

Analisis Implementasi *Good Amil Governance* berdasarkan *Zakat Core Principle* di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat, Surakarta

Hartomi Maulana & Muhammad Zuhri

Program Studi Manajemen, Universitas Darussalam Gontor

Email: mhartomi@unida.gontor.ac.id

Abstrak

*Perkembangan zakat di Indonesia meningkat secara signifikan pada saat UU No. 38/1999 disahkan oleh pemerintah. Namun masalah muncul seiring bertumbuhnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap peraturan zakat, sebagai contohnya penyalahgunaan terhadap pendayagunaan dana zakat, penyaluran zakat dalam bentuk uang pinjaman, dan menggunakan harta zakat untuk investasi. Sistem *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Zakat Core Principle* (ZCP) merupakan sistem yang bertujuan untuk mewujudkan pengelolaan lembaga zakat yang mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, profesional dan transparan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen Tata Kelola Amil yang baik dan juga menilai Tata Kelola Amil berdasarkan ZCP di LAZ Nurul Hayat Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan penelitian lapangan. Dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tematik analisis digunakan sebagai teknik analisis. Hasil penelitian menyimpulkan LAZ Nurul Hayat Surakarta telah melakukan tata kelola amil yang cukup baik dan penerapan terkait zakat core principle sudah dilakukan dengan baik mengenai tata kelola amil di lembaga ini.*

Kata Kunci: *Zakat Core Principle; Good Amil Governance; Lembaga Amil Zakat; Nurul Hayat Surakarta*

Abstract

The development of zakah in Indonesia increased significantly when Law no. 38/1999 was introduced by the government. However, problems arise with the growth of the Amil Zakat Institution (LAZ) due to a lack of understanding of zakat regulations, for example the misuse of zakat funds, zakat distribution in the form of loan, and using zakat assets for investment. Good Corporate Governance (GCG) and Zakat Core Principle (ZCP) are systems that aim to realize good management of zakat institutions that lead to manage professionally and transparently. The purpose of this study is to analyze good Amil Governance and also to assess Amil Governance based on ZCP in LAZ Nurul Hayat Surakarta. This study uses a qualitative method with interview, observation, and documentation as data collection techniques. Thematic analysis is used as an analysis technique. The results of the study concluded that LAZ Nurul Hayat Surakarta has carried out a fairly good governance of amil and the implementation of the zakat core principle has been carried out well regarding amil management in this institution.

Keywords: *Zakat Core Principle; Good Amil Governance; Zakat institutions; Nurul Hayat Surakarta*

A. PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu dari lima rukun Islam dan perintah dalam menunaikan zakat sudah tertera dalam al-Qur'an sejak zaman Nabi Muhammad *Shallallahu a'laihi wasallam*. Perintah dalam menunaikan ibadah zakat ini bertujuan untuk mengatasi masalah sosial dan kemaslahatan umat manusia, yang tidak lain adalah menangani masalah kemiskinan, meratakan pendapatan, meningkatkan kesejahteraan umat dan negara (Al-Hamid & Al-Baiy, 2006). Maka dari itu betapa pentingnya melaksanakan perintah zakat yang merupakan salah satu rukun yang ada dalam Islam.

Perkembangan zakat di Indonesia meningkat secara signifikan pada saat UU No. 38/1999 disahkan oleh pemerintah. Berdasarkan UU tersebut, zakat dapat dikelola baik oleh lembaga zakat yang dibentuk pemerintah Badan Amil Zakat (BAZ), maupun lembaga zakat yang dibentuk oleh masyarakat (LAZ). Namun, perubahan besar pada kerangka regulasi mengenai zakat di Indonesia terjadi saat digantinya UU No. 38/1999 ini dengan UU No. 23/2011 mengenai Pengelolaan Zakat. Salah satu hal yang cukup penting dalam UU ini adalah adanya aturan mengenai wewenang BAZNAS sebagai koordinator pengelolaan zakat nasional (Nurhasanah, 2018).

Berbagai penelitian yang dilakukan terkait potensi dan masalah zakat sudah banyak dilakukan diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Firdaus et.al (2012) yang menyebutkan bahwa potensi zakat di Indonesia adalah sekitar 217 triliun rupiah yang dihitung dari berbagai sumber, di antaranya dari penghasilan dan perusahaan. Besar potensi ini setara dengan 3,4% PDB Indonesia pada tahun 2010 (BAZNAS, 2019).

