjawaban lembaga melalui audit internal dan eksternal serta kepatuhan terhadap PSAK 109 dan regulasi zakat.
3. Responsibilitas menekankan pelaksanaan mandat kelembagaan sesuai undang-undang dan pedoman operasional yang berlaku.
4. Independensi memastikan bahwa keputusan lembaga terbebas dari konflik kepentingan dan intervensi pihak luar.
5. Keadilan berkaitan dengan perlakuan yang setara kepada seluruh pemangku kepentingan, baik muzaki, mustahik, maupun internal lembaga.

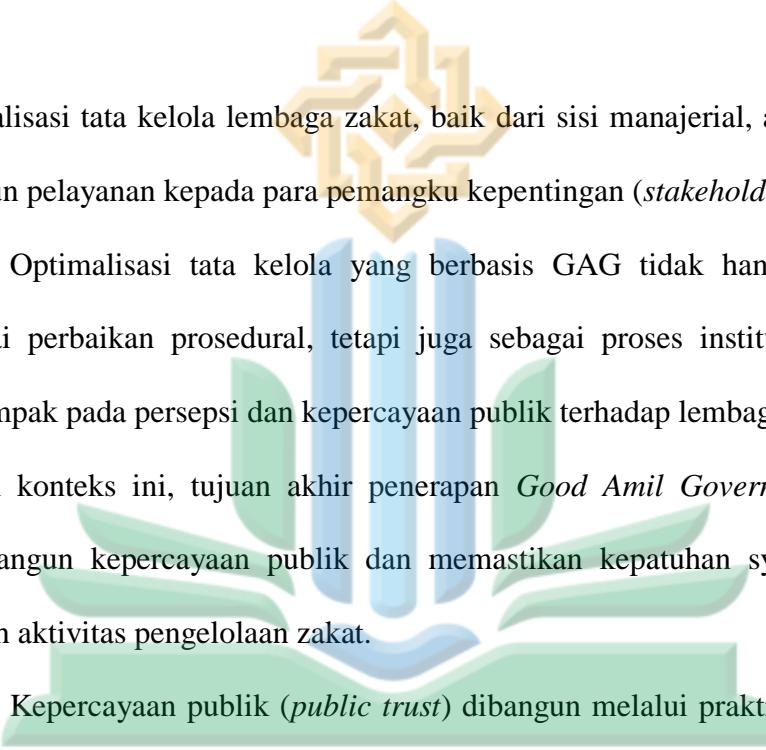
Dalam kerangka di atas, kelima prinsip GAG diposisikan sebagai faktor yang saling berinteraksi dan secara bersama-sama memengaruhi kualitas tata kelola BAZNAS Jember. Interaksi tersebut kemudian diarahkan pada tujuan utama penelitian, yaitu:

1. Mengidentifikasi dan mendeskripsikan penerapan prinsip GAG di BAZNAS Jember.
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat penerapan GAG.
3. Menjelaskan implikasi implementasi GAG terhadap optimalisasi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat.

Dengan demikian, kerangka konseptual ini menempatkan teori GAG sebagai fondasi analitis yang menghubungkan konsep tata kelola lembaga amil zakat dengan realitas implementasi di lapangan. Kerangka tersebut sekaligus memberikan arah bagi peneliti dalam melakukan proses pengumpulan data, analisis, dan interpretasi temuan penelitian, sehingga keseluruhan proses penelitian tetap konsisten dengan tujuan dan fokus yang telah ditetapkan.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan logis antara penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG), optimalisasi tata kelola lembaga zakat, serta tujuan akhir yang ingin dicapai oleh BAZNAS Kabupaten Jember. Kerangka ini menempatkan *Good Amil Governance* sebagai landasan utama dalam pengelolaan zakat yang profesional, akuntabel, dan sesuai dengan nilai-nilai syariah.

Prinsip-prinsip *Good Amil Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan diposisikan sebagai instrumen tata kelola yang memengaruhi secara langsung proses pengelolaan zakat, khususnya pada fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat. Penerapan prinsip-prinsip tersebut diharapkan mampu mendorong



optimalisasi tata kelola lembaga zakat, baik dari sisi manajerial, administratif, maupun pelayanan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Optimalisasi tata kelola yang berbasis GAG tidak hanya dipahami sebagai perbaikan prosedural, tetapi juga sebagai proses institusional yang berdampak pada persepsi dan kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat. Dalam konteks ini, tujuan akhir penerapan *Good Amil Governance* adalah membangun kepercayaan publik dan memastikan kepatuhan syariah dalam seluruh aktivitas pengelolaan zakat.

Kepercayaan publik (*public trust*) dibangun melalui praktik tata kelola yang transparan dan akuntabel, terutama dalam penyampaian informasi penghimpunan dan pendistribusian dana zakat kepada masyarakat. Ketika lembaga amil mampu menunjukkan keterbukaan informasi, pertanggungjawaban keuangan, serta konsistensi dalam pelaksanaan program, maka kepercayaan muzaki terhadap lembaga akan meningkat. Kepercayaan tersebut berimplikasi pada meningkatnya partisipasi muzaki dalam menyalurkan zakat melalui BAZNAS, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan realisasi penghimpunan zakat.

Sementara itu, kepatuhan syariah (*sharia compliance*) merupakan dimensi fundamental yang membedakan tata kelola lembaga zakat dengan lembaga keuangan atau sosial lainnya. Kepatuhan syariah tercermin dari kesesuaian seluruh proses pengelolaan zakat mulai dari penghimpunan, pendistribusian, hingga pendayagunaan dengan ketentuan syariat Islam dan regulasi zakat yang berlaku. Penerapan prinsip responsibilitas dan keadilan

dalam GAG memastikan bahwa dana zakat disalurkan kepada mustahik yang berhak, sesuai dengan ketentuan asnaf, serta dikelola tanpa adanya penyimpangan kepentingan.

Dengan demikian, kerangka konseptual penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Jember berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk mengoptimalkan tata kelola lembaga zakat. Optimalisasi tersebut diharapkan bermuara pada dua tujuan utama, yaitu terbangunnya kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat dan terjaganya kepatuhan syariah dalam pengelolaan zakat, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan efektivitas peran BAZNAS dalam pemberdayaan sosial-ekonomi masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor dalam Lexy mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁵⁰ Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan sebagainya secara keseluruhan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁵¹

Penelitian kualitatif menitikberatkan analisis pada proses penarikan kesimpulan secara deduktif dan induktif dengan menelaah hubungan antarfenomena melalui logika ilmiah. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang dituntut memiliki wawasan luas agar mampu menggali informasi, menganalisis, dan menjelaskan objek penelitian secara mendalam. Teknik pengumpulan datanya bersifat gabungan, menghasilkan data deskriptif yang dianalisis secara induktif serta lebih menekankan makna daripada generalisasi.⁵²

⁵⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya: 2017), 4.

⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2018), 46.

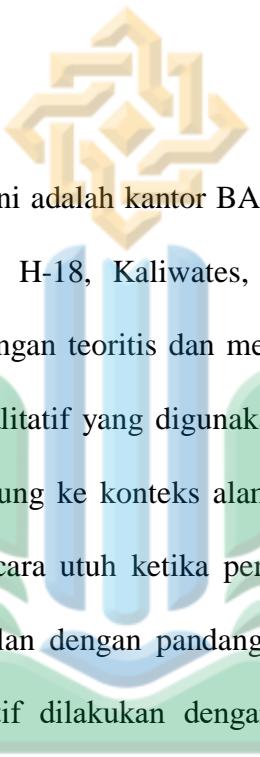
⁵² Elidawaty Purba, *Metode Penelitian Ekonomi* (Medan: Kita Menulis, 2021), 54.



Sementara itu, penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan dan menjelaskan kondisi, situasi, atau variabel tertentu melalui pengumpulan data yang relevan. Metode seperti wawancara dan observasi digunakan untuk memperoleh gambaran faktual mengenai objek yang diteliti. Meskipun penelitian ini fokus pada pemaparan apa adanya, deskriptif tetap berupaya memberikan interpretasi terhadap fakta yang ditemukan agar hasilnya lebih bermakna dan dapat menjawab berbagai pertanyaan penelitian secara lebih komprehensif. Pendekatan deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus dan memusatkan pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena. Metode pendekatan deskriptif kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* pada lembaga zakat yang menjadi objek dalam penelitian.

Sedangkan untuk jenisnya, penelitian ini menggunakan jenis *field research* (penelitian lapangan), di mana dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan pada suatu fenomena. *Field research* juga dapat diartikan sebagai pendekatan kualitatif atau mengumpulkan data kualitatif, namun titik tekannya bahwa peneliti berangkat ke lapangan untuk mengadakan pengamatan tentang suatu fenomena dalam suatu keadaan yang alamiah.⁵³ Dalam hal ini peneliti akan melakukan pengamatan secara langsung ke kantor Baznas Jember.

⁵³ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 6.



B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah kantor BAZNAS Kabupaten Jember yang terletak di Jl. Nusantara H-18, Kaliwates, Jember. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan teoritis dan metodologis yang relevan dengan pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus turun langsung ke konteks alami (natural setting) karena data hanya dapat dipahami secara utuh ketika peneliti hadir di lokasi fenomena berlangsung. Hal ini sejalan dengan pandangan Creswell yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan dengan “*studying a problem in its natural setting*” sebagai upaya memahami makna yang dibawa oleh para partisipan terhadap fenomena tersebut.⁵⁴

Selain itu, Moleong menegaskan bahwa peneliti kualitatif merupakan instrumen kunci yang harus berinteraksi secara langsung dengan sumber data, situasi sosial, serta dokumen-dokumen lembaga.⁵⁵ Kehadiran peneliti di kantor BAZNAS Jember menjadi penting karena seluruh proses tata kelola lembaga mulai dari penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan, hingga pelaporan dana ZIS berlangsung di lokasi tersebut dan dapat diamati secara mendalam melalui observasi dan wawancara.

Pemilihan kantor BAZNAS Jember juga sesuai dengan prinsip “social situation” yang diperkenalkan Spradley, yakni bahwa suatu lokasi layak dijadikan objek penelitian apabila memiliki unsur *place, actors, and*

⁵⁴ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013), 47.

⁵⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), 9–10.

*activities.*⁵⁶ Kantor BAZNAS Jember memenuhi ketiga unsur tersebut: (1) sebagai *place* atau tempat berlangsungnya seluruh aktivitas kelembagaan zakat, (2) memiliki *actors* atau pelaku berupa komisioner, amil, dan staf pelaksana yang memahami proses tata kelola, dan (3) terdapat aktivitas operasional zakat seperti pengumpulan, verifikasi mustahik, penyusunan laporan, serta koordinasi program.

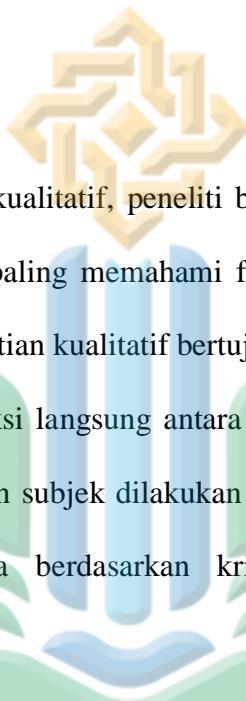
Dengan demikian, lokasi penelitian di kantor BAZNAS Jember memberikan landasan empiris yang kuat untuk mengkaji implementasi *Good Amil Governance* (GAG), sekaligus memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan mendalam untuk menjawab fokus penelitian.

C. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai instrumen kunci, karena kedalaman dan ketajaman dalam menganalisis data.⁵⁷ Peneliti disini adalah sebagai instrumen kunci dalam merencanakan, melaksanakan, mengumpulkan data, menganalisis, menafsirkan data dan pada akhirnya dapat memperoleh hasil penelitian. Oleh karena itu, agar dapat melakukan semua tugas tersebut peneliti memasuki lokasi BAZNAS Jember dengan didampingi oleh Abdul Khoir selaku Kepala Biro Kesekretariatan dan Affandi selaku Kepala Biro SDM dan Operasional BAZNAS Jember, yang telah memberikan izin bagi peneliti untuk mengadakan penelitian ditempat tersebut.

⁵⁶ James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), 39.

⁵⁷ Sapti Haryoko, Bahartiar, dan Fajar Arwadi, *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)* (Bandung: Alfabet, 2020), 115.



D. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berfokus pada sumber data (*data sources*) yang dianggap paling memahami fenomena yang diteliti. Moleong menegaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan memahami fenomena secara mendalam melalui interaksi langsung antara peneliti dan subjek penelitian.⁵⁸ Oleh karena itu, pemilihan subjek dilakukan secara *purposive*, yaitu memilih informan secara sengaja berdasarkan kriteria relevansi dengan fokus penelitian.

Creswell menekankan bahwa *purposive sampling* digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memilih individu yang *information-rich*, yaitu mereka yang mampu memberikan data yang mendalam dan bermakna guna menjawab fokus penelitian.⁵⁹ Dengan demikian, subjek penelitian tidak ditentukan berdasarkan jumlah tertentu, tetapi berdasarkan kualitas informasi yang dapat diberikan. Dalam konteks penelitian ini, keberagaman posisi dan peran para informan di BAZNAS Jember memberikan peluang bagi peneliti untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai penerapan GAG di lingkungan lembaga tersebut. Namun peneliti membatasi pada pimpinan dan staf yang tanggung jawabnya terkait dengan pelaporan ZIS.

Pemilihan subjek dilakukan secara berkelanjutan hingga data mencapai titik kejemuhan (*data saturation*), yaitu kondisi ketika wawancara tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan. Spradley menyebut proses ini

⁵⁸ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019), 6–7.

⁵⁹ John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013), 155–158.

sebagai pencarian “*knowledgeable informants*” yang benar-benar memahami aktivitas sosial di dalam lembaga.⁶⁰ Dengan demikian, struktur dan kedalaman data lebih diutamakan dibandingkan aspek jumlah.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang memiliki keterlibatan langsung dan pengetahuan substantif terkait penerapan tata kelola lembaga zakat berbasis *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Kabupaten Jember. Adapun kriteria subjek penelitian dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Memiliki posisi struktural atau fungsional di BAZNAS Kabupaten Jember, baik sebagai pimpinan (komisioner) maupun staf pelaksana, yang terlibat langsung dalam aktivitas kelembagaan.
2. Terlibat secara langsung dalam proses tata kelola zakat, khususnya pada aspek penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan, dan pelaporan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS).
3. Memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai terkait kebijakan internal, mekanisme kerja, serta penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di lingkungan BAZNAS Kabupaten Jember.
4. Bersedia memberikan informasi secara terbuka dan mendalam, serta mampu menjelaskan praktik, kendala, dan dinamika penerapan GAG secara reflektif dan faktual.

⁶⁰ James P. Spradley, *The Ethnographic Interview* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1979), 47–48.

5. Memiliki masa kerja atau keterlibatan aktif yang memungkinkan informan memahami proses kelembagaan secara komprehensif, baik pada level strategis maupun teknis operasional.

Merujuk pada kebutuhan data penelitian dan paparan empiris pada Bab IV, informan penelitian ini terdiri atas beberapa kelompok kunci sebagai berikut:

a. **Saifullah Hadi**

Ketua BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara dan konfirmasi ulang hasil transkrip wawancara)

b. **M. S. Rasyid**

Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Jember

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ**
(Bidang Penghimpunan / Wakil Ketua Bidang I)

(Wawancara tahap II dan observasi pendahuluan)

c. **Rudi Masrukhin**

Pimpinan/Staf BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara tahap IV bersama pimpinan dan staf)

d. **Abdul Qodir**

Staf Pelaksana / Ketua Pelaksana BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara tahap III; keterangan terkait kerja sama, peluang kelembagaan, dan tata kelola)

e. **Affandi**

Staf BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara tahap I dan III; penghubung konfirmasi dengan Ketua BAZNAS)

f. Diyanti

Staf Administrasi Keuangan BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara terkait pencatatan keuangan, pelaporan, dan akuntabilitas)

g. Uly Shofiyati

Kepala Bidang Pendistribusian BAZNAS Kabupaten Jember

(Wawancara terkait program pendistribusian dan pendayagunaan zakat)

Informan pada level pimpinan dipilih karena memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan kebijakan, perumusan program, serta pengawasan penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember. Adapun informan pada level staf dipilih untuk menambah keragaman dan ketajaman informasi, khususnya pada tahap teknis.

Untuk menjaga keabsahan data, informasi yang diperoleh dari masing-masing informan dianalisis secara komparatif dan diverifikasi melalui teknik triangulasi sumber, sebagaimana dipaparkan pada Bab IV.

E. Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan subyek yang dimana data tersebut diperoleh.⁶¹ Pada penelitian ini jenis sumber data yang digunakan ialah data primer. Data primer ialah data yang diperoleh langsung melalui para pemangku kepentingan (*stakeholders*) atau peneliti. Data diperoleh dari hasil wawancara dengan informan adalah:

⁶¹ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta : PT Rineka Cipta, 2006), 35.



1. Ketua dan Wakil Ketua BAZNAS Kabupaten Jember
2. Para staf BAZNAS Kabupaten Jember

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data melalui pengamatan terhadap objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilakukan dengan kehadiran peneliti di lapangan untuk melihat fenomena secara nyata, sedangkan observasi tidak langsung memanfaatkan alat bantu seperti kamera, handycam, atau perangkat audio-visual lainnya. Dalam penelitian kualitatif, observasi memiliki peran penting karena memungkinkan peneliti memahami keberadaan objek, situasi, kondisi, konteks, serta makna yang melingkupinya secara lebih mendalam sebagai bagian dari proses pengumpulan data.⁶²

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan guna mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, waktu, peristiwa, tujuan, dan perasaan.⁶³ Tujuan observasi ini untuk mengumpulkan data dan mengetahui secara nyata tentang penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* pada lembaga BAZNAS Kabupaten Jember.

Observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti di kantor BAZNAS Kabupaten Jember untuk memperoleh gambaran empiris

⁶² Abd. Rauf Wajo, *Metode Penelitian Kualitatif Ekonomi*, 92.

⁶³ Basri Bado, *Model Pendekatan Kualitatif: Telaah Dalam Metode Penelitian Ilmiah, Pengantar Metode Kualitatif*. (Bandung: Alfabet, 2021), 51.

mengenai praktik tata kelola lembaga zakat dalam konteks alami (*natural setting*). Observasi difokuskan pada aktivitas kelembagaan yang berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance*.

Adapun aspek yang diamati dalam kegiatan observasi meliputi:

- a. Aktivitas penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di lingkungan kantor BAZNAS Jember;
- b. Proses pelayanan kepada muzaki dan mustahik di ruang layanan;
- c. Mekanisme pendistribusian dan pendayagunaan zakat;
- d. Penerapan prinsip transparansi melalui penggunaan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA);
- e. Pola kerja dan interaksi antara pimpinan dan staf dalam pelaksanaan tugas kelembagaan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi antara dua pihak untuk saling bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab, sehingga dapat dibangun pemahaman mengenai suatu topik tertentu. Melalui teknik ini, peneliti dapat menggali informasi yang lebih mendalam tentang cara partisipan memaknai situasi dan fenomena yang mereka alami informasi yang tidak selalu dapat diperoleh hanya melalui observasi. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan adalah wawancara terstruktur dan semi terstruktur.⁶⁴

⁶⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* (Bandung: Alfabeta, 2013), 24.

Wawancara dilakukan secara mendalam (in-depth interview) dan semi-terstruktur kepada informan yang telah ditetapkan sebagai subjek penelitian. Teknik ini digunakan untuk menggali informasi mengenai pemahaman, pengalaman, pandangan, serta praktik penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Jember.

Wawancara dilakukan secara langsung (tatap muka) dengan pimpinan dan staf BAZNAS Jember yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan zakat. Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan fokus penelitian, yaitu:

- a. Penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan);
- b. Faktor pendukung dan penghambat penerapan GAG;
- c. Implikasi penerapan GAG terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat.

Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan agar proses wawancara tetap terarah, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan informasi secara bebas dan mendalam. Hasil wawancara direkam, dicatat, dan ditranskripsikan untuk keperluan analisis data.

3. Dokumentasi

Dokumentasi biasanya berupa teks (berupa bacaan, rupa rekaman audio, maupun berupa audio visual). Dokumentasi ini biasa dijumpai

ketika melakukan penelitian terhadap naskah, karya sastra, dan seni pertunjukan.

Dokumentasi pada penelitian ini adalah merujuk pada regulasi, kajian dan laporan yang dikeluarkan baik oleh BAZNAS RI dan terutama BAZNAS Kabupaten Jember.

G. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi tiga langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Saldana, yaitu antara lain: Reduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi. Adapun beberapa langkah secara terperinci menurut Miles, Huberman dan Saldana adalah sebagai berikut:⁶⁵

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data yang dikumpulkan di lapangan biasanya ditulis dalam bentuk uraian panjang sehingga jumlahnya terus bertambah. Jika tidak dianalisis sejak awal, data tersebut akan sulit dikelola. Karena itu, diperlukan proses reduksi, yakni merangkum, memilih informasi utama, memfokuskan pada hal-hal penting, serta mengidentifikasi tema atau pola tertentu. Data mentah yang panjang kemudian disederhanakan dan disusun secara lebih sistematis agar mudah diorganisasi. Proses reduksi ini membantu peneliti memperoleh gambaran yang lebih tajam tentang temuan lapangan serta memudahkan penelusuran data ketika diperlukan.⁶⁶

⁶⁵ Matthew B Miles, A. Michael Huberman and Johnny Saldana, *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*, 3rd Ed. (Sage Publication, 2014), 57.

⁶⁶ Abd. Rauf Wajo, *Metode Penelitian Kualitatif Ekonomi*, 102.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

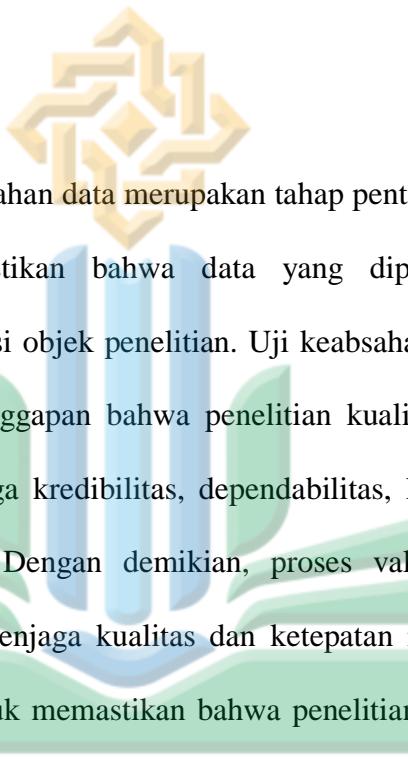
Tumpukan data dan laporan lapangan yang sangat banyak dapat menyulitkan peneliti memahami inti informasi maupun melihat gambaran keseluruhan. Oleh karena itu, data perlu disajikan secara terstruktur melalui berbagai bentuk klasifikasi, sistematisasi, atau jaringan hubungan (networks). Penyajian ini merupakan bagian dari proses analisis karena membantu peneliti memahami makna data dalam berbagai konteks sekaligus mencegah peneliti tenggelam dalam detail-detail kecil. Peneliti menampilkan sejumlah data yang dinilai penting, dan memiliki daya dukung terhadap penelitian yang diangkat. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan gambaran-gambaran yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan.⁶⁷

3. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan awal umumnya masih bersifat sementara dan belum sepenuhnya meyakinkan. Seiring bertambahnya data dan semakin jelasnya pola temuan, kesimpulan menjadi lebih kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Karena itu, kesimpulan harus terus diverifikasi sepanjang proses penelitian agar benar-benar sesuai dengan data yang diperoleh di lapangan.⁶⁸

⁶⁷ Elmar Hashimov, “Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook And The Coding Manual For Qualitative Researchers,” *Technical Communication Quarterly* 24, (1), (2015), 109–12.

⁶⁸ Abd. Rauf Wajo, *Metode Penelitian Kualitatif Ekonomi*, 103.



H. Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan tahap penting dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar merepresentasikan kondisi objek penelitian. Uji keabsahan diperlukan bukan hanya untuk menepis anggapan bahwa penelitian kualitatif kurang ilmiah, tetapi juga untuk menjaga kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas temuan. Dengan demikian, proses validasi data menjadi bagian integral dalam menjaga kualitas dan ketepatan interpretasi peneliti. Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa penelitian yang dilaksanakan benar-benar memenuhi standar ilmiah dan untuk menguji ketepatan data yang telah diperoleh.⁶⁹

Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan menggunakan teknik triangulasi, yaitu proses mengecek konsistensi informasi dengan memanfaatkan berbagai metode, sumber, atau perspektif. Triangulasi digunakan untuk melihat apakah suatu data memiliki dukungan yang kuat dari bukti lain sehingga dapat diyakini keabsahannya. Penelitian ini menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu triangulasi metode dan triangulasi sumber, yang masing-masing dijalankan secara sistematis sesuai karakteristik data di lapangan.⁷⁰

1. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara

⁶⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 330.

⁷⁰ Denzin, N. K. *Triangulation: A Case for Methodological Evaluation and Combination*. Sociological Methods, 24.

mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Setiap metode memberikan sudut pandang yang berbeda dan saling melengkapi.⁷¹

Implementasi triangulasi metode dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Data wawancara dengan Ketua, Wakil Ketua, dan beberapa amil BAZNAS Jember dibandingkan dengan hasil observasi proses pelayanan, penyusunan laporan, dan mekanisme pendistribusian di kantor BAZNAS.
- b. Pernyataan informan mengenai transparansi pelaporan dibandingkan dengan dokumen resmi seperti laporan tahunan, SOP pengelolaan zakat, dan publikasi website BAZNAS Jember.
- c. Informasi tentang faktor pendukung dan penghambat GAG diverifikasi dengan data observasi lapangan dan catatan dokumentasi internal, sehingga peneliti dapat melihat kesesuaian antara praktik dan klaim yang disampaikan melalui wawancara.

Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memastikan bahwa temuan bukan hanya berasal dari satu teknik pengumpulan data, tetapi merupakan hasil pemandatan dari berbagai bukti yang konsisten.⁷²

2. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa kesesuaian informasi yang diperoleh dari beberapa informan yang berbeda, menggunakan metode pengumpulan data yang sama. Teknik ini memungkinkan peneliti melihat suatu fenomena secara lebih objektif dari

⁷¹ Denzin, N.K, 34.

⁷² John W Creswell, *Research Design Qualitative, Quantitative And Mixed Methods Approaches*, 2015.

berbagai perspektif. Implementasi triangulasi sumber dalam penelitian ini meliputi:

- a. Pernyataan Ketua BAZNAS Jember mengenai penerapan prinsip transparansi dibandingkan dengan informasi dari amil bagian manajemen risiko, bagian keuangan, serta staf penghimpunan.
- b. Informasi mengenai akuntabilitas dan audit diperiksa ulang melalui data wawancara dengan auditor internal/eksternal dan dokumen laporan audit.
- c. Data tentang kendala implementasi GAG diverifikasi melalui perbandingan informasi antara pimpinan, amil pelaksana, serta pengamatan langsung di lapangan.

Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan dari dokumen eksternal, seperti laporan BAZNAS Provinsi Jawa Timur, untuk melihat konsistensi klaim BAZNAS Jember dengan laporan resmi yang lebih luas.

Melalui triangulasi sumber, peneliti dapat memastikan bahwa suatu data tidak bergantung pada pernyataan tunggal informan, tetapi diperkuat oleh berbagai sumber yang relevan.

Penerapan dua jenis triangulasi ini memberikan kekuatan pada validitas temuan penelitian karena data diuji dari berbagai dimensi. Dengan demikian, interpretasi tentang penerapan *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember, beserta faktor pendukung dan penghambatnya, memiliki dasar empirik yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga dapat berpengaruh pada kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data yang lebih valid sehingga meningkatkan akurasi data. Selanjutnya pada tahap pengujian data ini dilakukan melalui wawancara, observasi atau melalui teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil pengujian data menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian data.

Waktu juga dapat berpengaruh pada kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data yang lebih valid sehingga meningkatkan akurasi data. Selanjutnya pada tahap pengujian data ini dilakukan melalui wawancara, observasi atau melalui teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda. Bila hasil pengujian data menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian data.

Pemeriksaan keabsahan data ini diterapkan dalam rangka dapat membuktikan temuan-temuan dari hasil penelitian dengan kenyataan di lapangan. Pada penelitian ini peneliti menguji keabsahan data yang diperoleh menggunakan teknik triangulasi. Triangkulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek data yang bersumber dari informan yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Data dicari melalui

wawancara dari berbagai sumber, observasi secara langsung di lapangan serta melakukan dokumentasi guna mencapai tujuan penelitian yang kemudian dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi atau data.⁷³

I. Tahapan-Tahapan Penelitian

Dalam penelitian berjudul “Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember”, peneliti melalui tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan.

1. Perencanaan

Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi masalah, mengumpulkan referensi terkait tata kelola lembaga zakat berbasis *Good Amil Governance*, serta menyusun rancangan penelitian. Peneliti kemudian menentukan lokasi penelitian di BAZNAS Jember dan mengurus seluruh perizinan, termasuk surat pengantar dari fakultas dan izin resmi dari lembaga.

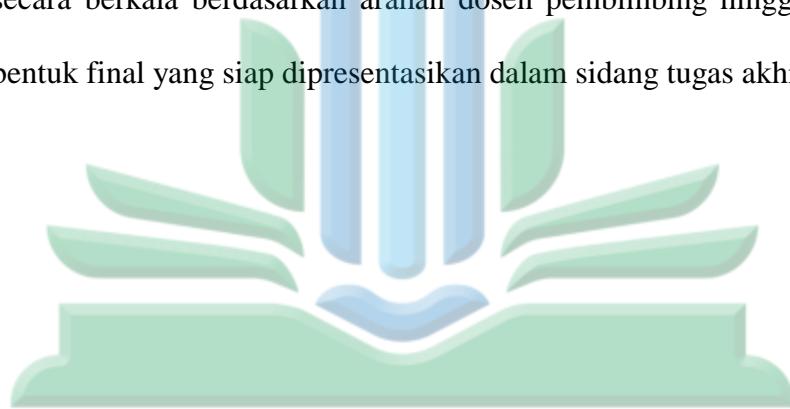
2. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan, peneliti terjun langsung ke lapangan untuk melakukan observasi, mengikuti aktivitas yang relevan dengan tata kelola lembaga, serta melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang memahami proses implementasi GAG di BAZNAS Jember. Seluruh teknik pengumpulan data digunakan secara sistematis untuk memperoleh informasi mendalam mengenai praktik tata kelola yang diterapkan lembaga.

⁷³ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), 129.

3. Pelaporan

Setelah data terkumpul, peneliti menganalisisnya dan menyusun laporan penelitian sesuai pedoman akademik. Laporan tersebut direvisi secara berkala berdasarkan arahan dosen pembimbing hingga mencapai bentuk final yang siap dipresentasikan dalam sidang tugas akhir.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



BAB IV

PAPARAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Umum BAZNAS Jember

1. Sejarah BAZNAS Jember

Pengelolaan zakat di Indonesia sebenarnya sudah dilaksanakan sejak zaman penjajahan Belanda, di mana pemungutan zakat diatur melalui keputusan pemerintah Belanda tentang peradilan agama atau kepenghuluan (*priesteraad*).⁷⁴ Kemudian perhatian pemerintah pada pengelolaan zakat baru menguat pada masa orde baru. Pada tanggal 15 Juli 1968 Pemerintah melalui Menteri Agama mengeluarkan peraturan Nomor 4 dan Nomor 5 tahun 1968 tentang pembentukan Badan Amil Zakat, Infak, dan Shadaqah (BAZIS) dan tentang pembentukan Baitul Maal (Balai Harta Kekayaan) di tingkat nasional, provinsi, dan kabupaten.⁷⁵

Peraturan pemerintah yang diawali dengan kunjungan 11 ulama nasional kepada Presiden Soeharto bahwasannya apabila zakat dikelola dengan benar dan terkoordinir secara baik, akan mampu menjadi suatu sumber dana pembangunan yang potensial bagi negara.⁷⁶ Dari hasil kunjungan ulama ini, Presiden lalu mengeluarkan perintah melalui surat edaran No. B113/ PRES/11/1968 dan ditindak lanjuti oleh Menteri Agama

⁷⁴ Daud Ali, *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf* (Jakarta: UI Press, 1988), 35–36; serta Qadir, Zainal Abidin, *Zakat dalam Dimensi Mahdah dan Sosial* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1998), 67.

⁷⁵ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan BAZIS dan Nomor 5 Tahun 1968 tentang Pembentukan Baitul Maal.

⁷⁶ M. Daud Ali, *Sistem Ekonomi Islam: Zakat dan Wakaf* (Jakarta: UI Press, 1988), 39–40; juga Qadir, Zainal Abidin, *Zakat dalam Dimensi Mahdah dan Sosial*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 1998), 71.

untuk menyusun suatu peraturan untuk mengatur pengelolaan zakat di Indonesia.⁷⁷ Hal ini diikuti pula dengan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah setempat dalam mendukung pengelolaan zakat di daerah masing-masing.⁷⁸

Sejak era reformasi kendala yang menjadi penghalang bagi lembaga pengelola zakat secara perlahan mulai terbuka dengan lahirnya Undang-undang nomor 38 Tahun 1999 yang diperbarui dengan undang-undang nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.⁷⁹ Sesuai dengan pasal undang-undang tersebut, bahwa pemerintah berfungsi sebagai regulator, motivator, koordinator dan fasilitator.⁸⁰ Pengelolaan zakat dilakukan oleh badan yang dibentuk pemerintah (BAZNAS) dan lembaga yang didirikan oleh masyarakat (LAZ). Dengan lahirnya undang-undang ini, pemerintah dalam hal ini Departemen Agama melakukan berbagai upaya dalam rangka memberikan dorongan dan fasilitas agar pengelolaan zakat yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dapat berjalan secara profesional, amanah, dan transparan,⁸¹ sehingga tujuan pengelolaan zakat bagi kemaslahatan dan kemakmuran umat dapat tercapai.

⁷⁷ Surat Edaran Presiden Republik Indonesia No. B-113/PRES/11/1968 tentang Pengumpulan Zakat; lihat pula Pedoman Pengelolaan Zakat Departemen Agama RI (Jakarta, 1999), 12.

⁷⁸ Departemen Agama RI, *Pedoman Pengelolaan Zakat* (Jakarta: Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam, 1999), 14.

⁷⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat; Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

⁸⁰ Penjelasan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Bab II.

⁸¹ Kementerian Agama RI, *Pedoman Pengelolaan Zakat* (Dirjen Bimas Islam, 2014), 7–8.

Posisi BAZNAS kabupaten Jember dalam pengelolaan zakat nasional adalah berada pada wilayah kabupaten. Sebagai lembaga baru, BAZNAS Jember memiliki harapan-harapan mulia dalam upaya memberikan pelayanan pengelolaan zakat untuk kemanfaatan saudara-saudara yang lemah.⁸² Mengingat, zakat merupakan dimensi sosial-ekonomi yang strategis dalam upaya mengentas kemiskinan di kabupaten Jember.⁸³ Hal ini juga sejalan dengan prioritas dan kencenderungan pemerintah daerah kabupaten Jember yang memiliki konsep pada pengentasan kemiskinan.⁸⁴

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan lembaga resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah, berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 8 Tahun 2011,⁸⁵ yang memiliki tugas untuk menghimpun serta menyalurkan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di tingkat nasional. Kehadiran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 semakin mengukuhkan BAZNAS sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Agama.⁸⁶ Dengan demikian, BAZNAS memiliki mandat bersama pemerintah dalam memastikan pengelolaan zakat yang sesuai syariah, amanah, adil, transparan, dan akuntabel. BAZNAS memiliki empat fungsi utama, yaitu:

⁸²MS Rasyid, *wawancara*, Jember, 28 Oktober 2025.

⁸³BAZNAS RI, *Outlook Zakat Indonesia 2024* (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2024), 12.

⁸⁴Pemerintah Kabupaten Jember, *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Jember, 2021–2026*.

⁸⁵Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2001 tentang Badan Amil Zakat Nasional.

⁸⁶Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Pasal 6.

1. Merencanakan pengumpulan, pendistribusian, serta pendayagunaan zakat.
2. Memberikan rekomendasi pembentukan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ.
3. Meminta laporan pelaksanaan pengelolaan ZIS dan dana sosial keagamaan lainnya dari BAZNAS Provinsi dan LAZ.⁸⁷

Selain itu, BAZNAS Jember juga menetapkan beberapa target, yakni meningkatkan fungsi sosial ekonomi pengelolaan zakat, meningkatkan kesadaran sosial masyarakat, serta menjadi penopang kesejahteraan kaum dhuafa.⁸⁸ Pada September 2022, melalui SK Bupati Nomor 188.45/398/1.12/2022 tentang Pengangkatan Pelaksana Tugas Pimpinan BAZNAS Kabupaten Jember Periode 2022–2027, ditetapkan tiga Komisioner BAZNAS Jember untuk menjalankan tugas pengelolaan zakat, infak, dan sedekah di wilayah Jember.⁸⁹ Dengan terbentuknya struktur kepengurusan tersebut, BAZNAS Jember mulai bekerja secara efektif sejak September 2022. Hingga kini, lembaga tersebut telah beroperasi selama kurang lebih satu tahun sembilan bulan dan diharapkan semakin mampu memberikan kemanfaatan nyata bagi masyarakat miskin di Jember.⁹⁰

⁸⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011, Pasal 7.

⁸⁸ Dokumen Perencanaan Program BAZNAS Kabupaten Jember, 2023–2024.

⁸⁹ Surat Keputusan Bupati Jember Nomor 188.45/398/1.12/2022.

⁹⁰ Saifullah Hadi, wawancara, Jember, 20 November 2025.



2. Visi, Misi, dan Tujuan BAZNAS Jember

a. Visi

Menjadi lembaga pengelola zakat, infak, dan sedekah yang menjunjung tinggi transparansi dan profesionalitas.

b. Misi

- 1) Mengoptimalkan pengumpulan ZIS melalui pendekatan berbasis kesadaran.
- 2) Melaksanakan pendistribusian dan pendayagunaan secara profesional dan bertanggung jawab.
- 3) Mengentaskan kemiskinan dan ketertinggalan masyarakat.

c. Tujuan

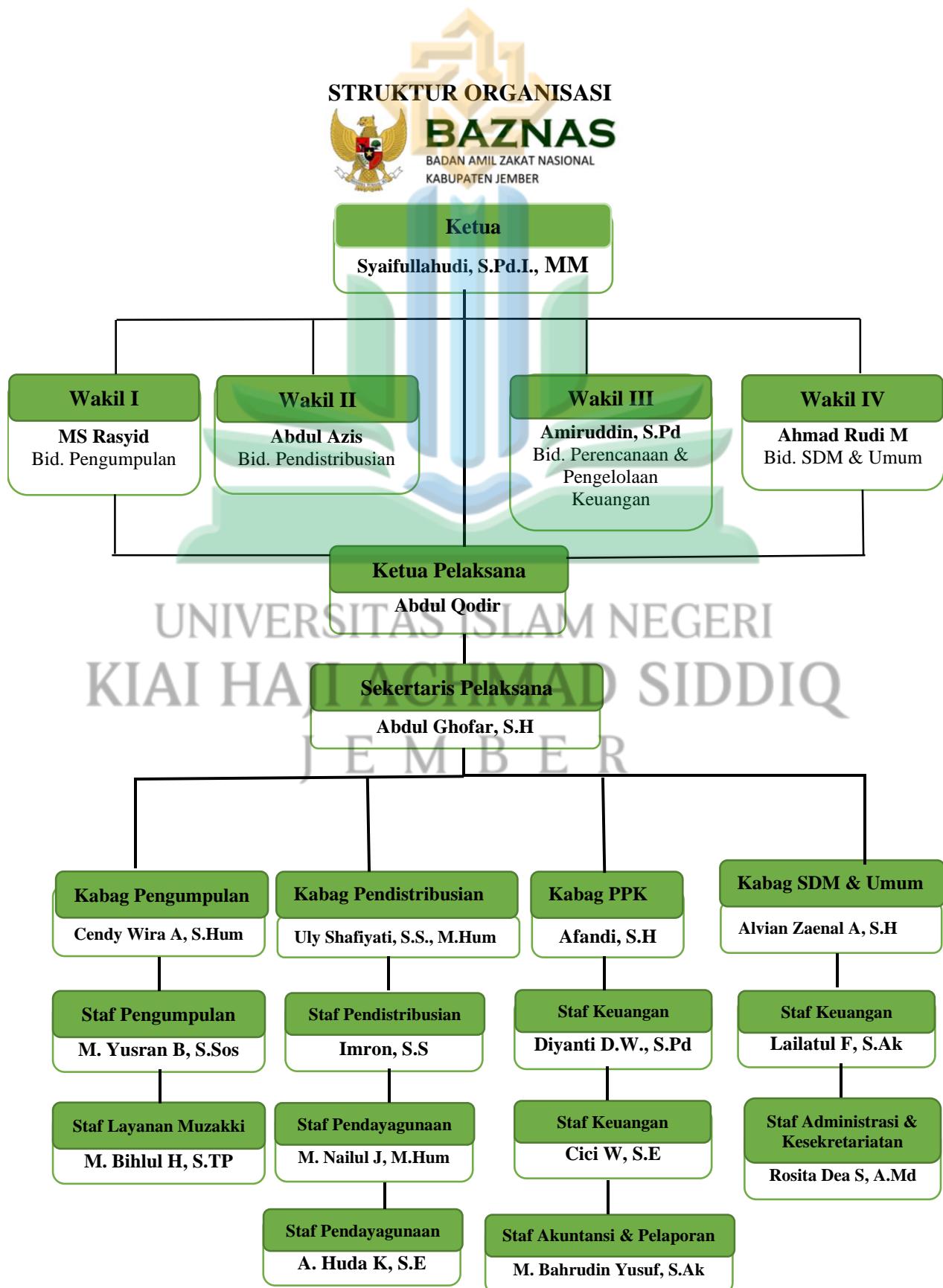
- 1) Memperkuat fungsi sosial ekonomi dalam pengelolaan zakat.
- 2) Meningkatkan kesadaran dan kepedulian sosial masyarakat.⁹¹

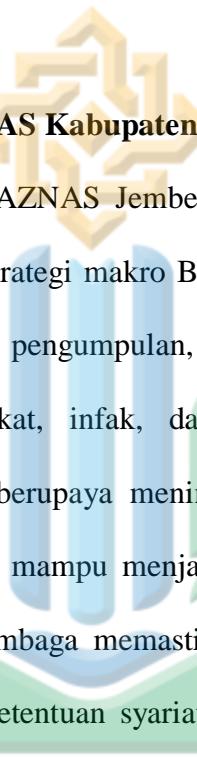
3. Struktur Organisasi BAZNAS Jember

Struktur organisasi merupakan susunan kerja yang menggambarkan pembagian tugas dan fungsi di dalam lembaga. Melalui struktur tersebut, alur pekerjaan dapat diatur dan dijalankan secara efektif. Adapun struktur organisasi BAZNAS Kabupaten Jember adalah sebagai berikut:⁹²

⁹¹ BAZNAS Jember, *Profil BAZNAS Jember 2022* (Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2022), 2.

⁹² Affandi, wawancara, 9 Oktober 2025.