Pada tahun 2017, jumlah zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) yang terhimpun adalah sebesar 6,2 triliun (BAZNAS, 2018). Meskipun mengalami peningkatan sekitar 24% dari penghimpunan ZIS pada tahun 2016 yang berjumlah 5 triliun, tetapi penghimpunan tersebut bahkan masih terbilang kecil jika dibandingkan dengan potensi penghimpunan zakat (BAZNAS, 2019).

Menurut Fadillah (2011), potensi zakat di Indonesia yang besar belum bisa dikelola dengan baik karena beberapa masalah. Badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi, belum memiliki sumber daya manusia yang berkompeten, dan sistem birokrasi dan *good governance* dalam pengelolaan zakat masih lemah (Fadhilah, 2011). Selain itu, Mintarti (2011) mengungkapkan organisasi pengelola zakat masih banyak yang belum memiliki atau tidak memahami pentingnya sebuah sistem dalam kinerja organisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka Lembaga Amil Zakat (LAZ) mempunyai beberapa masalah terkait tata kelola amil (*Amil Governance*). LAZ membutuhkan solusi untuk menyelesaikan masalah tersebut, dibutuhkan penguatan dari sisi kelembagaan. Penguatan posisi lembaga zakat dengan meningkatkan profesionalisme dapat diwujudkan dengan menerapkan prinsip *Good Amil Governance*, sehingga LAZ sebagai lembaga pengelolaan zakat dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan tujuan dibentuknya lembaga tersebut. Dengan *Good Amil Governance*, maka setiap lembaga zakat dapat dinilai kualitas tata kelola amilnya sehingga dapat dilihat baik dan buruknya kinerja LAZ tersebut.

Undang-Undang Zakat pasal 2 No. 23 menyebutkan bahwa pengelolaan zakat harus beraskan: syariat Islam, amanah, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas. Dari enam yang disebutkan, hal ini sesuai dengan adanya 5 prinsip *Good Corporate Governance* yang diantaranya adalah: *transparency, akuntability, responsibility, independent, fairness*. *Good Corporate Governace* merupakan sistem pengelolaan organisasi yang dapat mendorong terbentuknya pola kerja suatu manajemen yang bersih, transparan, dan profesional (Kurniasari, 2013).

Selain *Good Corporate Governance*, sistem yang mengatur terhadap pengembangan *Islamic social finance* dan standar pengaturan zakat yang lebih baik terdapat pada *Zakat Core Principle (ZCP)*. ZCP bertujuan untuk mendorong dan mewujudkan sistem pengelolaan zakat yang efektif bagi kemaslahatan umat. ZCP adalah dokumen yang didalamnya terdapat 18 prinsip yang mengatur enam aspek utama pengelolaan zakat, diantaranya adalah ZCP 8 yang membahas terkait Tata Kelola Amil Zakat. Timbul pertanyaan, seberapa jauh LAZ menerapkan tata kelola yang baik dalam rangka meningkatkan pengelolaan organisasi yang akuntabel? Studi ini mencoba mengkaji implementasi LAZ dalam tata kelola amil zakat yang baik berdasarkan *Zakat Core Principle 8*.

Dalam UU No. 23 Tahun 2011 juga dijelaskan bahwa Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) merupakan wadah resmi yang terstruktur untuk mendayagunakan zakat di seluruh Indonesia. Terdapat 19 Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) yang mendapat rekomendasi resmi dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) (Kementerian Agama, 2015) dan salah satu diantaranya memiliki kantor cabang yang berada di Surakarta yaitu LAZ Nurul Hayat.