4. Rencana Strategis BAZNAS Kabupaten Jember

Rencana strategis BAZNAS Jember terbagi menjadi dua tingkatan, yaitu makro dan mikro. Strategi makro BAZNAS Jember difokuskan pada empat aspek utama, yaitu pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan, serta kajian dampak zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Pada aspek pengumpulan, BAZNAS berupaya meningkatkan perolehan ZIS melalui berbagai pendekatan yang mampu menjangkau muzaki secara lebih luas. Dalam pendistribusian, lembaga memastikan bahwa dana ZIS disalurkan kepada mustahik sesuai ketentuan syariat dan kebutuhan riil masyarakat. Selanjutnya, pendayagunaan ZIS dilakukan dengan mengembangkan program pemberdayaan yang berorientasi pada kemandirian ekonomi mustahik. Untuk menjamin efektivitas seluruh program tersebut, BAZNAS Jember juga melakukan kajian dampak ZIS melalui Pusat Kajian Masyarakat (Puskas) sebagai bentuk evaluasi dan penguatan kinerja.⁹³

Pada strategi mikro, BAZNAS Jember menekankan penguatan internal organisasi sebagai fondasi tata kelola lembaga yang baik. Penguatan regulasi dilakukan agar setiap kegiatan memiliki dasar operasional yang jelas dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Transparansi diwujudkan melalui publikasi rutin berbagai laporan kegiatan dan keuangan kepada masyarakat. Selain itu, aspek akuntabilitas diperkuat dengan pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA), yang memungkinkan pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan secara

⁹³ Abdul Qodir, *wawancara*, 16 Oktober 2025.

sistematis dan dapat dipantau oleh BAZNAS pusat, sehingga integritas data lebih terjaga.⁹⁴

Adapun strategi teknis pengumpulan dilaksanakan melalui serangkaian kegiatan yang bersifat langsung dan kolaboratif. BAZNAS Jember melakukan sosialisasi kepada berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Jember untuk meningkatkan kesadaran berzakat di kalangan aparatur sipil negara. Lembaga ini juga membangun kerja sama dengan perguruan tinggi negeri maupun swasta, serta menjalin kemitraan dengan lembaga pemerintah dan badan usaha swasta guna memperluas jaringan muzaki. Di samping itu, BAZNAS memanfaatkan media sosial seperti Instagram, Facebook, dan YouTube sebagai sarana edukasi dan publikasi terkait pentingnya ZIS, sehingga masyarakat dapat memperoleh informasi secara lebih cepat dan mudah.⁹⁵

5. Kegiatan Umum BAZNAS Jember

a. Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan

Pendistribusian ZIS dilaksanakan sesuai delapan asnaf dan mendukung program pembangunan Kabupaten Jember, yaitu:

- 1) Jember Makmur (Ekonomi)
- 2) Jember Sehat (Kesehatan)
- 3) Jember Cerdas (Pendidikan)
- 4) Jember Taqwa (Keagamaan)
- 5) Jember Peduli (Kemanusiaan)

⁹⁴ Affandi, *wawancara*, 9 Oktober 2025.

⁹⁵ Rudi Masrukhin, *wawancara*, 19 Oktober 2025.

b. Bidang Pengembangan, Program pengembangan meliputi:

- 1) Pendidikan, pelatihan, dakwah dan peningkatan keterampilan,
- 2) Penelitian, evaluasi, serta pemberian rekomendasi

B. Paparan Data Dan Analisis

1. Penerapan Transparansi dalam Optimalisasi Tata Kelola di BAZNAS

Jember

Untuk menjamin tersampaikannya informasi secara komprehensif kepada masyarakat, lembaga publik memerlukan instrumen transparansi dalam penerapan tata kelola. Hal ini sangat penting sebagai bagian dari kinerja yang baik dari lembaga publik. Transparansi yang dilakukan oleh BAZNAS Jember yaitu dengan cara memanfaatkan jejaring media secara digital elektronik (*online*) dan media cetak (*offline*). Untuk menunjang transparansi data terhadap masyarakat, BAZNAS menggunakan portal sistem informasi yang dinamai SIMBA. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Wakil Ketua Bidang I Bapak Rasyid yang berbunyi:

“Untuk menjaga transparansi, kami di BAZNAS Jember menggunakan aplikasi SIMBA. Semua data, mulai dari pengumpulan, penyaluran, jumlah muzaki dan mustahik, sampai dokumentasi kegiatan, tercatat secara otomatis. BAZNAS RI pun bisa memantau data kami secara real time. SIMBA sangat membantu kami dalam membuat laporan. Setiap transaksi penghimpunan dan penyaluran langsung terinput di sistem, sehingga proses pelaporan menjadi lebih cepat dan akurat. Selain itu, sistem ini juga mempermudah publikasi kegiatan penyaluran zakat.”⁹⁶

⁹⁶ Rasyid, *wawancara*, Jember, 14 November 2025.



Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Di era modern yang serba digital kredibilitas sebuah lembaga publik akan diakui secara baik oleh masyarakat ketika mampu untuk memberikan informasi secara akurat dengan akses yang luas dan mudah bagi seluruh masyarakat. Persepsi tersebut direalisasikan oleh BAZNAS Jember dalam memberikan informasi terkait laporan kegiatan (aktivitas dan program) serta laporan keuangan lembaga (penghimpunan dan penyaluran), menggunakan sistem media komunikasi informatika dengan memanfaatkan media sosial. Hal ini sesuai dengan pernyataan Bapak Affandi yang menyatakan bahwa:

“Selain SIMBA, media sosial menjadi alat komunikasi yang cepat dan efektif. Di sana kami menampilkan dokumentasi penyaluran, grafik penghimpunan, serta update program agar mudah diakses oleh publik. Kami memanfaatkan berbagai platform media sosial sebagai sarana penyebarluasan informasi. Setiap program, kegiatan penyaluran, hingga capaian pengumpulan zakat kami unggah secara rutin agar masyarakat mengetahui perkembangan lembaga. Media sosial sangat membantu dalam menjaga keterbukaan informasi. Dengan memposting laporan kegiatan dan data penyaluran, para muzaki bisa memantau langsung bagaimana dana mereka dikelola.”⁹⁷

⁹⁷ Affandi, wawancara ,14 November 2025.

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Abdul Qadir yang menyatakan bahwa:

“Dalam hal transparansi, BAZNAS menggunakan SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS). Melalui SIMBA, data pengumpulan, penyaluran, jumlah muzaki, jumlah mustahik, hingga berita kegiatan semuanya tercatat dan dapat dipantau langsung oleh BAZNAS RI. Sistem ini juga memudahkan pembuatan laporan dan pemberitaan penyaluran zakat, termasuk koordinasi dengan OPD terkait”.⁹⁸

Berdasarkan beberapa kutipan wawancara di atas, dapat dipahami bahwa BAZNAS Jember menempatkan transparansi sebagai bagian penting dari tata kelola lembaga berbasis *Good Amil Governance* (GAG).

Para informan secara konsisten menekankan bahwa keterbukaan informasi bukan hanya diwujudkan melalui sistem internal seperti SIMBA, tetapi juga melalui pemanfaatan media sosial sebagai sarana komunikasi publik yang efektif. Pemanfaatan media sosial tersebut memungkinkan masyarakat, khususnya para muzaki, untuk mengakses informasi terkait aktivitas lembaga secara real time. Informasi yang ditampilkan tidak hanya berupa laporan kegiatan, tetapi juga dokumentasi penyaluran, grafik penghimpunan dana, hingga perkembangan program pendayagunaan. Dengan demikian, media sosial berfungsi sebagai ruang publik yang memperkuat akuntabilitas dan keterbukaan lembaga.

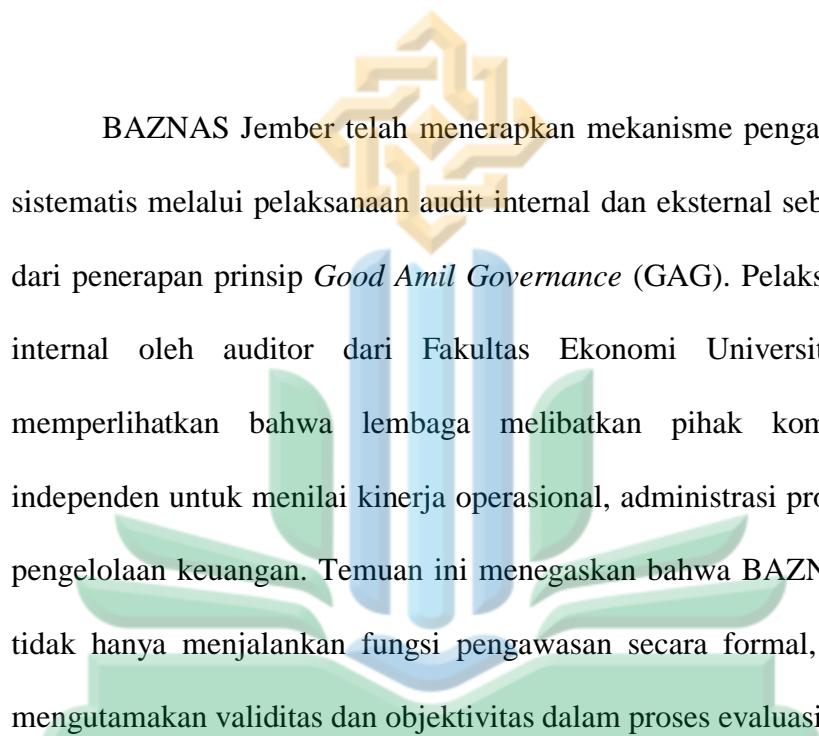
Transparansi ini berjalan seiring dengan akuntabilitas yang merupakan prinsip mendasar dalam tata kelola lembaga pengelola zakat untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan, baik penghimpunan maupun

⁹⁸ Abdul Qadir, *wawancara*, 14 November 2025.

penyaluran dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS), dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan dan prinsip syariah. Berdasarkan hasil pemeriksaan dokumen internal BAZNAS Kabupaten Jember, struktur administrasi lembaga telah dilengkapi dengan instrumen tata kelola seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), laporan keuangan periodik, dokumen perencanaan program, serta bukti evaluasi kegiatan yang menunjukkan adanya sistem pendukung akuntabilitas yang terorganisir dan terstruktur. Upaya tersebut ditegaskan melalui pernyataan Bapak Wakil Kepala Bidang III yang menyampaikan:

“Salah satu bentuk penerapan *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember adalah pelaksanaan audit secara berkala, baik audit internal maupun audit eksternal. Audit ini menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan zakat, infak, dan sedekah berjalan secara akuntabel, transparan, dan sesuai regulasi. Secara rutin, BAZNAS Jember menyampaikan laporan hasil audit kepada Bupati sebagai bentuk pertanggungjawaban lembaga. Penyampaian laporan ini menunjukkan bahwa BAZNAS, meskipun bersifat independen dalam operasionalnya, tetap berada dalam mekanisme pengawasan pemerintah daerah sebagaimana diatur dalam regulasi zakat nasional. Audit internal di BAZNAS Jember dilakukan oleh pihak yang telah ditunjuk secara resmi, yaitu auditor dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember (UNEJ). Mereka menelaah pengelolaan keuangan, kesesuaian operasional, serta administrasi program untuk memastikan bahwa seluruh proses bekerja sesuai standar yang berlaku. Audit internal ini dilaksanakan sekali dalam satu tahun. Selain audit internal, BAZNAS Jember juga diaudit oleh pihak eksternal, yakni kantor audit publik independen. Pelaksanaan audit eksternal tersebut sudah memiliki dasar regulasi, termasuk ketentuan mengenai pembiayaannya. Biaya audit diambil dari pos operasional penghimpunan dana, sesuai hak amil (hak ‘amil/hak ambil) yang diatur dalam regulasi BAZNAS. Audit eksternal ini memang wajib dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana umat.”⁹⁹

⁹⁹Amiruddin , wawancara, Jember, 15 November 2025.



BAZNAS Jember telah menerapkan mekanisme pengawasan yang sistematis melalui pelaksanaan audit internal dan eksternal sebagai bagian dari penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG). Pelaksanaan audit internal oleh auditor dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember memperlihatkan bahwa lembaga melibatkan pihak kompeten dan independen untuk menilai kinerja operasional, administrasi program, serta pengelolaan keuangan. Temuan ini menegaskan bahwa BAZNAS Jember tidak hanya menjalankan fungsi pengawasan secara formal, tetapi juga mengutamakan validitas dan objektivitas dalam proses evaluasi internal.

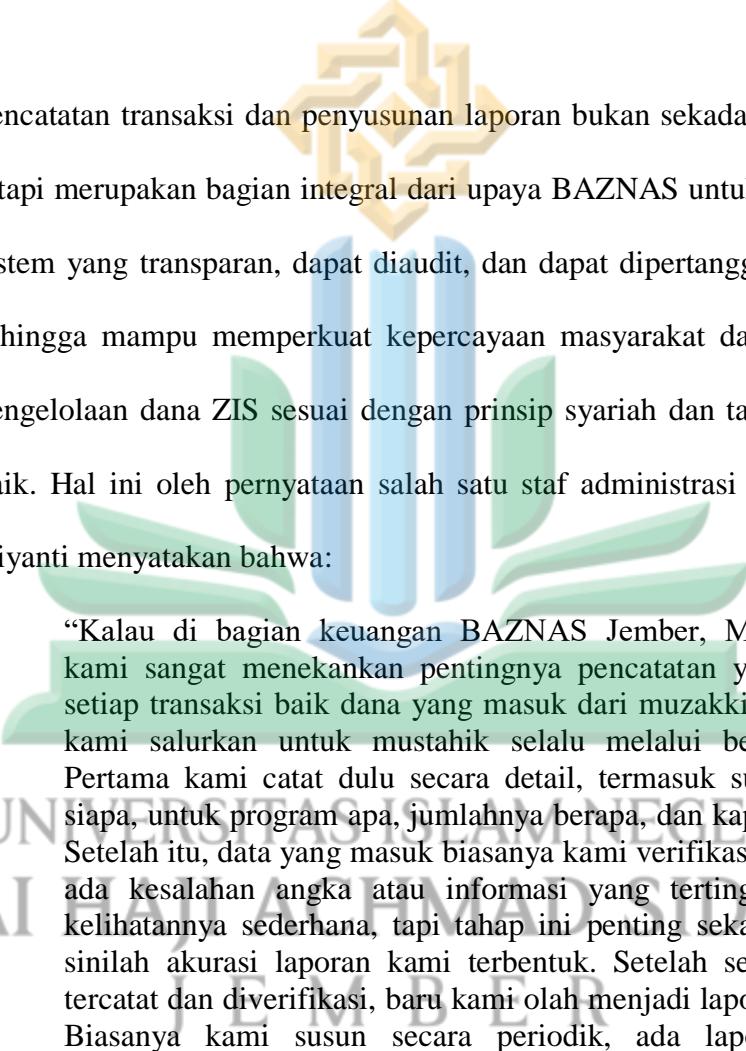
Selanjutnya, informasi mengenai audit eksternal mengindikasikan bahwa BAZNAS Jember mematuhi ketentuan regulatif yang mewajibkan lembaga pengelola zakat untuk diaudit oleh kantor akuntan publik. Pengambilan biaya audit dari pos hak amil menunjukkan bahwa kegiatan audit telah dialokasikan secara struktural dalam perencanaan keuangan lembaga, sehingga proses pengawasan menjadi bagian integral dari manajemen operasional. Audit eksternal ini memperkuat dimensi transparansi dan akuntabilitas publik, karena hasilnya menjadi instrumen pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan, termasuk masyarakat dan pemerintah daerah. BAZNAS Jember memiliki pola penjadwalan audit yang konsisten setiap tahun pada bulan November hingga Desember. Namun, pada tahun 2024 terdapat penyesuaian jadwal karena berbagai agenda daerah dan nasional seperti Rakorda, Rakornas, dan Bimtek. Hal

ini sesuai dengan pernyataan Bapak Abdul Qodir, beliau menyatakan bahwa:

“Setiap tahun kami menjalankan audit internal yang dilakukan oleh auditor dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Mereka memeriksa seluruh aspek, mulai dari pengelolaan keuangan, administrasi program, sampai kesesuaian operasional kami dengan standar yang berlaku. Audit ini penting untuk memastikan bahwa tata kelola BAZNAS Jember benar-benar akuntabel dan sesuai prinsip *Good Amil Governance*. Hasil audit tersebut kemudian kami sampaikan kepada Bupati sebagai bentuk pertanggungjawaban lembaga. Audit biasanya dilaksanakan pada periode November hingga Desember setiap tahun. Namun, untuk audit tahun 2024 jadwalnya mengalami penyesuaian. Hal ini karena selama Oktober hingga November, BAZNAS Jember mengikuti beberapa agenda nasional dan daerah seperti Rakorda, Rakornas, Bimtek RKT, dan Bimtek SOP. Kondisi tersebut membuat tim tidak dapat fokus pada audit sehingga pelaksanaannya ditunda dan berkoordinasi dengan auditor eksternal untuk penjadwalan ulang. Karena audit dilakukan setahun sekali, hasil audit tahun berjalan belum dapat ditampilkan sebelum seluruh proses pemeriksaan selesai”.¹⁰⁰

Selain melalui mekanisme audit internal dan eksternal sebagai instrumen pengawasan formal, upaya mewujudkan akuntabilitas di BAZNAS Jember juga tercermin dari aspek operasional sehari-hari, khususnya dalam hal konsistensi pencatatan transaksi dan penyusunan laporan. Konsistensi dalam pencatatan transaksi dan penyusunan laporan merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan akuntabilitas kelembagaan, khususnya bagi lembaga pengelola zakat seperti BAZNAS. Konsistensi ini mencakup ketepatan waktu, ketelitian, dan kesesuaian prosedur dalam mencatat seluruh aktivitas penghimpunan maupun penyaluran dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS). Konsistensi dalam

¹⁰⁰ Abdul Qodir, wawancara, Jember, 15 November 2025.

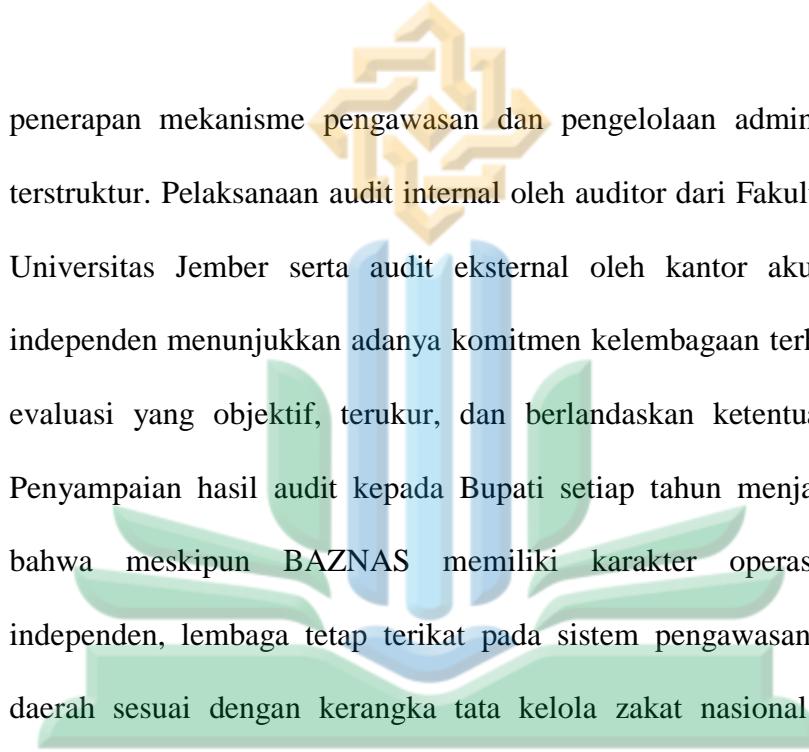


pencatatan transaksi dan penyusunan laporan bukan sekadar aspek teknis, tetapi merupakan bagian integral dari upaya BAZNAS untuk menciptakan sistem yang transparan, dapat diaudit, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga mampu memperkuat kepercayaan masyarakat dan memastikan pengelolaan dana ZIS sesuai dengan prinsip syariah dan tata kelola yang baik. Hal ini oleh pernyataan salah satu staf administrasi keuangan, Ibu Diyanti menyatakan bahwa:

“Kalau di bagian keuangan BAZNAS Jember, Mbak, memang kami sangat menekankan pentingnya pencatatan yang rapi. Jadi setiap transaksi baik dana yang masuk dari muzakki maupun yang kami salurkan untuk mustahik selalu melalui beberapa tahap. Pertama kami catat dulu secara detail, termasuk sumbernya dari siapa, untuk program apa, jumlahnya berapa, dan kapan masuknya. Setelah itu, data yang masuk biasanya kami verifikasi, supaya tidak ada kesalahan angka atau informasi yang tertinggal. Memang kelihatannya sederhana, tapi tahap ini penting sekali karena dari sinilah akurasi laporan kami terbentuk. Setelah semua transaksi tercatat dan diverifikasi, baru kami olah menjadi laporan keuangan. Biasanya kami susun secara periodik, ada laporan bulanan, triwulanan, sampai tahunan. Laporan itu tidak hanya untuk kepentingan internal, tetapi juga untuk disampaikan kepada publik, muzakki, dan pihak pengawas. Kami ingin memastikan bahwa masyarakat bisa melihat sendiri bagaimana dana yang mereka titipkan itu dikelola. Jadi memang kami berusaha menjaga agar semuanya transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Karena dana ini kan amanah umat ya, Mbak. Kami di keuangan merasa punya tanggung jawab moral untuk memastikan setiap rupiah yang masuk dan keluar tercatat dengan jelas dan tidak menimbulkan keraguan. Makanya konsistensi pencatatan itu jadi hal yang sangat kami jaga di sini.”¹⁰¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan internal BAZNAS Kabupaten Jember, dapat disimpulkan bahwa lembaga ini telah mengimplementasikan prinsip akuntabilitas secara komprehensif melalui

¹⁰¹ Diyanti, *wawancara*, Jember, 17 November 2025.



penerapan mekanisme pengawasan dan pengelolaan administrasi yang terstruktur. Pelaksanaan audit internal oleh auditor dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta audit eksternal oleh kantor akuntan publik independen menunjukkan adanya komitmen kelembagaan terhadap proses evaluasi yang objektif, terukur, dan berlandaskan ketentuan regulatif. Penyampaian hasil audit kepada Bupati setiap tahun menjadi indikator bahwa meskipun BAZNAS memiliki karakter operasional yang independen, lembaga tetap terikat pada sistem pengawasan pemerintah daerah sesuai dengan kerangka tata kelola zakat nasional. Selain itu, konsistensi dalam pencatatan transaksi dan penyusunan laporan keuangan juga terbukti menjadi komponen penting dalam memastikan terwujudnya akuntabilitas lembaga.

Penerapan transparansi dan akuntabilitas ini juga membutuhkan sikap responsible atau bertanggungjawab, yang tercermin dari sejauh mana lembaga ini melaksanakan mandat pengelolaan zakat sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan, khususnya UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, PP No. 14 Tahun 2014, serta berbagai regulasi turunan yang dikeluarkan oleh BAZNAS RI dan Kementerian Agama. Berdasarkan dokumen kelembagaan, BAZNAS Jember berpegang pada pedoman pengelolaan zakat, standar operasional, serta ketentuan PSAK 109 sebagai acuan dalam penyusunan laporan keuangan. Kepatuhan terhadap regulasi ini menjadi dasar operasional sekaligus instrumen pertanggungjawaban publik (*public accountability*), sehingga setiap

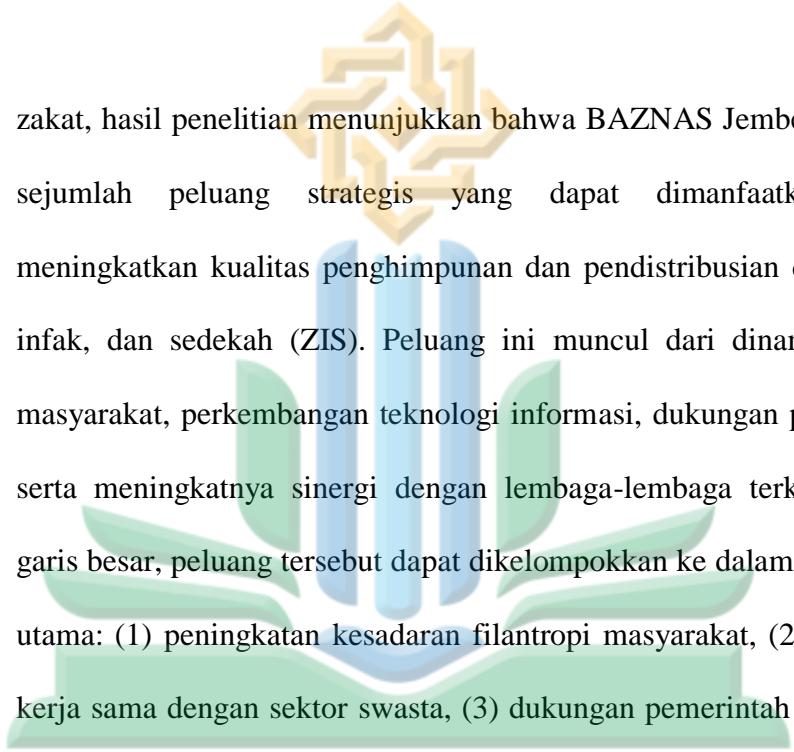
aktivitas penghimpunan, penyaluran, dan pelaporan harus dapat dibuktikan secara administratif dan sesuai prosedur.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember

a. Peluang dan Pendukung

Peluang yang dimiliki BAZNAS Jember dalam penguatan program filantropi semakin terbuka seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya kegiatan kemanusiaan dan pemberdayaan sosial. Kondisi ini memberikan ruang bagi lembaga untuk memperluas jejaring, termasuk menjalin kolaborasi strategis dengan sektor swasta dalam pelaksanaan program-program sosial yang berkelanjutan. Selain itu, dukungan pemerintah daerah yang terus meningkat, baik berupa insentif maupun bantuan tambahan, turut memperkuat posisi lembaga dalam memperluas jangkauan layanan. Peluang lain juga muncul dari pemanfaatan media sosial dan pemasaran digital, yang memungkinkan kampanye zakat, infak, dan sedekah menjangkau masyarakat yang lebih luas dan beragam. Tidak hanya itu, kerja sama dengan lembaga-lembaga keuangan Islam juga menjadi potensi penting untuk mengembangkan inovasi pendanaan serta memperkuat ekosistem zakat di tingkat daerah.

Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam pengelolaan dana zakat pada BAZNAS Jember yang peneliti temukan setelah melakukan penelitian. Dalam konteks penguatan kelembagaan



zakat, hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Jember memiliki sejumlah peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas penghimpunan dan pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Peluang ini muncul dari dinamika sosial masyarakat, perkembangan teknologi informasi, dukungan pemerintah, serta meningkatnya sinergi dengan lembaga-lembaga terkait. Secara garis besar, peluang tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima aspek utama: (1) peningkatan kesadaran filantropi masyarakat, (2) perluasan kerja sama dengan sektor swasta, (3) dukungan pemerintah daerah, (4) optimalisasi potensi muzaki di Kabupaten Jember, (5) perluasan jangkauan digital dan kampanye daring, serta (6) kemitraan dengan lembaga keuangan syariah.

Peluang pertama muncul dari fenomena meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap filantropi dan aksi kemanusiaan. Masyarakat kini semakin memahami pentingnya berbagi dan menunjukkan semangat solidaritas sosial yang lebih tinggi dibanding beberapa tahun sebelumnya. Tren ini berkaitan dengan literasi zakat yang semakin baik, meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap perlindungan sosial, serta maraknya gerakan berbagi yang dipromosikan melalui media sosial. Hal ini disampaikan oleh Ibu Uly Shofiyati, Kepala Bidang Pendistribusian BAZNAS Jember:

“Sekarang ini kesadaran masyarakat soal filantropi dan kepedulian sosial memang jauh lebih tinggi, Mbak. Ini jadi peluang besar bagi kami. Semakin banyak warga yang ingin terlibat, semakin besar juga potensi zakat yang bisa kami

himpun. Momentum seperti ini kami manfaatkan untuk memperluas donatur dan memperbesar dana yang bisa kami salurkan kepada mereka yang benar-benar membutuhkan.”¹⁰²

Dengan demikian, meningkatnya kepedulian publik menjadi modal sosial yang signifikan untuk memperluas basis partisipasi muzaki dan memperkuat keberlanjutan program BAZNAS Jember.

Peluang kedua adalah meningkatnya keterbukaan sektor swasta terhadap kolaborasi sosial melalui Corporate Social Responsibility (CSR). Perusahaan-perusahaan, baik swasta maupun milik pemerintah, semakin sadar akan pentingnya keterlibatan dalam kegiatan sosial.

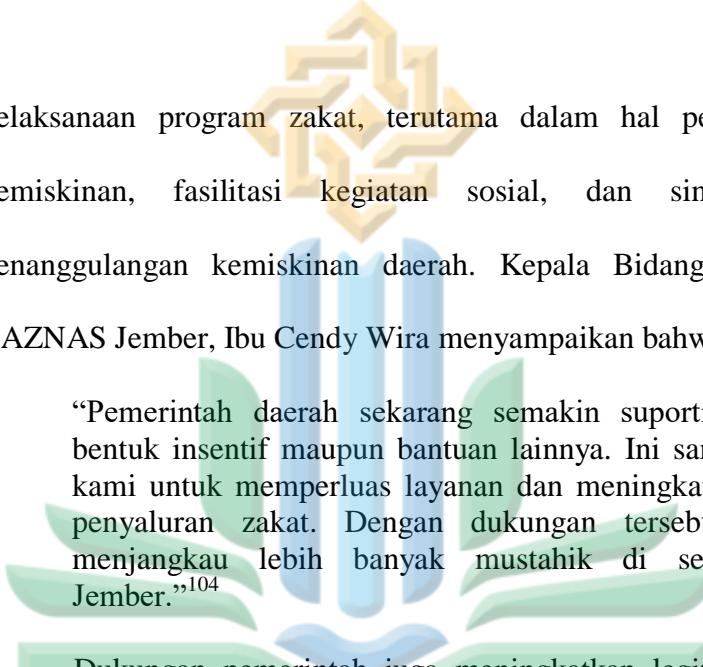
Kerja sama ini dapat memperluas jangkauan program zakat, memperkuat pemberdayaan mustahik, serta memperbesar dampak sosial secara kolektif. Hal ini sesuai penyampaian Ketua Pelaksana BAZNAS Jember, Bapak Abdul Qodir menyatakan bahwa:

“Kami melihat kerja sama dengan sektor swasta sebagai peluang yang sangat menjanjikan. Perusahaan punya sumber daya dan jaringan yang bisa membantu kami menjangkau lebih banyak masyarakat. Dengan kolaborasi yang tepat, dampak program zakat bisa jauh lebih besar dan lebih terasa manfaatnya.”¹⁰³

Kerja sama yang dimaksud dapat mencakup penghimpunan dana, program beasiswa, bantuan kesehatan, pengembangan ekonomi mustahik, hingga dukungan logistik untuk program penanggulangan bencana. Pemerintah daerah memberikan peluang signifikan melalui dukungan kebijakan, fasilitas, dan pemberian insentif kelembagaan. Dukungan tersebut dapat memperkuat efisiensi dan efektivitas

¹⁰² Uly Shofiyati, *wawancara*, Jember, 17 November 2025.

¹⁰³ Abdul Qodir, *wawancara*, Jember, 15 November 2025.

 pelaksanaan program zakat, terutama dalam hal penyediaan data kemiskinan, fasilitasi kegiatan sosial, dan sinergi program penanggulangan kemiskinan daerah. Kepala Bidang Pengumpulan BAZNAS Jember, Ibu Cendy Wira menyampaikan bahwa:

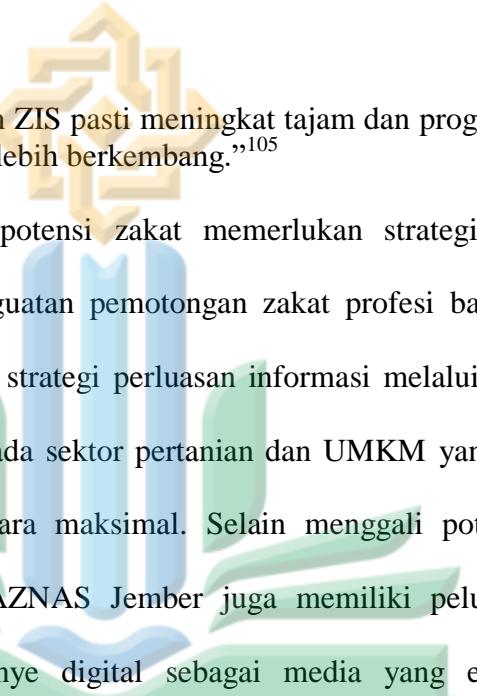
“Pemerintah daerah sekarang semakin supportif, baik dalam bentuk insentif maupun bantuan lainnya. Ini sangat membantu kami untuk memperluas layanan dan meningkatkan efektivitas penyaluran zakat. Dengan dukungan tersebut, kami bisa menjangkau lebih banyak mustahik di seluruh wilayah Jember.”¹⁰⁴

Dukungan pemerintah juga meningkatkan legitimasi lembaga zakat, sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**
merupakan salah satu peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan oleh BAZNAS Jember untuk meningkatkan penghimpunan zakat, infak, dan sedekah. Berbagai kelompok strategis memiliki kapasitas besar sebagai donatur tetap, mulai dari Aparatur Sipil Negara (ASN), pegawai BUMN dan BUMD, perusahaan swasta, hingga para petani dan pelaku sektor pertanian yang menjadi salah satu basis ekonomi terbesar di Jember. Selain itu, pelaku UMKM, komunitas keagamaan, dan organisasi sosial juga memiliki potensi kontribusi signifikan, tetapi sejauh ini potensi tersebut belum tergarap secara optimal. Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Rasyid, beliau menyatakan bahwa:

“Potensi muzaki di Jember sebenarnya besar sekali. Mulai dari ASN sampai sektor pertanian, semuanya punya kapasitas untuk berkontribusi. Kalau potensi ini bisa kita maksimalkan,

¹⁰⁴ Cendy Wira, *wawancara*, Jember, 15 November 2025.

penghimpunan ZIS pasti meningkat tajam dan program-program kita bisa jauh lebih berkembang.”¹⁰⁵

Optimalisasi potensi zakat memerlukan strategi yang lebih intensif, seperti penguatan pemotongan zakat profesi bagi ASN dan pekerja formal, serta strategi perluasan informasi melalui peningkatan sosialisasi zakat kepada sektor pertanian dan UMKM yang selama ini belum tersentuh secara maksimal. Selain menggali potensi muzaki secara langsung, BAZNAS Jember juga memiliki peluang melalui pemanfaatan kampanye digital sebagai media yang efektif untuk memperluas jangkauan edukasi dan penghimpunan. Transformasi digital memungkinkan BAZNAS mempromosikan program zakat secara real-time, menyajikan informasi kegiatan, serta meningkatkan transparansi publik. Media sosial menjadi ruang penting untuk menghubungkan lembaga dengan masyarakat luas, khususnya generasi muda yang sangat aktif dalam konsumsi informasi digital. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Uly Shofiyati yang menyatakan:

“Media sosial itu sangat efektif untuk menjangkau masyarakat luas, terutama anak-anak muda. Ke depan kami ingin memperkuat kampanye digital agar semakin banyak orang yang teredukasi dan ikut berpartisipasi dalam zakat.”¹⁰⁶

Dengan memanfaatkan platform digital secara lebih optimal, BAZNAS Jember dapat memperkuat kepercayaan publik melalui publikasi laporan penyaluran, dokumentasi kegiatan, serta testimoni mustahik yang disampaikan secara terbuka dan mudah diakses.

¹⁰⁵ Rasyid, *wawancara*, Jember, 14 November 2025.

¹⁰⁶ Uly Shofiyati, *wawancara*, Jember, 17 November 2025.

Peluang lain yang tidak kalah strategis adalah kemitraan dengan lembaga keuangan syariah. Kolaborasi ini memungkinkan pengembangan produk keuangan berbasis syariah yang dapat memudahkan proses pembayaran zakat serta meningkatkan efisiensi pengelolaan dana. Melalui integrasi sistem perbankan syariah, muzaki dapat membayar zakat melalui mobile banking, memanfaatkan produk tabungan zakat, atau bahkan terlibat dalam skema pembiayaan mikro untuk pemberdayaan ekonomi mustahik. Hal ini sesuai pernyataan M. Nailul Jamil selaku Staf Pendayagunaan BAZNAS Jember, beliau menjelaskan bahwa:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HADJAH MAHMUD DUDUK
J E M B E R

“Kemitraan dengan lembaga keuangan syariah itu sangat menjanjikan. Kita bisa mengembangkan produk-produk keuangan syariah yang mendukung pengelolaan zakat dengan lebih efisien dan inovatif.”¹⁰⁷

Kerja sama ini tidak hanya meningkatkan profesionalitas sistem penghimpunan, tetapi juga memberikan nilai tambah melalui produk keuangan syariah yang mendukung kemandirian mustahik.

b. Tantangan atau Penghambat

Dalam konteks pengelolaan zakat di Kabupaten Jember, terdapat sejumlah tantangan eksternal yang berpotensi memengaruhi efektivitas dan keberlanjutan program BAZNAS Jember. Berdasarkan hasil analisis, tantangan tersebut berkaitan dengan persaingan antar-lembaga zakat, potensi perubahan kebijakan pemerintah, serta pergeseran perilaku masyarakat dalam berzakat. Ketiga faktor ini muncul dari

¹⁰⁷ M. Nailul Jamil, *wawancara*, Jember, 19 November 2025.

dinamika sosial, regulasi, dan perubahan preferensi publik yang dapat berdampak langsung pada penghimpunan maupun pendistribusian dana zakat.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi BAZNAS Jember adalah meningkatnya persaingan dengan lembaga amil zakat lainnya, baik yang berskala nasional maupun lokal. Persaingan ini menuntut lembaga untuk terus meningkatkan mutu pelayanan, memperkuat inovasi penghimpunan, serta menjaga transparansi. Hal ini disampaikan oleh Bapak Abdul Qodir, beliau menyampaikan bahwa:

“Persaingan sekarang ini cukup terasa, apalagi masyarakat punya banyak alternatif untuk menunaikan zakat. Karena itu kami harus terus memperkuat identitas BAZNAS sebagai lembaga yang amanah dan profesional. Kami berupaya memastikan laporan keuangan transparan, pelayanan lebih cepat, dan program-program tepat sasaran. Dengan begitu, kami berharap kepercayaan masyarakat tetap terjaga, karena dukungan mereka adalah fondasi utama keberlangsungan program kami.”¹⁰⁸

Reputasi, pelayanan, dan akuntabilitas menjadi instrumen strategis dalam mempertahankan kepercayaan publik terhadap BAZNAS Jember di tengah kompetisi dengan lembaga amil zakat yang lain. Selain itu, BAZNAS Jember juga menghadapi tantangan berupa potensi perubahan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi mekanisme penghimpunan maupun tata kelola zakat. Perubahan regulasi seringkali membawa konsekuensi administratif dan prosedural yang mengharuskan lembaga untuk melakukan penyesuaian. Bapak

¹⁰⁸ Abdul Qodir, *wawancara*, Jember, 15 November 2025.

Rasyid menegaskan pentingnya respons kelembagaan yang adaptif.

Beliau menyampaikan bahwa:

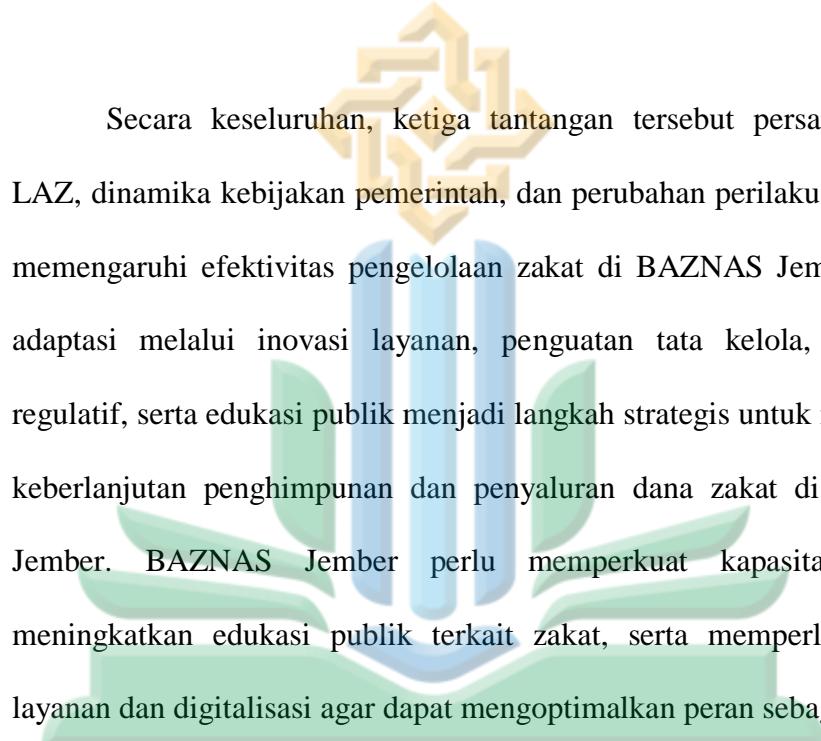
“Kebijakan pemerintah bisa berubah kapan saja, dan hal seperti itu tentu berpengaruh pada operasional kami. Karena itu kami selalu memantau perkembangan regulasi dan menjaga komunikasi yang baik dengan pihak pemerintah. Dengan cara itu, kami bisa memahami perubahan yang mungkin muncul dan menyesuaikan diri tanpa mengganggu pelayanan kepada masyarakat.”¹⁰⁹

Monitoring regulatif dan fleksibilitas operasional diperlukan sebagai langkah mitigasi terhadap ketidakpastian kebijakan. Tantangan berikutnya berasal dari potensi perubahan perilaku masyarakat yang dapat memengaruhi tingkat partisipasi dalam pembayaran zakat. Perubahan nilai sosial, tekanan ekonomi, atau preferensi untuk menyalurkan bantuan secara langsung dapat berdampak pada stabilitas penghimpunan dana. Hal ini sesuai dengan pernyataan Ibu Diyanti selaku Staf Keuangan BAZNAS Jember, beliau menjelaskan bahwa dinamika ini perlu diantisipasi melalui penguatan edukasi publik.

“Perilaku masyarakat itu bisa berubah karena banyak faktor, misalnya kondisi ekonomi atau kebiasaan berderma langsung tanpa melalui lembaga. Kalau kesadaran berzakat menurun, tentu itu akan berdampak pada jumlah dana yang terhimpun. Karena itu kami terus melakukan edukasi dan komunikasi, menjelaskan bagaimana zakat tidak hanya kewajiban religius, tetapi juga berdampak besar pada pemberdayaan mustahik. Harapannya, masyarakat tetap memahami pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga yang terstruktur dan akuntabel.” Pernyataan ini menegaskan bahwa peningkatan literasi zakat dan komunikasi persuasif merupakan strategi kunci untuk menjaga tingkat partisipasi muzaki”.¹¹⁰

¹⁰⁹ Rasyid, wawancara, Jember, 14 November 2025.

¹¹⁰ Diyanti, wawancara, Jember, 15 November 2025.



Secara keseluruhan, ketiga tantangan tersebut persaingan antar LAZ, dinamika kebijakan pemerintah, dan perubahan perilaku masyarakat memengaruhi efektivitas pengelolaan zakat di BAZNAS Jember. Upaya adaptasi melalui inovasi layanan, penguatan tata kelola, monitoring regulatif, serta edukasi publik menjadi langkah strategis untuk memastikan keberlanjutan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Kabupaten Jember. BAZNAS Jember perlu memperkuat kapasitas internal, meningkatkan edukasi publik terkait zakat, serta memperluas inovasi layanan dan digitalisasi agar dapat mengoptimalkan peran sebagai lembaga pengelola zakat yang terpercaya dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

3. Implementasi *Good Amil Governance* terhadap Optimalisasi Fungsi Penghimpunan, Pendistribusian dan Pelaporan Zakat di BAZNAS Jember

BAZNAS Kabupaten Jember sebagai lembaga pemerintah nonstruktural memiliki mandat untuk menghimpun, mendistribusikan, dan melaporkan dana ZIS (Zakat, Infak, Sedekah) kepada masyarakat. Dengan jumlah penduduk yang besar dan potensi ekonomi yang cukup tinggi, Kabupaten Jember memiliki peluang besar untuk mengoptimalkan penghimpunan zakat. Dalam skala kelembagaan, pengelolaan zakat membutuhkan tata kelola yang profesional, transparan, dan akuntabel agar kepercayaan masyarakat meningkat sehingga potensi zakat dapat terhimpun dan tersalurkan secara optimal. Dalam konteks inilah konsep

Good Amil Governance (GAG) menjadi sangat relevan. GAG merupakan standar tata kelola amil zakat yang disusun oleh BAZNAS RI agar lembaga amil zakat mampu menjalankan fungsinya sesuai prinsip syariah dan standar tata kelola modern.