LAZ Nurul Hayat dalam dua tahun terakhir mendapatkan penghargaan berupa LAZ Terbaik di tahun 2018 dan LAZNAS dengan Program Pendayagunaan ZIS Terbaik di tahun 2019. Penghargaan ini diberikan oleh BAZNAS dalam bentuk BAZNAS Award, diumumkan di puncak acara pada Malam Anugerah BAZNAS Award (Sharianews, 2019)

Dari beberapa penjelasan diatas maka diperlukannya perhatian lebih terhadap tata kelola yang ada pada lembaga amil zakat, apakah lembaga amil zakat sudah menerapkan *Good Amil Governance* dalam pengorganisasiannya. Dengan penerapan *good amil governance* dapat meningkatkan profesionalisme amil sehingga, tujuan dari dibentuknya lembaga amil agar dapat memaksimalkan potensi zakat yang secara tidak langsung berimplikasi pada pengurangan kemiskinan. Maka disini perlu adanya penelitian terkait tata kelola amil. Oleh karena itu studi ini akan mencoba menganalisis implementasi tata kelola amil zakat yang baik dan tata kelola amil zakat berdasarkan *Zakat Core Principle (ZCP) 8* pada LAZ Nurul Hayat Surakarta.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Konsep Zakat

Menurut Sari, Zakat adalah nama suatu ibadah wajib yang dilaksanakan dengan memberikan sejumlah kadar tertentu dari harta milik sendiri kepada orang yang berhak menerimanya menurut yang ditentukan syariat Islam (Sari, 2006). Rofiq (2004) mendefinisikan zakat sebagai ibadah dan kewajiban sosial bagi yang berkecukupan, setelah kekayaannya memenuhi nishab dan haul. Tujuannya untuk mewujudkan pemerataan keadilan dalam ekonomi. Menurut Umar bin al-khathab, zakat disyariatkan untuk merubah mereka yang semula (penerima) zakat menjadi (pemberi/pembayar zakat)(Rofiq, 2004). Sementara itu, menurut Hafidhudin (2002), zakat adalah bagian dari harta dengan persyaratan tertentu yang Allah SWT mewajibkan kepada pemiliknya untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya dengan persyaratan tertentu pula.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa zakat merupakan harta yang dimiliki umat dan digunakan untuk umat, dan orang yang berkecukupan wajib membayarnya kepada orang yang berhak menerimanya. Zakat dapat membersihkan jiwa para muzakki dari sifat-sifat kikir, tamak serta membersihkan diri dari dosa. Dengan zakat dapat membentuk masyarakat Makmur, mengatasi dan menanggulangi kemiskinan negara.

2. Pengelolaan Lembaga Amil Zakat

Berdasarkan UU No. 23 Tahun 2011 dinyatakan bahwa pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Dengan demikian yang dimaksud pengelolaan zakat adalah proses dan pengorganisasian sosialisasi, pengumpulan, pendistribusian, dan pengawasan dalam pelaksanaan zakat (Hasan, 2011). Dari pengertian pengelolaan zakat tersebut menjelaskan bahwa ada tiga unsur pengelolaan, yaitu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan.

Menurut undang-undang Nomor 38 Tahun 1999, Lembaga Amil Zakat adalah institusi pengelolaan zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat dan oleh masyarakat yang bergerak di bidang dakwah, pendidikan, sosial, dan kemaslahatan umat Islam (Soemitra, 2009). Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga yang melayani kepentingan *public* dalam penghimpunan dan penyaluran dana umat. Sebagai organisasi sektor public tentu saja LAZ memiliki *stakeholders* yang sangat luas. Konsekwensinya LAZ dituntut dapat memberikan informasi mengenai pengelolaan kepada semua pihak yang berkepentingan. Kemampuan untuk memberikan informasi yang terbuka, seimbang dan merata kepada stake holders terutama mengenai pengelolaan keuangan adalah salah satu kriteria yang menentukan tingkat akuntabilitas dan aksesibilitas Lembaga (Yulinarti, 2019).

Dalam Keputusan Menteri Agama RI Nomor 581 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Undang-undang tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, Lembaga amil zakat adalah institusi pengelola zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat dan oleh masyarakat yang bergerak di bidang dakwah, pendidikan, sosial dan kemashlahatan umat Islam.