Dalam implementasi Good Amil Governance (GAG) pada fungsi penghimpunan ZIS di BAZNAS di Jember, mereka selalu mempublikasi secara rutin mengenai besaran ZIS yang masuk melalui laporan website BAZNAS Jember maupun platform digital lainnya berupa Instagram. Mulai dari keterbukaan sumber dana yang dihimpun dari pihak ASN, masyarakat umum, Corporate Zakat, hingga donatur rutin. Pernyataan diatas diperkuat oleh Cendy Wira yang merupakan kabag pengumpulan, yang bersangkutan menyatakan bahwa:

“Di BAZNAS Jember, kami memiliki komitmen untuk menjaga transparansi publik. Salah satu caranya adalah dengan melakukan publikasi laporan penghimpunan dan pendistribusian ZIS secara rutin melalui website resmi BAZNAS Jember. Setiap bulan kami unggah jumlah dana ZIS yang masuk, baik dari ASN, muzaki umum, maupun dari kanal digital. Publik bisa mengakses laporan tersebut kapan saja. Ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat”¹¹¹.

Selain itu pencatatan dana menggunakan sistem yang telah distandarisasi oleh LAZ/ BAZNAS yang dinamakan SIMBA serta laporan ini secara rutin diaudit oleh pihak internal maupun eksternal yang dilakukan oleh inspektorat daerah. M. Bahrudin Yusuf sebagai staf akuntansi dan pelaporan mengungkapkan bahwasannya:

¹¹¹ Cendy Wira, wawancara, Jember, 15 November 2025.

“Semua pencatatan dana di BAZNAS Jember menggunakan sistem yang telah distandarisasi oleh BAZNAS Pusat, yaitu SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS). Dengan aplikasi tersebut, setiap transaksi dicatat secara real time sesuai standar PSAK 109. Sistem ini membantu kami agar pencatatan lebih rapi, akurat, dan mudah diaudit. Laporan kami diaudit secara rutin, baik oleh auditor internal maupun eksternal. Untuk audit internal dilakukan oleh tim pengawas internal BAZNAS. Sedangkan audit eksternal biasanya dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kabupaten Jember. Mereka memeriksa kesesuaian laporan dengan standar akuntansi, regulasi yang berlaku, serta memastikan tidak ada penyimpangan. Audit secara berkala ini menjadi bagian penting dari penerapan *Good Amil Governance* di lembaga kami”.¹¹²

Selanjutnya implementasi Good Amil Governance (GAG) pada fungsi pendistribusian ZIS di BAZNAS di Jember, mereka menentukan calon mustahiq berdasarkan kriteria 8 asnaf sesuai QS At-Taubah ayat 60 serta melakukan validasi melalui survei, rekomendasi RT/RW dan terakhir verifikasi lapangan. Pernyataan tersebut sesuai dengan tanggapan dari Uly Shafiyati yang merupakan kabag pendistribusian, beliau menyampaikan bahwa:

“Penentuan mustahik di BAZNAS Jember sepenuhnya berpedoman pada ketentuan syariah, khususnya yang tercantum dalam QS. At-Taubah ayat 60. Di ayat tersebut dijelaskan ada delapan golongan asnaf yang berhak menerima zakat, yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqāb, gharim, fisabilillah, dan ibnu sabil. Jadi setiap pengajuan atau permohonan bantuan yang masuk, selalu kami sesuaikan kategorinya ke dalam delapan asnaf tersebut. Hal ini merupakan prinsip utama kami dalam menjaga kepatuhan syariah”.¹¹³

Sementara itu, Imron yang merupakan staf pendistribusian juga memperkuat pernyataan dari Kabid pendistribusian yang menyatakan proses validasi mustahik dilakukan secara berlapis untuk memastikan dana

¹¹² M Bahrudin Yusuf, *wawancara*, Jember, 15 November 2025.

¹¹³ Uly Shafiyati, *wawancara*, Jember, 17 November 2025.

ZIS tersalurkan secara amanah dan sesuai syariah. Dalam hal ini beliau menyatakan:

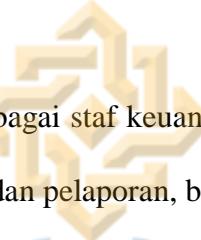
“Kami meminta surat rekomendasi dari RT/ RW setempat sebagai bukti bahwa pemohon memang berdomisili dan dikenal sebagai masyarakat yang layak menerima bantuan. Kedua, tim kami melakukan verifikasi administrasi, seperti pengecekan KTP, KK, dan dokumen pendukung lainnya. Setelah itu, kami melakukan survei lapangan untuk melihat langsung kondisi tempat tinggal, penghasilan, dan keadaan sosial-ekonomi calon mustahik. Survei ini sangat penting karena tidak semua kondisi bisa terlihat dari dokumen saja. Dengan datang langsung ke lapangan, kami bisa menilai tingkat kebutuhan dan memastikan bahwa calon mustahik masuk kategori asnaf yang tepat. Selain itu, survei juga mencegah adanya ketidakakuratan sasaran atau penyalahgunaan dana zakat”.¹¹⁴

Terakhir implementasi Good Amil Governance (GAG) pada fungsi

pelaporan ZIS di BAZNAS di Jember, transparansi pelaporan keuangan secara berkala dilakukan oleh lembaga *fundrasing* ini setiap bulan, triwulan dan tahunan melalui website dan media sosial. Hal ini dilakukan guna meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga serta memudahkan para lembaga audit eksternal untuk mengukur kelayakan lembaga ini. Afandi sebagai kabag perencanaan dan pelaporan keuangan mengungkapkan hal senada dengan pernyataan diatas, beliau menyatakan:

“Ketika masyarakat melihat laporan kami terbuka dan mudah diakses, mereka merasa yakin bahwa dana zakat dikelola secara amanah. Audit rutin juga memberi bukti bahwa lembaga kami diawasi dan dinilai secara objektif. Hal inilah yang membuat BAZNAS Jember dipercaya sebagai lembaga yang profesional. Banyak muzaki yang menyampaikan bahwa alasan mereka menyalurkan zakat melalui BAZNAS adalah karena pelaporannya jelas dan dapat dipertanggungjawabkan”.

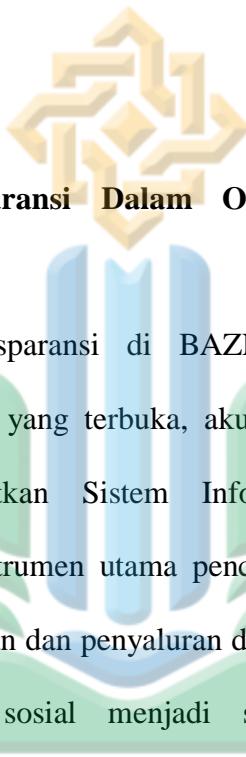
¹¹⁴ Imron, wawancara, Jember, 19 November 2025.


Cici Wijayanti sebagai staf keuangan juga memperkuat pernyataan dari Kabag perencanaan dan pelaporan, beliau menyatakan:

“Kami menggunakan SIMBA dan mengikuti standar pelaporan yang telah distandarisasi secara nasional, auditor baik dari internal maupun eksternal dapat melakukan pemeriksaan dengan cepat dan jelas. Data sudah tersusun sesuai kategori pemasukan dan penyaluran, sehingga auditor tidak kesulitan dalam menelusuri alur transaksi. Setiap tahun laporan kami diaudit oleh Inspektorat Daerah sebagai auditor eksternal, dan hasilnya selalu dapat kami pertanggungjawabkan. Kami terus berupaya meningkatkan kualitas layanan, termasuk memperbaiki tampilan laporan di website, menambah detail informasi, serta berinovasi dalam sistem digital. Tujuannya agar masyarakat semakin mudah mengakses dan memahami laporan kami. Bagi kami, transparansi dan akuntabilitas bukan sekadar kewajiban, tetapi bagian dari amanah syariah untuk menjaga dana umat.”¹¹⁵

Implementasi *Good Amil Governance* (GAG) memberikan dampak signifikan terhadap optimalisasi pengelolaan zakat di BAZNAS Jember. Penerapan prinsip-prinsip utama terbukti mampu meningkatkan kinerja lembaga dalam seluruh aspek pengelolaan zakat, mulai dari penghimpunan, pendistribusian hingga pelaporan. Penerapan GAG membuat proses pengelolaan zakat lebih profesional, efektif, tertib, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dampak ini berkontribusi langsung terhadap meningkatnya efektivitas lembaga, kepercayaan publik, dan keberhasilan program-program zakat. Dengan demikian, *Good Amil Governance* menjadi fondasi penting dalam mengoptimalkan fungsi-fungsi zakat dan memastikan pengelolaan dana umat berjalan secara amanah, transparan, dan berkelanjutan.

¹¹⁵ Cici, wawancara, Jember, 19 November 2025.



C. Temuan Penelitian

1. Penerapan Transparansi Dalam Optimalisasi Tata Kelola Di BAZNAS Jember

Penerapan transparansi di BAZNAS Jember tampak melalui penyediaan informasi yang terbuka, akurat, dan mudah diakses publik. Lembaga memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) sebagai instrumen utama pencatatan digital, sehingga seluruh aktivitas penghimpunan dan penyaluran dapat dipantau secara terintegrasi. Selain itu, media sosial menjadi sarana publikasi rutin untuk menyampaikan laporan kegiatan, dokumentasi program, dan perkembangan penghimpunan dana. Pemanfaatan media komunikasi ini menunjukkan bahwa transparansi BAZNAS Jember tidak hanya berfokus pada laporan formal, tetapi juga pada keterbukaan informasi yang responsif kepada masyarakat.

Selain transparansi di BAZNAS Jember juga menerapkan prinsip akuntabilitas yang tercermin dari pelaksanaan audit internal dan eksternal secara berkala. BAZNAS Jember bekerja sama dengan auditor Universitas Jember serta kantor akuntan publik independen untuk memastikan kesesuaian pengelolaan dana dengan regulasi yang berlaku. Laporan bulanan, triwulanan, hingga tahunan disusun secara sistematis dan dilaporkan kepada pemerintah daerah. Mekanisme verifikasi transaksi sebelum diinput ke SIMBA menjadi bagian penting yang memperkuat akurasi dan ketertelusuran data. Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas

dipraktikkan tidak hanya pada tingkat pelaporan, tetapi juga dalam proses administratif harian.

2. Faktor Pendukung Dan Penghambat Penerapan *Good Amil Governance* Di BAZNAS Jember

a. Faktor Pendukung

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat enam peluang strategis bagi BAZNAS Jember dalam penerapan GAG di BASNAS Jember sebagai upaya memperkuat tata kelola zakat, yaitu meningkatnya kesadaran filantropi masyarakat, keterlibatan sektor swasta melalui CSR, dukungan pemerintah daerah, besarnya potensi muzaki lintas sektor, pemanfaatan media digital, serta kemitraan dengan lembaga keuangan syariah. Berbagai peluang tersebut baik dari aspek sosial, teknologi, maupun kebijakan menciptakan kondisi yang kondusif bagi penguatan prinsip *Good Amil Governance*.

b. Faktor Penghambat

Penelitian ini mengidentifikasi tiga tantangan utama yang dihadapi BAZNAS Jember dalam penerapan GAG di BASNAS Jember sebagai upaya memperkuat tata kelola zakat. Tantangan tersebut meliputi persaingan antar-lembaga zakat yang menuntut peningkatan kualitas layanan, dinamika perubahan kebijakan pemerintah, serta pergeseran perilaku masyarakat yang cenderung menyalurkan zakat atau bantuan secara langsung. Kondisi ini menuntut BAZNAS Jember untuk memperkuat kapasitas internal, meningkatkan

inovasi digital, dan memperluas edukasi publik guna menjaga efektivitas pengelolaan zakat.

3. Implementasi *Good Amil Governance* Terhadap Optimalisasi Fungsi Penghimpunan, Pendistribusian Dan Pelaporan Zakat di BAZNAS Jember

a. Implementasi GAG dalam Fungsi Penghimpunan

Implementasi GAG pada aspek penghimpunan ZIS di BAZNAS Jember terlihat dari penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap standar operasional.

Penghimpunan dana dilakukan melalui berbagai kanal, seperti ASN, masyarakat umum, zakat perusahaan, serta donatur rutin. Seluruh proses pencatatan menggunakan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) yang telah distandarisasi secara nasional dan terintegrasi dengan PSAK 109. Publikasi laporan penghimpunan dilakukan secara rutin melalui website resmi dan media sosial sebagai bentuk keterbukaan informasi. Seluruh aktivitas penghimpunan diawasi oleh auditor internal dan diverifikasi secara berkala oleh Inspektorat Daerah. Dengan demikian, fungsi penghimpunan mencerminkan prinsip GAG terutama pada aspek transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, dan peningkatan kepercayaan muzaki.

b. Implementasi GAG dalam Fungsi Pendistribusian

Dalam fungsi pendistribusian, BAZNAS Jember menerapkan prinsip GAG melalui prosedur seleksi mustahik yang berbasis syariah

dan terukur. Penetapan penerima zakat didasarkan pada delapan asnaf sebagaimana diatur dalam QS At-Taubah ayat 60, sehingga aspek kepatuhan syariah terjaga. Proses pendistribusian dilakukan melalui tahapan administrasi, rekomendasi RT/RW, verifikasi dokumen, dan survei lapangan untuk memastikan ketepatan sasaran dan akurasi data. Mekanisme yang berlapis ini menunjukkan penerapan prinsip keadilan, integritas, akurasi informasi, serta syariah compliance sebagaimana yang dituntut dalam implementasi GAG. Proses ini juga berfungsi mencegah terjadinya penyalahgunaan dan menjaga amanah pengelolaan dana umat.

c. Implementasi GAG dalam Fungsi Pendayagunaan

Pendayagunaan dana zakat di BAZNAS Jember diarahkan pada program-program pemberdayaan yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan mustahik. Program pendayagunaan diselaraskan dengan kebutuhan prioritas daerah, seperti sektor ekonomi, kesehatan, pendidikan, keagamaan, dan kemanusiaan melalui program Jember Makmur, Jember Sehat, Jember Cerdas, Jember Taqwa, dan Jember Peduli. Setiap program disusun berdasarkan pemetaan kebutuhan mustahik dan mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan prinsip GAG pada aspek efektivitas, efisiensi, kebermanfaatan, serta orientasi pemberdayaan. Pendayagunaan tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi mendorong transformasi sosial-ekonomi agar mustahik bergerak menuju kemandirian.

d. Implementasi GAG dalam Fungsi Pelaporan

Pada fungsi pelaporan, BAZNAS Jember menerapkan prinsip GAG melalui penyampaian laporan keuangan yang dilakukan secara rutin dan dapat diakses publik. Pelaporan disusun dalam bentuk laporan bulanan, triwulan, dan tahunan yang dipublikasikan melalui website dan media sosial. Seluruh laporan keuangan diproses melalui SIMBA sesuai standar pelaporan nasional dan PSAK 109. Audit secara berkala dilakukan oleh auditor internal dan auditor eksternal dari Inspektorat Daerah. Ketersediaan laporan yang jelas dan mudah diakses memperkuat kepercayaan masyarakat sekaligus menunjukkan tingkat akuntabilitas yang tinggi. Dengan demikian, fungsi pelaporan telah memenuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, *auditability*, dan *responsibility*.



BAB V
PEMBAHASAN

Bab ini berisi gagasan peneliti, hubungan antara pola-pola, kategorikategori, dan dimensi-dimensi, serta posisi temuan atau teori terhadap teori-teori dan temuan-temuan sebelumnya. Selain itu, bab ini juga mencakup penafsiran dan penjelasan dari temuan atau teori yang diperoleh dari lapangan.

A. Penerapan Prinsip Transparansi Dalam Optimalisasi Tata Kelola di BAZNAS Kabupaten Jember

Penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola zakat yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan. Sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang memiliki mandat strategis dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, BAZNAS Jember dituntut untuk mampu melaksanakan tata kelola yang sesuai dengan prinsip syariah sekaligus memenuhi standar manajerial modern. Kualitas tata kelola tersebut tidak hanya menentukan efektivitas penghimpunan dan penyaluran dana, tetapi juga menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat kepercayaan muzaki dan keberlanjutan program-program lembaga.

Penelitian ini menemukan bahwa penerapan GAG di BAZNAS Jember telah dioperasionalkan melalui berbagai mekanisme kelembagaan yang terstruktur, baik pada aspek transparansi. Penerapan prinsip ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga tercermin dalam praktik operasional harian melalui pemanfaatan teknologi informasi, peningkatan kualitas layanan,

penguatan prosedur verifikasi data, serta sistem pengawasan internal dan eksternal. Dengan demikian, BAZNAS Jember berupaya mengintegrasikan prinsip-prinsip GAG ke dalam seluruh aktivitas penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat.

Penerapan transparansi di BAZNAS Jember tampak melalui penyediaan informasi yang terbuka, akurat, dan mudah diakses publik. Lembaga memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) sebagai instrumen utama pencatatan digital, sehingga seluruh aktivitas penghimpunan dan penyaluran dapat dipantau secara terintegrasi. Selain itu, media sosial menjadi sarana publikasi rutin untuk menyampaikan laporan kegiatan, dokumentasi program, dan perkembangan penghimpunan dana. Pemanfaatan media komunikasi ini menunjukkan bahwa transparansi BAZNAS Jember tidak hanya berfokus pada laporan formal, tetapi juga pada keterbukaan informasi yang responsif kepada masyarakat.

Transparansi merupakan salah satu prinsip fundamental dalam kerangka *Good Amil Governance* (GAG) yang menuntut keterbukaan lembaga amil dalam menyediakan informasi secara akurat, mudah diakses, dan dapat dipahami oleh publik.¹¹⁶ Studi lain menunjukkan, pelatihan transparansi yang berkelanjutan dengan penggunaan aplikasi SIMBA secara berkala telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat sekaligus peningkatan kualitas tata kelola lembaga amil zakat.¹¹⁷

¹¹⁶ Moch. Chotib dkk., “Implementation of Good Amil Governance at Amil Zakat Institution,” *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7, (3), (2018), 20.

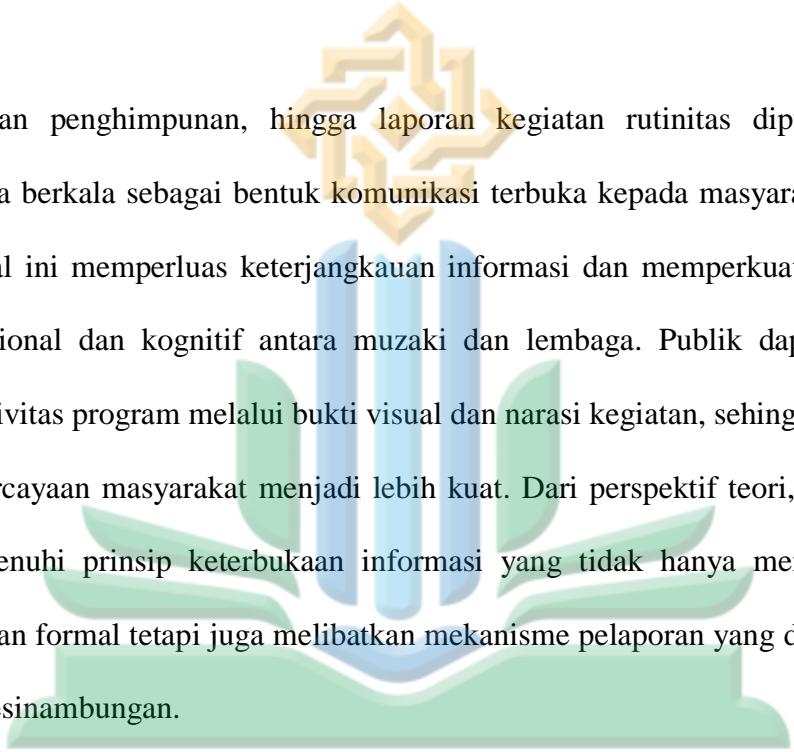
¹¹⁷ Nikmatul Masruroh, “Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance pada BAZNAS Kabupaten Jember,” 472–473.

Menurut teori tata kelola zakat, transparansi berfungsi sebagai instrumen untuk membangun kepercayaan (*trust-building mechanism*) antara lembaga, muzaki, dan pemangku kepentingan lainnya. Keterbukaan informasi menciptakan ruang bagi publik untuk melakukan kontrol sosial (*social control*) sekaligus meminimalkan potensi penyalahgunaan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS).¹¹⁸ Lebih jauh, indikator transparansi meliputi ketersediaan dokumen yang dapat diakses publik, proses kerja yang terbuka, akurasi data, penyajian laporan yang jelas, serta mekanisme pelaporan yang dapat diverifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BAZNAS Jember telah menerapkan prinsip transparansi melalui integrasi teknologi informasi dan penguatan akses publik terhadap data kelembagaan. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) menjadi bukti konkret digitalisasi tata kelola yang memungkinkan pencatatan penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana dilakukan secara real time dan sistematis. SIMBA berfungsi tidak hanya sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai sarana penguatan akurasi data dan keterlacakkan transaksi (*traceability*), sesuai dengan tuntutan teori bahwa transparansi mensyaratkan kejelasan alur dan bukti pertanggungjawaban yang dapat diverifikasi.

Selain aspek digitalisasi, BAZNAS Jember juga memanfaatkan media sosial sebagai sarana pelaporan publik yang bersifat responsif dan mudah diakses. Informasi mengenai kegiatan penyaluran, dokumentasi program,

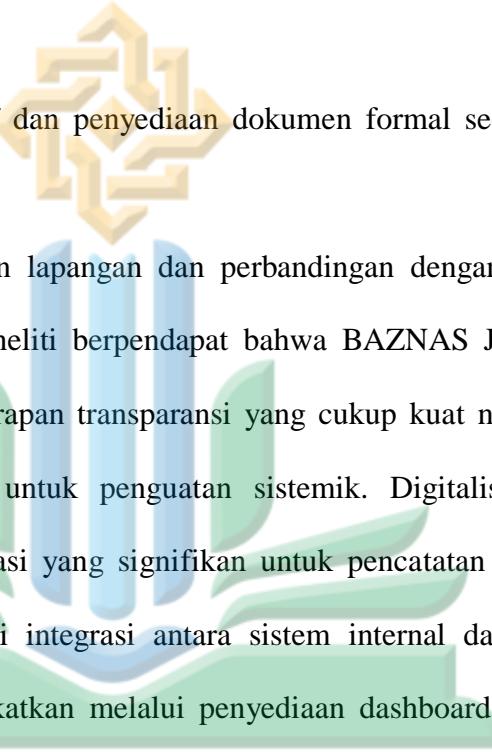
¹¹⁸ Istiqom Shinta Hardiyanti dan Sujiyo, *Islamic Good Corporate Governance (IGCG) dan Financial Literacy pada Lembaga Zakat* (CV Adanu Abimata, 2024), 8.



capaian penghimpunan, hingga laporan kegiatan rutinitas dipublikasikan secara berkala sebagai bentuk komunikasi terbuka kepada masyarakat. Kanal digital ini memperluas keterjangkauan informasi dan memperkuat hubungan emosional dan kognitif antara muzaki dan lembaga. Publik dapat menilai efektivitas program melalui bukti visual dan narasi kegiatan, sehingga persepsi kepercayaan masyarakat menjadi lebih kuat. Dari perspektif teori, praktik ini memenuhi prinsip keterbukaan informasi yang tidak hanya mengandalkan laporan formal tetapi juga melibatkan mekanisme pelaporan yang dinamis dan berkesinambungan.

Penerapan transparansi tersebut sejalan dengan temuan penelitian Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang, dan Istiqomah (2021) mengenai implementasi GAG berbasis *Zakat Core Principles* di LAZISMU Solo. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa transparansi merupakan salah satu indikator tata kelola yang paling menonjol dalam membangun kredibilitas lembaga zakat. Seperti LAZISMU Solo, BAZNAS Jember juga menunjukkan komitmen melalui keterbukaan informasi berbasis digital serta penyampaian laporan secara rutin.¹¹⁹ Namun, penelitian terdahulu juga mengidentifikasi perlunya penguatan sistem informasi publik agar aksesibilitas dan kualitas informasi semakin optimal. Hal ini relevan dengan kondisi BAZNAS Jember, mengingat meskipun SIMBA dan media sosial telah digunakan secara efektif,

¹¹⁹ Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang, dan Istiqomah, Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo), *Jurnal SUHUF (International Journal of Islamic Studies)*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 33, (1), 2021.



optimalisasi fitur interaktif dan penyediaan dokumen formal secara terbuka masih dapat ditingkatkan.

Berdasarkan temuan lapangan dan perbandingan dengan teori serta penelitian sebelumnya, peneliti berpendapat bahwa BAZNAS Jember telah menunjukkan tingkat penerapan transparansi yang cukup kuat namun masih memiliki ruang strategis untuk penguatan sistemik. Digitalisasi melalui SIMBA memberikan fondasi yang signifikan untuk pencatatan yang akurat dan mudah diawasi, tetapi integrasi antara sistem internal dan pelaporan publik masih dapat ditingkatkan melalui penyediaan dashboard publik atau laporan berkala yang dapat diunduh.

Penggunaan media sosial terbukti efektif dalam membangun kedekatan dan keterbukaan, namun konten yang disampaikan umumnya bersifat informatif dan belum sepenuhnya mencerminkan indikator transparansi formal seperti penyajian laporan keuangan komprehensif, ringkasan audit, atau dokumentasi kebijakan penyaluran.

Dengan demikian, peneliti menilai bahwa transparansi BAZNAS Jember telah berjalan searah dengan teori GAG dan didukung penelitian terdahulu, tetapi optimalisasi mekanisme pelaporan formal masih diperlukan untuk memperkuat legitimasi kelembagaan di mata publik. Secara keseluruhan, penerapan transparansi di BAZNAS Jember dapat dikategorikan efektif, relevan dengan prinsip *Good Amil Governance*, dan konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya, namun peningkatan sistem pelaporan publik

berbasis digital dan dokumentasi formal masih perlu menjadi agenda penguatan ke depan.

Selain prinsip Transparansi, BAZNAS Jember juga menerapkan prinsip akuntabilitas tercermin dari pelaksanaan audit internal dan eksternal secara berkala. BAZNAS Jember bekerja sama dengan auditor Universitas Jember serta kantor akuntan publik independen untuk memastikan kesesuaian pengelolaan dana dengan regulasi yang berlaku. Laporan bulanan, triwulanan, hingga tahunan disusun secara sistematis dan dilaporkan kepada pemerintah daerah. Mekanisme verifikasi transaksi sebelum diinput ke SIMBA menjadi bagian penting yang memperkuat akurasi dan ketertelusuran data. Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas dipraktikkan tidak hanya pada tingkat pelaporan, tetapi juga dalam proses administratif harian.

Akuntabilitas dalam *Good Amil Governance* (GAG) mengacu pada kewajiban lembaga amil zakat untuk mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana ZIS kepada publik dan regulator.¹²⁰ Dalam kerangka *Zakat Core Principles* (ZCP), akuntabilitas mencakup kejelasan struktur organisasi, sistem pelaporan yang terstandar, audit internal dan eksternal, serta mekanisme kontrol atas penggunaan dana umat.¹²¹ Prinsip ini memastikan bahwa lembaga menjalankan perannya secara amanah, profesional, dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral maupun administratif.

¹²⁰ Istiqom Shinta Hardiyanti dan Sujiyo, *Islamic Good Corporate Governance* (IGCG) dan Financial Literacy pada Lembaga Zakat (CV Adanu Abimata, 2024), 8.

¹²¹ Alifiyah, Afifudin, dan Umi Nandiroh, “Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus: LAZ Nurul Hayat Malang),” Warta Ekonomi 7, (1), (2024).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntabilitas di BAZNAS Jember telah diimplementasikan melalui beberapa mekanisme penting.

Pertama, lembaga menerapkan sistem pelaporan keuangan dan program secara berkala dengan format baku yang mengacu pada standar BAZNAS RI. Seluruh transaksi pencatatan dana, termasuk penghimpunan dan pendistribusian, dikelola melalui SIMBA sehingga proses pelacakan data dapat dilakukan secara transparan dan terintegrasi. Sistem ini memungkinkan lembaga mempertanggungjawabkan setiap aliran dana secara jelas dan mengurangi potensi ketidaktepatan administrasi.

Kedua, akuntabilitas juga diperkuat melalui dokumentasi program berupa laporan kegiatan, verifikasi mustahik, dan berita acara penyaluran. Setiap program yang dijalankan dilengkapi dengan bukti foto, daftar penerima, serta laporan pertanggungjawaban kegiatan. Dengan demikian, seluruh aktivitas pendayagunaan dana dapat diaudit secara internal maupun eksternal. Mekanisme verifikasi berlapis terhadap mustahik dan validasi data sebelum penyaluran turut memperkuat integritas pengambilan keputusan program.

Ketiga, dalam aspek kelembagaan, BAZNAS Jember telah memiliki struktur organisasi yang memisahkan fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pengawasan, sehingga setiap bidang menjalankan tanggung jawabnya tanpa tumpang tindih. Pembagian kerja yang jelas ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dalam GAG yang menuntut adanya *clear lines of responsibility* agar setiap tindak pengelolaan dana dapat dipertanggungjawabkan oleh unit yang bersangkutan. Penerapan akuntabilitas di BAZNAS Jember

menunjukkan keselarasan dengan temuan penelitian Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri (2020) yang mengkaji implementasi GAG di LAZ Nurul Hayat Surakarta. Penelitian tersebut menemukan bahwa akuntabilitas menjadi salah satu prinsip yang telah berjalan cukup efektif melalui pelaporan terstruktur, profesionalisme pengelolaan dana, serta kesesuaian dengan ZCP. Namun, penelitian itu juga menegaskan perlunya peningkatan pelaporan publik dan pengawasan internal.

Kondisi BAZNAS Jember menunjukkan pola yang serupa yaitu standar akuntabilitas sudah baik, tetapi publikasi laporan tahunan dan penguatan audit internal masih perlu ditingkatkan agar akuntabilitas lebih optimal. Secara konseptual, implementasi akuntabilitas di lembaga zakat dapat meningkatkan kepercayaan muzaki, memperkuat kredibilitas lembaga, serta memastikan bahwa dana ZIS dikelola sesuai amanah syariah. Dalam konteks BAZNAS Jember, praktik pelaporan terstruktur dan penggunaan teknologi informasi telah memperkuat pertanggungjawaban lembaga, sekaligus menjadi instrumen untuk meminimalkan kesalahan administratif dan meningkatkan efisiensi operasional.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan *Good Amil Governance* Di BAZNAS Jember

1. Faktor Pendukung Penerapan *Good Amil Governance* Di BAZNAS Jember

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat enam faktor strategis yang berperan penting dalam mendukung implementasi *Good*

Amil Governance (GAG) di BAZNAS Jember. Faktor-faktor ini tidak hanya mempengaruhi efektivitas operasional lembaga, tetapi juga meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS).

Pertama, meningkatnya kesadaran filantropi masyarakat menjadi salah satu pendorong utama optimalisasi penghimpunan ZIS. Kesadaran masyarakat yang semakin tinggi terhadap kewajiban sosial dan tanggung jawab moral memfasilitasi partisipasi publik secara lebih aktif. Fenomena ini sesuai dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam GAG, dimana keterbukaan informasi terkait laporan penghimpunan dan penyaluran dana memotivasi masyarakat untuk menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi. Putnam dalam teori partisipasi sosial menekankan bahwa tingkat partisipasi masyarakat akan meningkat ketika organisasi menyediakan informasi yang terbuka, mudah diakses, dan dapat dipercaya. Dengan demikian, keterbukaan BAZNAS Jember dalam menyampaikan laporan keuangan dan aktivitas pengelolaan zakat menjadi instrumen strategis untuk membangun kepercayaan publik.

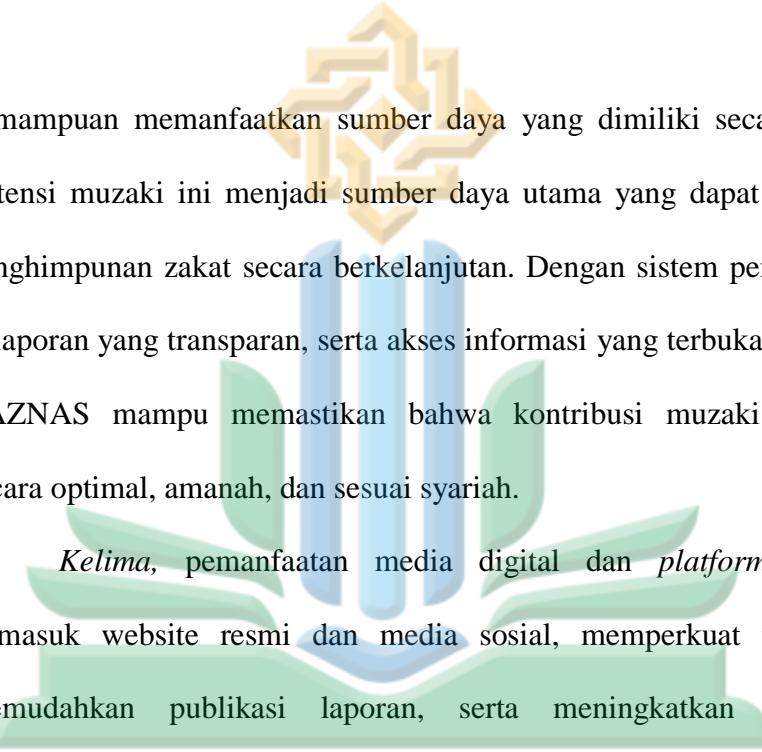
Kedua, keterlibatan sektor swasta melalui program Corporate Social Responsibility (CSR) memperkuat penghimpunan ZIS sekaligus memperluas jejaring kolaboratif lembaga. Keterlibatan ini memungkinkan BAZNAS untuk mendapatkan sumber daya tambahan, memanfaatkan jaringan distribusi yang lebih luas, dan meningkatkan legitimasi sosial lembaga. Prinsip tanggung jawab sosial dalam GAG menekankan

pentingnya sinergi *multi-stakeholder* untuk mencapai manfaat sosial-ekonomi yang lebih luas. Teori *stakeholder* (Freeman, 1984) menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan secara strategis akan memperoleh dukungan dan sumber daya berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat.¹²²

Ketiga, dukungan pemerintah daerah melalui regulasi dan fasilitas operasional memberikan legitimasi kelembagaan serta stabilitas dalam menjalankan program. Dukungan ini memungkinkan BAZNAS untuk beroperasi secara lebih terstruktur dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Namun, prinsip independensi dalam GAG menuntut agar lembaga tetap menjaga profesionalisme, transparansi, dan kebebasan dari intervensi politik yang dapat merugikan pengelolaan zakat. Dengan kata lain, dukungan pemerintah harus dimanfaatkan sebagai legitimasi formal tanpa mengurangi otonomi pengelolaan dana. Teori *institutionalism* menegaskan pentingnya legitimasi formal untuk keberlangsungan organisasi, namun lembaga juga harus mampu menjaga independensi operasional.

Keempat, potensi muzaki lintas sektor, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN), pelaku usaha, dan masyarakat umum, menjadi modal strategis yang dapat dioptimalkan oleh BAZNAS Jember. Dalam perspektif resource-based view keberhasilan organisasi bergantung pada

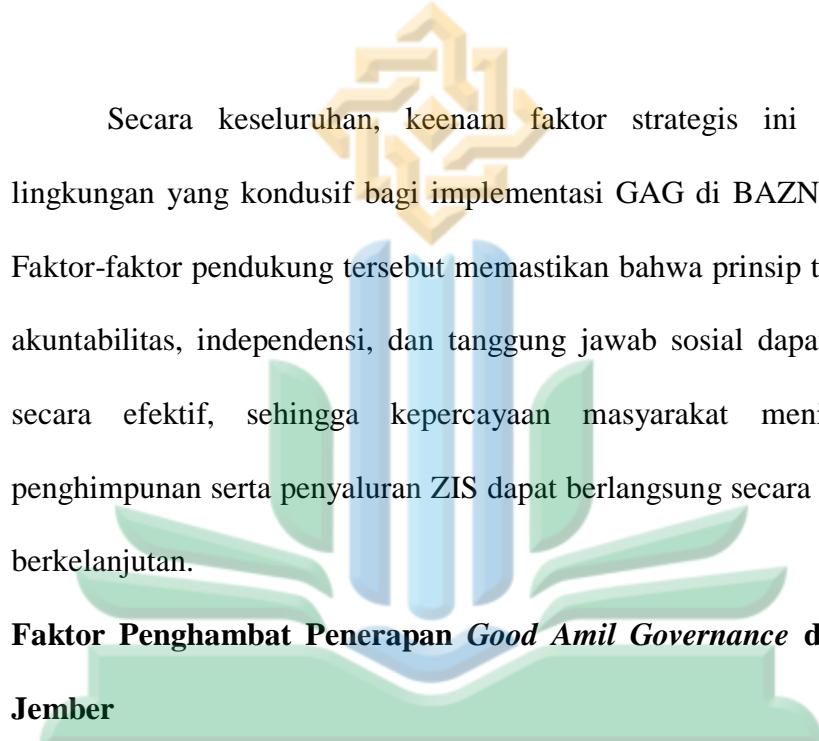
¹²² Moch. Chotib, *Konstruksi Sosial dalam Manajemen Pengelolaan Zakat*, 5.



kemampuan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara strategis. Potensi muzaki ini menjadi sumber daya utama yang dapat mendukung penghimpunan zakat secara berkelanjutan. Dengan sistem pencatatan dan pelaporan yang transparan, serta akses informasi yang terbuka bagi publik, BAZNAS mampu memastikan bahwa kontribusi muzaki tersalurkan secara optimal, amanah, dan sesuai syariah.

Kelima, pemanfaatan media digital dan *platform* informasi, termasuk website resmi dan media sosial, memperkuat transparansi, memudahkan publikasi laporan, serta meningkatkan aksesibilitas informasi bagi muzaki dan auditor eksternal. Teori komunikasi organisasi menekankan pentingnya komunikasi yang tepat waktu, akurat, dan dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan untuk membangun kepercayaan. Dalam konteks GAG, penggunaan teknologi digital menjadi sarana strategis untuk menjamin keterbukaan informasi, akuntabilitas, serta monitoring dan evaluasi kinerja lembaga.

Keenam, kemitraan dengan lembaga keuangan syariah mendukung pengelolaan dana sesuai prinsip syariah, meningkatkan efisiensi transaksi, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap integritas lembaga. Teori corporate governance syariah menekankan bahwa pengelolaan keuangan yang sesuai syariah dan transparan adalah fondasi penting bagi keberlanjutan sosial-ekonomi. Kemitraan ini memastikan bahwa dana zakat, infaq, dan sedekah dikelola secara profesional, sesuai hukum syariah, dan mendukung program pemberdayaan umat.



Secara keseluruhan, keenam faktor strategis ini membentuk lingkungan yang kondusif bagi implementasi GAG di BAZNAS Jember. Faktor-faktor pendukung tersebut memastikan bahwa prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, dan tanggung jawab sosial dapat dijalankan secara efektif, sehingga kepercayaan masyarakat meningkat dan penghimpunan serta penyaluran ZIS dapat berlangsung secara optimal dan berkelanjutan.

2. Faktor Penghambat Penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember

Hasil penelitian mengidentifikasi tiga faktor penghambat utama yang berpotensi mengurangi efektivitas implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Jember. Faktor-faktor ini perlu ditangani secara strategis agar lembaga dapat mempertahankan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS).

Pertama, persaingan antar lembaga zakat menjadi tantangan signifikan. Adanya banyak lembaga pengelola zakat, baik yang berbasis pemerintah maupun organisasi masyarakat, menuntut BAZNAS Jember untuk meningkatkan kualitas layanan, inovasi, dan diferensiasi program. Teori kompetensi menyatakan bahwa organisasi yang ingin bertahan dan unggul dalam lingkungan kompetitif harus memiliki kapabilitas unik yang sulit ditiru oleh pesaing.¹²³ Dalam konteks GAG, BAZNAS harus

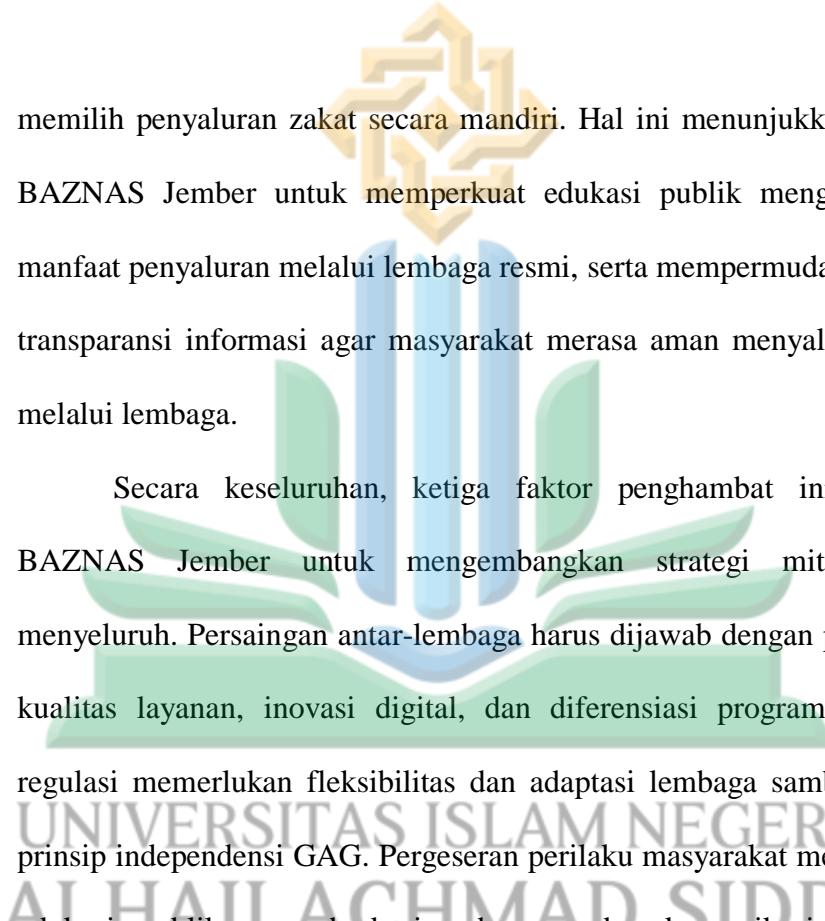
¹²³ Moch. Chotib, *Konstruksi Sosial dalam Manajemen Pengelolaan Zakat* , 5.

memastikan bahwa tata kelola, sistem informasi, dan layanan pendistribusian serta pelaporan ZIS menjadi kompetensi inti yang dapat meningkatkan kepercayaan publik. Tanpa upaya inovasi dan diferensiasi ini, potensi muzaki bisa beralih ke lembaga lain, sehingga penghimpunan ZIS menjadi tidak optimal.

Kedua, dinamika perubahan kebijakan pemerintah daerah dan regulasi nasional dapat memengaruhi stabilitas operasional BAZNAS. Perubahan regulasi yang cepat, misalnya terkait perizinan, tata kelola laporan keuangan, atau mekanisme pendistribusian ZIS, memerlukan adaptasi yang cepat oleh lembaga. Teori institutional change menekankan bahwa organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan institusional tanpa mengurangi efektivitas internalnya.¹²⁴ Dalam kerangka GAG, adaptasi ini harus dilakukan sambil tetap menjaga prinsip independensi, transparansi, dan akuntabilitas agar proses penghimpunan dan penyaluran zakat tidak terganggu.

Ketiga, pergeseran perilaku masyarakat menjadi tantangan tersendiri. Fenomena masyarakat yang cenderung menyalurkan zakat atau bantuan secara langsung tanpa melalui lembaga resmi dapat mengurangi efektivitas penghimpunan dana di BAZNAS. Menurut teori kepercayaan, kepercayaan masyarakat terhadap institusi formal sangat memengaruhi tingkat partisipasi sosial. Jika masyarakat meragukan kredibilitas lembaga atau menganggap prosedur lembaga terlalu kompleks, mereka akan

¹²⁴ Alifiyah, Afifudin, dan Umi Nandiroh, “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus: LAZ Nurul Hayat Malang),” *Warta Ekonomi* 7, (1), (2024).



memilih penyaluran zakat secara mandiri. Hal ini menunjukkan perlunya BAZNAS Jember untuk memperkuat edukasi publik mengenai GAG, manfaat penyaluran melalui lembaga resmi, serta mempermudah akses dan transparansi informasi agar masyarakat merasa aman menyalurkan zakat melalui lembaga.

Secara keseluruhan, ketiga faktor penghambat ini menuntut BAZNAS Jember untuk mengembangkan strategi mitigasi yang menyeluruh. Persaingan antar-lembaga harus dijawab dengan peningkatan kualitas layanan, inovasi digital, dan diferensiasi program. Dinamika regulasi memerlukan fleksibilitas dan adaptasi lembaga sambil menjaga prinsip independensi GAG. Pergeseran perilaku masyarakat membutuhkan edukasi publik yang berkesinambungan dan komunikasi transparan. Penanganan faktor-faktor penghambat ini penting untuk memastikan bahwa implementasi GAG dapat berjalan optimal, meningkatkan kepercayaan publik, serta menjaga keberlanjutan penghimpunan dan penyaluran ZIS secara profesional dan amanah.

C. Implementasi *Good Amil Governance* terhadap Optimalisasi Fungsi Penghimpunan, Pendistribusian dan Pelaporan Zakat di Baznas Jember

1. Implementasi GAG dalam Fungsi Penghimpunan di BAZNAS Jember

Fungsi penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Jember menunjukkan penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG), khususnya pada aspek transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas. Teori tata kelola lembaga zakat menekankan bahwa transparansi dan

akuntabilitas merupakan faktor kunci untuk membangun kepercayaan muzaki serta memastikan pengelolaan dana yang profesional.¹²⁵ Dalam praktiknya, penghimpunan dilakukan melalui berbagai kanal resmi, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN), masyarakat umum, zakat perusahaan, serta donatur rutin. Seluruh proses pencatatan menggunakan Sistem Informasi Manajemen BAZNAS (SIMBA) yang terstandarisasi secara nasional dan terintegrasi dengan PSAK 109, sehingga semua transaksi terdokumentasi dengan jelas dan dapat diverifikasi secara berkala. Publikasi laporan penghimpunan melalui website resmi dan media sosial menunjukkan penerapan keterbukaan informasi yang responsif dan mudah diakses publik, sejalan dengan teori bahwa transparansi meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan muzaki. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi sistem digital dengan prosedur audit internal dan eksternal memperkuat tata kelola penghimpunan secara profesional. Hal ini mendukung penelitian Nikmatul Masruroh et al. (2023), yang menyatakan bahwa internalisasi prinsip GAG melalui pelatihan, pendampingan, dan penggunaan sistem digital meningkatkan kualitas penghimpunan zakat.¹²⁶ Dari perspektif analisis, BAZNAS Jember telah menerapkan mekanisme penghimpunan yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan, namun penguatan integrasi data antar-unit

¹²⁵ Moch. Chotib, *Manajemen Zakat: Tinjauan Kritis Dalam Mewujudkan Good Zakat Governance*, 164.

¹²⁶ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi Khairiyah, “Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance pada BAZNAS Kabupaten Jember”, *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 1, 2023.

operasional dapat lebih ditingkatkan untuk mempercepat proses monitoring dan evaluasi.

2. Implementasi GAG dalam Fungsi Pendistribusian di BAZNAS Jember

Fungsi pendistribusian dana ZIS di BAZNAS Jember menerapkan prinsip GAG melalui prosedur seleksi mustahik yang berbasis syariah dan terukur. Penetapan penerima zakat mengacu pada delapan asnaf sesuai QS At-Taubah ayat 60, sehingga kepatuhan syariah terjaga. Tahapan administrasi, rekomendasi RT/RW, verifikasi dokumen, dan survei lapangan memastikan ketepatan sasaran dan akurasi data, sekaligus mencegah penyalahgunaan dana. Teori tata kelola menekankan bahwa keadilan (*fairness*), integritas, dan kepatuhan terhadap regulasi syariah adalah elemen penting dalam mendukung legitimasi lembaga dan loyalitas muzaki.¹²⁷

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme verifikasi yang terpisah antara tim asesmen dan tim distribusi berfungsi sebagai kontrol internal yang efektif. Hal ini sejalan dengan prinsip pemisahan fungsi dalam *Good Corporate Governance* untuk mengurangi risiko konflik kepentingan. Penerapan prosedur multilapis ini menunjukkan bahwa BAZNAS Jember telah menegakkan keadilan dan integritas dalam

¹²⁷ Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang, dan Istiqomah, Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo), *Jurnal SUHUF (International Journal of Islamic Studies)*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 33, 1, 2021.

pendistribusian, meskipun evaluasi dampak jangka panjang terhadap mustahik perlu ditingkatkan agar distribusi dana lebih berkelanjutan.

3. Implementasi GAG dalam Fungsi Pendayagunaan di BAZNAS Jember

Pendayagunaan dana zakat diarahkan pada program pemberdayaan mustahik yang berorientasi pada kesejahteraan dan kemandirian ekonomi. Program-program seperti Jember Makmur, Jember Sehat, Jember Cerdas, Jember Taqwa, dan Jember Peduli disusun berdasarkan pemetaan kebutuhan mustahik dan prioritas daerah, selaras dengan prinsip efektivitas, efisiensi, dan kebermanfaatan dalam GAG. Teori GAG menekankan bahwa pendayagunaan yang terarah dan berkelanjutan tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga mendorong transformasi sosial-ekonomi mustahik.¹²⁸

Hasil Penelitian ini menunjukkan keberhasilan BAZNAS Jember dalam mengintegrasikan prinsip GAG dengan konteks lokal melalui analisis kebutuhan dan penyusunan program berbasis prioritas. Program pemberdayaan yang terencana dengan baik mendorong kemandirian mustahik, sekaligus memperkuat legitimasi sosial lembaga. Peneliti menilai bahwa penguatan monitoring dampak dan evaluasi program diperlukan untuk memastikan manfaat jangka panjang dan optimalisasi sumber daya zakat.

¹²⁸ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi Khoiriyah, “Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember”, *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 1, 2023.

4. Implementasi GAG dalam Fungsi Pelaporan di BAZNAS Jember

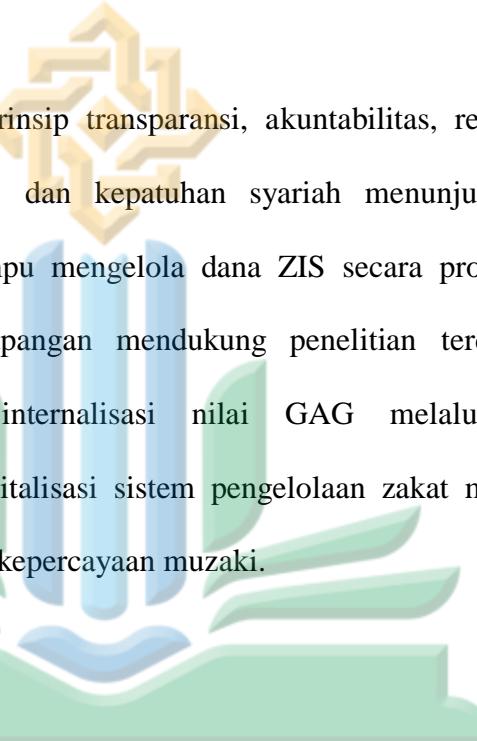
Pelaporan merupakan aspek penting dalam implementasi GAG, mencakup transparansi, akuntabilitas, auditability, dan responsibilitas. BAZNAS Jember menyusun laporan keuangan secara rutin, baik bulanan, triwulan, maupun tahunan, yang dipublikasikan melalui website dan media sosial. Laporan diproses melalui SIMBA dan sesuai PSAK 109, serta diaudit secara berkala oleh auditor internal dan eksternal dari Inspektorat Daerah. Teori tata kelola menegaskan bahwa keterbukaan informasi, audit yang sistematis, dan pertanggungjawaban publik meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan muzaki.¹²⁹

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa mekanisme pelaporan yang terstruktur dan dapat diakses publik memperkuat kredibilitas lembaga. Integrasi SIMBA dan audit rutin mendukung transparansi dan akuntabilitas, sejalan dengan temuan Nikmatul Masruroh et al. (2023) yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan meningkatkan efisiensi dan akurasi. Peneliti menilai bahwa penguatan integrasi data antar-unit operasional dan digitalisasi lebih lanjut akan meningkatkan responsibilitas dan akurasi pelaporan secara keseluruhan.¹³⁰

Secara keseluruhan, implementasi GAG di BAZNAS Jember pada fungsi penghimpunan, pendistribusian, pendayagunaan, dan pelaporan telah berjalan efektif dan konsisten dengan teori tata kelola serta penelitian

¹²⁹ Moch. Chotib, *Manajemen Zakat: Tinjauan Kritis Dalam Mewujudkan Good Zakat Governance*, 164.

¹³⁰ Nikmatul Masruroh, Fery Maulana Malik dan Umi Khairiyah, “Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember”, *Jurnal Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia*, 1, 2023.



terdahulu. Penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, keadilan, independensi, dan kepatuhan syariah menunjukkan bahwa BAZNAS Jember mampu mengelola dana ZIS secara profesional dan terpercaya. Temuan lapangan mendukung penelitian terdahulu yang menekankan bahwa internalisasi nilai GAG melalui pelatihan, pendampingan, dan digitalisasi sistem pengelolaan zakat meningkatkan efektivitas lembaga dan kepercayaan muzaki.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) merupakan prasyarat penting dalam mewujudkan tata kelola zakat yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan. Penerapan GAG di BAZNAS Jember telah dioperasionalkan melalui berbagai mekanisme kelembagaan yang terstruktur, baik pada aspek transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, maupun keadilan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, serta dengan merujuk pada kerangka konseptual, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip transparansi dalam tata kelola BAZNAS Kabupaten Jember telah mulai dijalankan, terutama melalui pemanfaatan sistem informasi zakat (SIMBA), penyusunan laporan kegiatan, serta publikasi aktivitas lembaga kepada masyarakat. Transparansi ini menunjukkan adanya upaya BAZNAS Jember untuk membuka akses informasi kepada publik sebagai bagian dari penguatan tata kelola. Namun demikian, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan intensitas publikasi, belum meratanya pemahaman masyarakat terhadap informasi yang disampaikan, serta belum maksimalnya pemanfaatan media komunikasi sebagai sarana edukasi dan peningkatan kepercayaan muzaki.

2. Terdapat sejumlah faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Jember. Faktor pendukung utama meliputi adanya komitmen pimpinan lembaga, dukungan regulasi pengelolaan zakat, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pelaporan dan administrasi zakat. Adapun faktor penghambatnya antara lain keterbatasan sumber daya manusia amil, belum optimalnya sistem manajerial dan koordinasi kelembagaan, serta rendahnya partisipasi muzaki yang dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga. Faktor-faktor penghambat tersebut berdampak pada belum maksimalnya penerapan prinsip-prinsip GAG secara menyeluruh dalam praktik kelembagaan.

3. Implementasi *Good Amil Governance* terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat di BAZNAS Kabupaten Jember menunjukkan hasil yang bervariasi. Pada fungsi penghimpunan, penerapan GAG belum mampu mendorong peningkatan realisasi zakat secara signifikan dibandingkan dengan potensi yang ada, yang tercermin dari masih rendahnya tingkat partisipasi muzaki. Pada fungsi pendistribusian, prinsip GAG relatif lebih terlihat melalui penyaluran zakat yang sesuai dengan ketentuan mustahik dan program-program sosial yang telah direncanakan, meskipun efektivitasnya masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, pada fungsi pelaporan, penerapan GAG mulai menunjukkan perbaikan melalui penyusunan laporan keuangan dan

kegiatan, namun masih memerlukan penguatan dari aspek keteraturan, keterbukaan, dan aksesibilitas informasi bagi publik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Jember telah berjalan, namun belum sepenuhnya optimal dalam mendukung fungsi tata kelola zakat, khususnya dalam meningkatkan penghimpunan dan memperkuat kepercayaan publik. Oleh karena itu, penguatan penerapan prinsip GAG secara konsisten dan kontekstual pada setiap fungsi kelembagaan menjadi prasyarat penting bagi optimalisasi kinerja BAZNAS Jember ke depan.

B. Saran

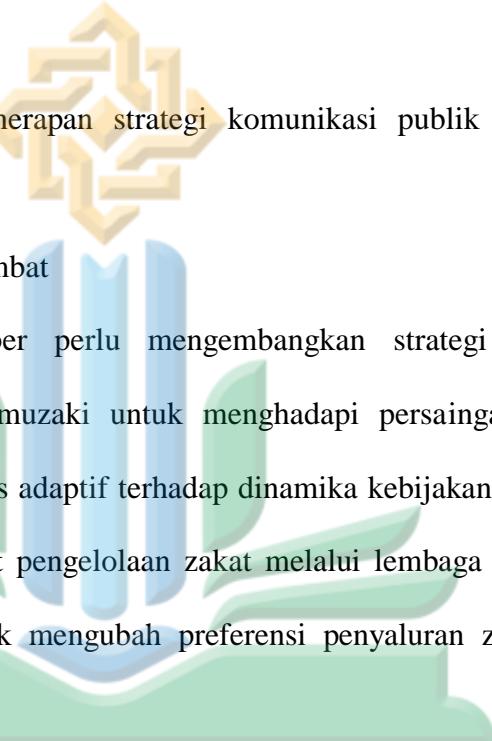
Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dipaparkan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Peningkatan Penerapan *Good Amil Governance* (GAG)

BAZNAS Jember diharapkan terus memperkuat konsistensi penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan dalam seluruh proses operasional melalui pembaruan kebijakan, digitalisasi tata kelola, serta peningkatan kapasitas SDM amil agar semakin profesional dan kompeten.

2. Optimalisasi Faktor Pendukung

Peluang strategis seperti dukungan pemerintah daerah, potensi muzaki lintas sektor, serta pemanfaatan media digital perlu dimaksimalkan melalui program edukasi zakat, penguatan jejaring kolaborasi dengan



sektor swasta, dan penerapan strategi komunikasi publik yang lebih inovatif.

3. Mitigasi Faktor Penghambat

BAZNAS Jember perlu mengembangkan strategi penguatan layanan dan loyalitas muzaki untuk menghadapi persaingan lembaga zakat. Selain itu, respons adaptif terhadap dinamika kebijakan pemerintah serta sosialisasi manfaat pengelolaan zakat melalui lembaga resmi perlu terus ditingkatkan untuk mengubah preferensi penyaluran zakat secara langsung.

4. Penguatan Fungsi Penghimpunan, Pendistribusian, dan Pelaporan

Upaya inovasi pada mekanisme penghimpunan zakat berbasis teknologi, peningkatan ketepatan sasaran mustahik dalam pendistribusian yang lebih terukur, serta perluasan akses publik terhadap laporan keuangan dan program harus terus diprioritaskan untuk meningkatkan kepercayaan muzakki.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Barkah, Qodariah, dkk. 2020. *Fikih Zakat, Sedekah dan Wakaf*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syaukani, dkk. 2006. *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Cet. III.
- Syaukani, dkk. 2006. *Otonomi Daerah dalam Negara kesatuan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, cet III.
- Usman, Nurdin. 2005. *Konteks implementasi berbasis Kurikulum*. Bandung: CV Sinar Baru.

B. Jurnal dan Artikel Ilmiah

- Alifiyah, Afifudin, dan Umi Nandiroh. 2024. “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus: LAZ Nurul Hayat Malang).” *Jurnal Warta Ekonomi*, Universitas Islam Malang, (1).
- Chotib, Moch., dkk. 2018. “Implementation of *Good Amil Governance* at Amil Zakat Institution.” *Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, (1).
- Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri. 2020. *Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta*. *Jurnal Al-Tijarah*, Universitas Darussalam Gontor, (2).
- Ikhsan Mardiansah, Supawi Pawenang, dan Istiqomah. 2021. *Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principles pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus di LAZISMU Solo)*. *Jurnal SUHUF (International Journal of Islamic Studies)*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, (1).
- Kuncaraningsih, Hana Septi, dan M. Rasyid Ridla. 2015. “*Good Amil Governance* dalam Meningkatkan Kepuasan Muzaki di Badan Amil Zakat Nasional.” *Jurnal Manajemen Dakwah*, Juni.
- Saiful Amin. 2019. “Optimalisasi Dana ZIS pada LAZISNU Kecamatan Ampel Kabupaten Boyolali.” *Jurnal Hukum Bisnis Islam*, (2).

Latifah, Sri Wahjuni, dkk. 2019. "Analisis Perbandingan *Good Amil Governance* BAZNAS dan LAZNAS." *Jurnal Akuntansi*, (2): 98–109.

Masruroh, Nikmatul. 2023. "Internalisasi Nilai-Nilai *Good Amil Governance* pada BAZNAS Kabupaten Jember." *Jurnal Pengabdian Nasional*, (3).

Saiful Amin. 2019. "Optimalisasi Dana ZIS pada LAZISNU Kecamatan Ampel Kabupaten Boyolali." *Jurnal Hukum Bisnis Islam*, (2).

Zulfa, Nur Fitriyah, Isnawati. 2022. "Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional." *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, (1).

C. Skripsi/Tesis/Disertasi

Chotib, Moch., Hary Yuswadi, Ahmad Taha, dan Edy Wahyudi. 2018. *Implementation of Good Amil Governance at Amil Zakat Institution*. Disertasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember.

Darwin, Muhamdijir. 2014. *Peranan Negara dalam Pengelolaan Zakat di Indonesia*. Tesis, Program Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Fatimah, Siti. 2021. *Modal Sosial dalam Proses Pengumpulan dan Pemanfaatan Program Gerakan Koin NU di LAZISNU Kabupaten Banyumas*. Tesis, Program Magister Sosiologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Rita Avianty, R. 2019. *Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus pada Rumah Zakat)*. Tesis, Program Magister Akuntansi, Universitas Padjadjaran.

D. Peraturan Perundang-Undangan

Republik Indonesia. 1999. *Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat*.

Republik Indonesia. 2011. *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*.

E. Sumber Resmi & Data Statistik

Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. 2024. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jember Menurut Lapangan Usaha 2020–2024*. Tersedia di: <https://jemberkab.bps.go.id/publication/2025/04/11/c07893206a09b0d583c0cc4>

Matrik Penelitian

Fokus Penelitian / Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian	Indikator / Sub-Fokus	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Teknik Analisis Data
1. Bagaimana penerapan transparansi dalam optimalisasi tata kelola di BAZNAS Jember?	Mendeskripsikan penerapan prinsip transparansi dalam tata kelola BAZNAS Jember.	- Penggunaan SIMBA dalam pencatatan keuangan - Keterbukaan informasi publik (website, media sosial) - Laporan bulanan, triwulan, tahunan - Dokumentasi pendistribusian ZIS	Ketua, wakil ketua, staf bidang pelaporan dan penghimpunan, dokumen laporan resmi	Wawancara, observasi, dokumentasi	Miles & Huberman: reduksi data, penyajian data, verifikasi
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan <i>Good Amil Governance</i> di BAZNAS Jember?	Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat penerapan GAG.	Faktor pendukung: kesadaran filantropi, CSR, dukungan pemerintah daerah, potensi muzaki, pemanfaatan digital media, kemitraan dengan lembaga keuangan syariah. Faktor penghambat: persaingan lembaga zakat, dinamika kebijakan pemerintah, perilaku masyarakat yang menyalurkan zakat langsung.	Komisioner, staf, data kebijakan, laporan internal	Wawancara mendalam, studi dokumen	Analisis tema (thematic analysis), kategorisasi temuan
3. Bagaimana implementasi <i>Good Amil Governance</i> terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat di BAZNAS Jember?	Menganalisis implementasi GAG terhadap optimalisasi fungsi kelembagaan.	- Penghimpunan: integrasi sistem SIMBA, publikasi program, layanan muzaki - Pendistribusian: asesmen mustahik, pemetaan kebutuhan, program Jember Makmur/Sehat/Cerdas/Taqwa/Peduli - Pelaporan: PSAK 109, audit internal & eksternal, publikasi laporan	Ketua, wakil ketua, staf program, staf pelaporan, dokumen audit	Observasi, wawancara, dokumentasi	Miles & Huberman serta triangulasi sumber & metode



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agnes Pratiwi
NIM : 223306060037
Prodi : Ekonomi Syariah
Institusi : Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis Good Amil Governance (GAG) di Baznas Jember” merupakan hasil penelitian dan karya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian pernyataan keaslian tulisan tesis ini dibuat dengan sebenarnya. Dan saya bersedia menerima konsekuensi hukum jika pernyataan saya ini tidak sesuai.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Jember, 8 Desember 2025
Saya yang menyatakan,

10000
METAL TEMPAT
MACDANX16450129
AGNES PRATIWI
NIM: 223206060037



PEDOMAN WAWANCARA

Untuk menjadi acuan bagi peneliti dalam melakukan wawancara terhadap informan yang telah ditentukan, maka pedoman wawancara ini berbentuk sesuai kebutuhan informasi data yang terkait.

Fokus Penelitian (Rumusan Masalah)

1. Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan) di BAZNAS Jember?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember?
3. Bagaimana implikasi penerapan *Good Amil Governance* terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat di BAZNAS Jember?

Penjabarannya:

Fokus Penelitian 1:

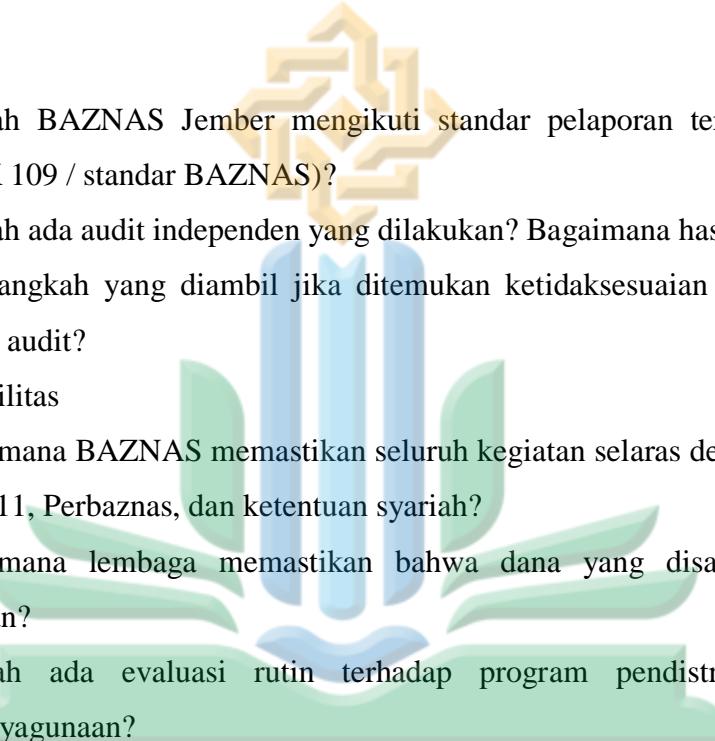
Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan) di BAZNAS Jember?

A. Transparansi

1. Bagaimana mekanisme BAZNAS Jember dalam menyediakan informasi kepada publik terkait penghimpunan, penyaluran, dan pelaporan zakat?
2. Media apa saja yang digunakan untuk mempublikasikan laporan (website, media sosial, laporan tahunan, brosur)?
3. Seberapa sering laporan keuangan dan kegiatan dipublikasikan?
4. Apakah ada kendala dalam menjaga keterbukaan informasi kepada publik?
5. Bagaimana respon muzakki terkait transparansi BAZNAS Jember?

B. Akuntabilitas

1. Bagaimana sistem pertanggungjawaban internal BAZNAS Jember (struktur pelaporan, SOP, audit internal/eksternal)?

- 
2. Apakah BAZNAS Jember mengikuti standar pelaporan tertentu (misal PSAK 109 / standar BAZNAS)?
 3. Apakah ada audit independen yang dilakukan? Bagaimana hasilnya?
 4. Apa langkah yang diambil jika ditemukan ketidaksesuaian atau temuan dalam audit?

C. Responsibilitas

1. Bagaimana BAZNAS memastikan seluruh kegiatan selaras dengan UU No 23/2011, Perbaznas, dan ketentuan syariah?
2. Bagaimana lembaga memastikan bahwa dana yang disalurkan tepat sasaran?
3. Apakah ada evaluasi rutin terhadap program pendistribusian dan pendayagunaan?

D. Independensi

1. Bagaimana BAZNAS Jember menghindari benturan kepentingan dalam pengambilan keputusan?
2. Apakah ada intervensi dari pihak eksternal yang mempengaruhi kebijakan lembaga?
3. Apa langkah-langkah yang dilakukan untuk menjaga profesionalitas amil?

E. Keadilan (Fairness)

1. Bagaimana prinsip keadilan diterapkan dalam pemilihan mustahik dan penyaluran zakat?
 2. Apakah ada standar atau indikator khusus untuk menentukan prioritas mustahik?
 3. Bagaimana mekanisme pengaduan dari masyarakat? Adakah kasus ketidakadilan yang pernah ditangani?
-

Fokus Penelitian 2:

Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan *Good Amil Governance* di BAZNAS Jember?

A. Faktor Pendukung

1. Apa saja faktor internal yang mendukung penerapan GAG? (SDM amil, kompetensi, pengalaman, struktur organisasi)
2. Faktor eksternal apa yang membantu kinerja BAZNAS Jember? (dukungan Pemkab, Kemenag, masyarakat, mitra)
3. Apakah teknologi/digitalisasi membantu peningkatan tata kelola?
4. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi penerapan GAG?

B. Faktor Penghambat

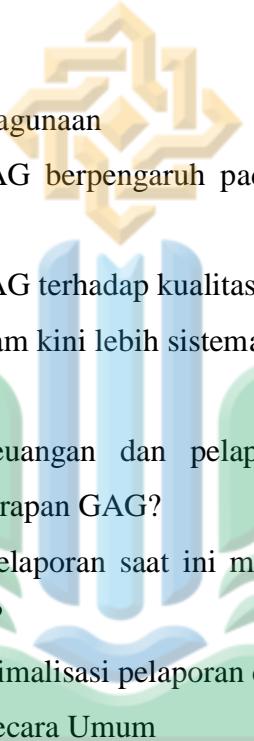
1. Tantangan apa yang dihadapi dalam menerapkan prinsip transparansi?
2. Apakah keterbatasan SDM menjadi masalah? Bagaimana dampaknya?
3. Adakah hambatan pada aspek pelaporan dan audit?
4. Apakah ada resistensi internal terhadap perubahan sistem tata kelola?
5. Bagaimana keterbatasan anggaran operasional mempengaruhi kinerja GAG?

Fokus Penelitian 3:

Bagaimana implikasi penerapan *Good Amil Governance* terhadap optimalisasi fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan zakat?

A. Penghimpunan Zakat

1. Bagaimana pengaruh transparansi dan kepercayaan publik terhadap peningkatan penghimpunan zakat?
2. Apakah ada perubahan signifikan pada jumlah muzakki setelah penguatan GAG?
3. Bagaimana BAZNAS menilai efektivitas strategi penghimpunan zakat saat ini?



B. Pendistribusian dan Pendayagunaan

1. Apakah penerapan GAG berpengaruh pada ketepatan sasaran distribusi zakat?
2. Bagaimana dampak GAG terhadap kualitas program pendayagunaan?
3. Apakah evaluasi program kini lebih sistematis?

C. Pelaporan

1. Apakah pelaporan keuangan dan pelaporan kegiatan menjadi lebih terstruktur setelah penerapan GAG?
2. Sejauh mana sistem pelaporan saat ini mendukung akuntabilitas kepada muzakki dan regulator?
3. Apa kendala dalam optimalisasi pelaporan dan bagaimana solusinya?

D. Efektivitas Kelembagaan Secara Umum

1. Secara keseluruhan, bagaimana dampak penerapan GAG terhadap kinerja BAZNAS Jember?
2. Apakah penerapan GAG meningkatkan trust, kredibilitas, dan legitimasi lembaga?
3. Apa rekomendasi pejabat BAZNAS Jember untuk meningkatkan tata kelola ke depan?

Tambahan: Pertanyaan Penutup

1. Menurut Anda, aspek GAG manakah yang paling perlu diperkuat di BAZNAS Jember?
2. Apa harapan BAZNAS Jember terhadap penelitian ini?
3. Adakah hal lain yang ingin Tesis inisampaikan terkait tata kelola lembaga?



PEDOMAN OBSERVASI

Untuk menggali data melalui observasi (pengamatan) sesuai dengan fokus penelitian, maka peneliti membatasi data yang akan diperoleh dalam observasi. Yakni dengan kriteria sebagai berikut:

1. Melakukan wawancara terhadap komisioner dan pegawai. Meskipun tidak secara keseluruhan, namun bisa memberikan gambaran utuh.
2. Aktivitas penghimpunan ZIS di kantor BAZNAS Jember.
3. Proses pelayanan kepada muzaki dan mustahik di ruang layanan.
4. Penerapan prinsip transparansi melalui penggunaan SIMBA dan publikasi informasi.
5. Mekanisme verifikasi dan asesmen mustahik oleh petugas lapangan.
6. Kegiatan pendistribusian ZIS sesuai program Jember Makmur, Sehat, Cerdas, Taqwa, dan Peduli.
7. Proses pendayagunaan dana zakat pada program pemberdayaan ekonomi.
8. Penyusunan dan penyampaian laporan keuangan serta laporan kegiatan.
9. Koordinasi internal antara komisioner, amil, dan staf dalam pelaksanaan tugas.
10. Bukti penerapan prinsip keadilan, akuntabilitas, independensi, dan responsibilitas dalam operasional harian.



JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

No	Tanggal	Jenis Kegiatan	Ttd
1.	1 Oktober 2025	Observasi pendahuluan untuk penjajakan informasi awal ke Baznas Jember, ditemui MS Rasyid (Wakil Ketua)	
2.	3 Oktober 2025	Mengajukan surat permohonan penelitian ke Akademik Pasca UIN KHAS Jember	
3.	5 Oktober 2025	Datang secara resmi ke Baznas Jember untuk menyerahkan surat permohonan penelitian	
4.	9 Oktober 2025	Melakukan wawancara tahap 1 dengan Pimpinan dan Staf Baznas Jember (Bp Affandi)	
5.	13 Oktober 2025	Melakukan wawancara tahap 2 dengan Pimpinan dan Staf Baznas Jember (Bp Ms Rasyid)	
6.	16 Oktober 2025	Melakukan wawancara tahap 3 dengan Pimpinan dan Staf Baznas Jember (Bp Abdul Qodir)	
7.	19 Oktober 2025	Melakukan wawancara tahap 4 dengan Pimpinan dan Staf Baznas Jember (Bp Rudi Masrukhin)	
8.	20 Oktober 2025	Transkrip dan mengolah hasil wawancara dari Pimpinan dan Staf Baznas Jember	
9.	24 Oktober 2025	Konfirmasi ulang hasil transkrip wawancara dengan Ketua Baznas Jember (Bpk Saifullah Hadi)	



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: pascasarjana@uinkhas.ac.id, Website : <http://pasca.uinkhas.ac.id>



No : B.3190/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2025
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin Penelitian untuk Penyusunan Tugas Akhir Studi

Yth.
Kepala Baznas Jember
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, kami mengajukan permohonan izin penelitian di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan penyusunan tugas akhir studi mahasiswa berikut ini:

Nama : Agnes Pratiwi
NIM : 223206060037
Program Studi : Ekonomi Syariah
Jenjang : Magister (S2)
Waktu Penelitian : 3 Bulan (terhitung mulai tanggal diterbitkannya surat)
Judul : Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis Good Governance di Baznas Jember

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Jember, 7 November 2025
An. Direktur,
Wakil Direktur

^

Saihan

Tembusan :
Direktur Pascasarjana



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik.
Token : OXkQTzMR





Nomor : 087/BAZNAS-KJ/XI/2025
Lampiran : -
Perihal : Keterangan Selesai Penelitian

Jember, 29 Jumadil Awal 1447 H
20 November 2025 M

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Teriring salam dan do'a semoga kita semua senantiasa berada dalam bimbingan dan lindungan Allah SWT dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Aamiin

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah :

Nama : Saifullahudi,S.Pd.I,M.M
Jabatan : Ketua BAZNAS Jember

Menerangkan bahwa :

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Telah melaksanakan penelitian Tugas Akhir Studi di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Jember dengan Judul "*Optimalisasi Tata Kelola Lembaga Berbasis Good Governance di BAZNAS Jember.*"

Demikian surat keterangan ini dibuat dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Ketua
BAZNAS Kabupaten Jember

SAIFULLAHUDI, S.Pd.I, M.M

Sekretariat :
JL. Nusantara H. 18 Kaliwates Jember 68133
HP./WA. 0811-3111-2345 e-mail: baznaskah.jember@baznas.go.id

DOKUMENTASI WAWANCARA



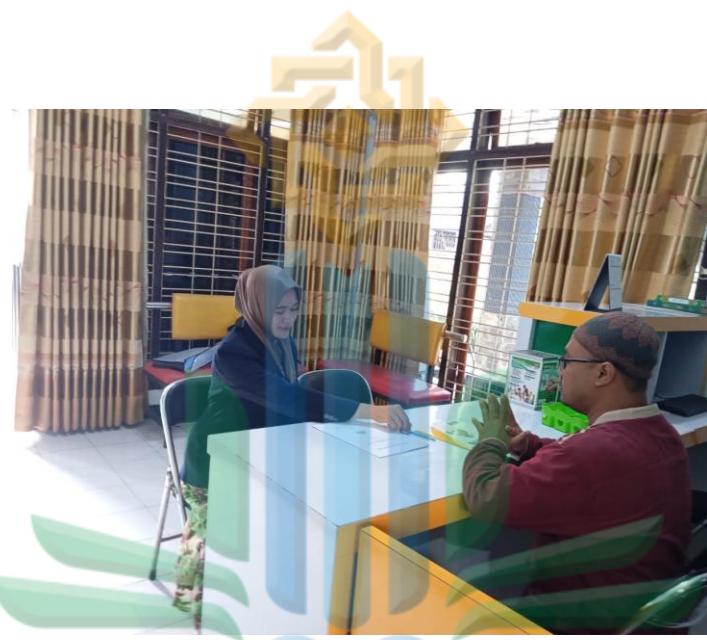
Observasi pendahuluan untuk penjajakan informasi awal ke Baznas Jember,
kepada MS Rasyid (Wakil Ketua) melalui stafnya, bapak Affandi pada

1 Oktober 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ



Mengajukan surat permohonan penelitian ke Akademik Pasca UIN KHAS Jember
pada 3 Oktober 2025



Melakukan wawancara tahap 1 dengan Staf Baznas Jember, Bapak Abd Qodir
pada 9 Oktober 2025



Melakukan wawancara tahap 2 dengan Pimpinan Baznas Jember. Bpk Ms Rasyid
pada 13 Oktober 2025



Melakukan wawancara tahap 3 dengan Staf Baznas Jember, Bapak Affandi pada
19 Oktober 2025

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ



Konfirmasi ulang hasil transkrip wawancara dengan Ketua Baznas Jember (Bpk
Saifullah Hadi) dengan melalui Bapak Affandi



TRANSKRIP WAWANCARA

Peneliti (P), Komisioner (K), Staf/Amil (S)

1. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas

P: Bagaimana struktur organisasi BAZNAS Jember dan pembagian tugas para amil?

K: Secara struktural, BAZNAS Jember terdiri dari ketua, wakil ketua I–IV, dan masing–masing membawahi bidang yang berbeda seperti penghimpunan, pendistribusian, perencanaan, dan pelaporan. Pembagian tugas sudah dituangkan dalam SK BAZNAS dan SOP. Walaupun struktur sudah jelas, pelaksanaannya kadang membutuhkan penyesuaian karena SDM masih terbatas.

S: *Kalau di lapangan itu gini, Bu... kita ini orangnya nggak banyak, jadi kadang satu orang pegang beberapa tugas. Tapi tetap sesuai arahan dari pimpinan kok, cuma ya kerjaannya nambah-nambah dikit, gitu.*

2. Transparansi

P: Bagaimana bentuk transparansi yang diterapkan BAZNAS Jember?

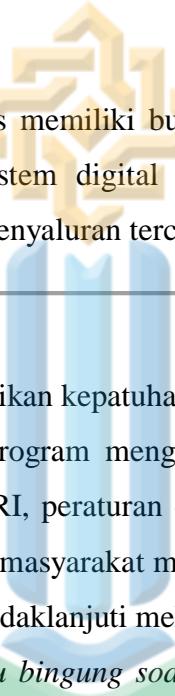
K: Transparansi diwujudkan melalui penggunaan aplikasi SIMBA, laporan publik di website, dan publikasi melalui media sosial. Selain itu, laporan bulanan dan tahunan kami sampaikan kepada BAZNAS Provinsi dan BAZNAS RI. Setiap serah-terima bantuan juga biasanya didokumentasikan sebagai bentuk keterbukaan kepada publik.

S: *Kita ini kalau ada kegiatan pasti difoto, bu. Terus dikirim ke admin buat diposting. Masyarakat bisa lihat sendiri kita salurkan ke mana. Jadi ya nggak ditutup-tutupi.*

3. Akuntabilitas

P: Bagaimana mekanisme akuntabilitas dalam pengelolaan ZIS?

K: Kami menerapkan pelaporan keuangan sesuai PSAK 109 dan audit dilakukan secara berkala oleh auditor internal serta auditor dari BAZNAS RI. Selain itu,



setiap kegiatan penyaluran harus memiliki bukti fisik dan administratif sebagai bentuk pertanggungjawaban. Sistem digital memudahkan proses pengawasan, karena data penghimpunan dan penyaluran tercatat secara real time.

4. Responsibilitas

P: Bagaimana BAZNAS memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan SOP?

K: Semua kegiatan viabilitas program mengikuti SOP yang telah dirumuskan berdasarkan regulasi BAZNAS RI, peraturan daerah, serta kaidah syariah. Kami juga membuka ruang pengaduan masyarakat melalui kantor dan kanal digital. Jika terdapat keluhan, tim akan menindaklanjuti melalui mekanisme internal.

S: *Kalau ada warga protes atau bingung soal bantuan, biasanya langsung kita jelasin. Kadang ada salah paham, tapi ya pelan-pelan kita selesaikan.*

5. Independensi

P: Bagaimana menjaga independensi dalam pengambilan keputusan?

K: Keputusan mengenai program, penetapan mustahik, maupun alokasi anggaran dilakukan melalui rapat pleno komisioner. Setiap keputusan harus disetujui secara kolektif, sehingga menghindari dominasi satu pihak. Hingga saat ini, tidak ada intervensi dari pihak eksternal yang memengaruhi kebijakan distribusi dana.

6. Keadilan

P: Bagaimana proses penetapan mustahik agar sesuai prinsip keadilan?

S: Prosesnya dimulai dari asesmen menggunakan formulir standar, kemudian diverifikasi oleh tim. Penilaian dilakukan berdasarkan kategori asnaf yang berlaku. Untuk bantuan produktif, kami melakukan survei secara langsung memastikan kelayakan usaha.

K: Prinsip keadilan diterapkan dengan mengacu pada skala prioritas mustahik dan kebutuhan yang paling mendesak. Distribusi harus selaras dengan 8 ashnaf serta mempertimbangkan aspek kemanfaatan dan pemerataan.

7. Strategi Penghimpunan Zakat

P: Apa strategi BAZNAS Jember dalam meningkatkan penghimpunan ZIS?

K: Penguatan kerja sama dengan OPD, UPZ, sekolah, dan perusahaan menjadi strategi utama. Selain itu, kami memanfaatkan kanal digital, pembaruan SIMBA, dan kampanye edukasi untuk meningkatkan kesadaran muzaki. Meskipun demikian, capaian penghimpunan masih belum maksimal mengingat potensi zakat di Jember cukup besar.

S: *Iya bu, potensinya gede, tapi kesadaran orang buat bayar lewat kita itu masih naik-turun. Jadi kita harus rajin sosialisasi terus.*

8. Pendistribusian dan Pidayagunaan

P: Bagaimana proses pendistribusian kepada mustahik?

S: Pertama kita terima proposal atau laporan dari masyarakat. Lalu lakukan asesmen. Setelah itu diverifikasi, baru dibawa ke rapat komisioner untuk ditetapkan. *Kadang butuh waktu, bu, soalnya kita harus pastikan bener-bener layak.*

K: Program pendistribusian diarahkan pada empat pilar: Jember Sehat, Jember Cerdas, Jember Makmur, dan Jember Peduli. Monitoring dilakukan untuk memastikan bantuan tepat guna, terutama pada bantuan produktif.

9. Pelaporan dan Audit

P: Bagaimana pelaporan dilakukan?

K: Pelaporan keuangan dan laporan program dibuat secara berkala. SIMBA mempermudah penyusunan laporan secara terstandardisasi, termasuk untuk audit. Laporan disampaikan kepada publik melalui berbagai media, sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi.

10. Faktor Pendukung dan Penghambat

P: Apa saja faktor pendukung dan hambatan penerapan GAG?

K: Faktor pendukungnya antara lain: adanya regulasi yang jelas, dukungan pemerintah daerah, sistem digital SIMBA, serta komitmen komisioner.

Hambatannya terutama pada keterbatasan SDM, kompetensi amil yang belum merata, dan kurangnya literasi zakat masyarakat. Koordinasi antar pihak juga masih perlu diperkuat.

S: *Iya, kita tuh kadang kewalahan soal SDM. Orangnya nggak banyak tapi kerjaan banyak. Tapi ya dijalani saja, bu.*

11. Dampak Penerapan GAG

P: Bagaimana dampak penerapan GAG terhadap kinerja BAZNAS?

K: Penerapan GAG meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat ketertiban administrasi, dan memperbaiki efisiensi pengelolaan dana ZIS. Namun untuk mencapai kinerja yang optimal, penguatan SDM dan sistem masih sangat diperlukan. Penerapan GAG juga mendorong peningkatan kualitas layanan kepada muzaki dan mustahik.

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERIKIAI HAJI ACHMAD SIDDIQJEMBER
PASCASARJANA

Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur, Indonesia KodePos 68136 Telp. (0331) 487550
Fax (0331) 427005e-mail :uinkhas@gmail.com Website : http://www.uinkhas.ac.id



**SURAT KETERANGAN
BEBAS TANGGUNGAN PLAGIASI**
Nomor: 3397/Un.22/DPS.WD/PP.00.9/11/2025

Yang bertanda tangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dengan ini menerangkan bahwa telah dilakukan cek similaritas* terhadap Tesis.

Nama	:	Agnes pratiwi
NIM	:	223206060037
Prodi	:	Ekonomi Syariah (S2)
Jenjang	:	Magister (S2)

dengan hasil sebagai berikut:

BAB	ORIGINAL	MINIMAL ORIGINAL
Bab I (Pendahuluan)	21 %	30 %
Bab II (Kajian Pustaka)	25 %	30 %
Bab III (Metode Penelitian)	24 %	30 %
Bab IV (Paparan Data)	14 %	15 %
Bab V (Pembahasan)	13 %	20 %
Bab VI (Penutup)	7 %	10 %

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai salah satu syarat menempuh ujian Tesis.

Jember, 27 November 2025

an. Direktur,
Wakil Direktur



Dr. H. Saihan, S.Ag., M.Pd.I
NIP. 197202172005011001

*Menggunakan Aplikasi Turnitin





RIWAYAT HIDUP

Agnes Pratiwi dilahirkan di Jember, Jawa Timur pada 21 November 1991, anak pertama dari empat bersaudara pasangan bapak Rifai dan ibu Rohayah. Saat ini berdomisili di Perum Puri Tanjung, Mangli, Jember dengan no HP 085335537835, email agnes.permana21@gmail.com.

Menempuh pendidikan dasar dan menengah di Pondok Pesantren Nurul Mukmin, Dusun Jatikoong, Desa Jatiroti, Kecamatan Sumberbaru, Jember. Lalu melanjutkan kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) STAIN Jember (saat ini bernama UIN KHAS Jember). Setelah itu sempat berkarir di Bank Muamalat Cabang Lumajang, dan beberapa bank swasta lainnya. Saat ini, berwirausaha di bidang kecantikan (DRW Skincare) sembari membesarkan keempat buah hati bersama suami.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R