Berdasarkan Keputusan Menteri Agama RI No. 581, dikemukakan bahwa Lembaga amil zakat harus memiliki beberapa persyaratan teknis, antara lain:

- a. Berbadan hukum
- b. Memiliki data muzakki dan mustahik
- c. Memiliki program kerja yang jelas
- d. Memiliki pembukuan yang baik
- e. Melampirkan surat pernyataan bersedia diaudit

Tugas pokok dari lembaga amil zakat adalah mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan zakat sesuai dengan ketentuan agama. Pengertian dari kegiatan pengelolaan zakat menurut UU No. 38 tahun 1999 adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa lembaga amil zakat adalah sebuah lembaga amil zakat yang dibentuk oleh masyarakat, bertugas menghimpun zakat dari para muzaki (pemberi zakat), mengelola dan menyalurkan kepada mustahik (penerima zakat) serta berkewajiban menginformasikan laporan keuangannya kepada publik melalui media komunikasi yang dimiliki LAZ tersebut (Yulinarti, 2019).

LAZ yang telah memenuhi persyaratan, dan kemudian dilakukan pengukuhan pemerintah, memiliki kewajiban yang harus dilakukan oleh LAZ, yaitu (Yulinarti, 2019):

- a. Segera melakukan kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah dibuat.
- b. Menyusun laporan, termasuk laporan keuangan.
- c. Mempublikasikan laporan keuangan yang telah diaudit melalui media massa.
- d. Menyerahkan laporan kepada pemerintah.

3. Good governance LAZ

LAZ belum mempunyai pedoman tersendiri untuk menerapkan *Good Governance*. Berbeda dengan perbankan dan BUMN yang telah mempunyai pedoman dalam mempraktikkan *Good Corporate Governance* (Permana & Baehaqi, 2018), perumusan pedoman prinsip *Good Governance* pada LAZ dapat mengadopsi dan mengadaptasi prinsip *Good Corporate Governance* pada peraturan-peraturan yang telah disebutkan sebelumnya. Saat ini prinsip-prinsip *Good Governance* yang dapat diadopsi oleh LAZ dan dianggap paling mapan baik ditinjau dari teori maupun praktiknya terdiri atas lima aspek yang disingkat menjadi TARIF, yaitu: keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), Independensi (*independency*), Keadilan (*fairness*). Kemudian ditambahkan dengan prinsip yang berkaitan dengan *Good Governance* di LAZ, yaitu prinsip kepatuhan Syariah (*sharia compliance*) (Permana & Baehaqi, 2018).

4. Zakat Core Principle (ZCP)

Kebutuhan terhadap Prinsip Inti Zakat (ZCP) diinisiasi oleh Indonesia, yang dipimpin oleh para ahli dari Bank Indonesia, BAZNAS, dan IRTI-IDB, dalam pertemuan yang diadakan di Jakarta, 28 Agustus 2014. Pertemuan ini membicarakan berbagai masalah yang berkaitan dengan pengelolaan zakat dan merumuskan prinsip-prinsip inti "sebagai titik awal untuk kerangka kerja dan standar tata kelola zakat berdasarkan praktik terbaik dan untuk meningkatkan kualitas sistem zakat dengan mengidentifikasi kelemahan seperti yang ada dalam pengawasan dan regulasi". Setelah melalui proses review dan diskusi panjang, workshop diselenggarakan sampai empat kali hingga oktober 2015, sehingga pada akhirnya, *Zakat Core Principle* (ZCP) diluncurkan pada World Humanitarian Summit of United Nations di Istanbul, Turki, pada 23 mei 2016 (DEKS BI, 2016).

Prinsip-prinsip Inti Zakat tersebut bertujuan untuk mendorong dan mewujudkan sistem pengelolaan zakat yang efektif bagi kemaslahatan umat. Pengelolaan zakat diharapkan tidak hanya bergantung kepada kondisi personal amil atau dukungan politik, namun merupakan suatu hasil dari tata kerja yang tersistem, yang terencana hingga terawasi secara sistemik. Hal kedua, pengelolaan zakat diharapkan bisa memberikan daya guna maksimal bagi masyarakat, baik muzaki, mustahik ataupun masyarakat umum.

a. Struktur ZCP

Struktur dari ZCP dikelompokkan menjadi 18 prinsip pokok. Dari 18 prinsip tersebut, dikategorikan menjadi dua kelompok utama. Kelompok pertama terkait dengan wewenang, tanggung jawab dan fungsi pengawasan zakat yang dijelaskan pada Prinsip 1 sampai 7, sedangkan peraturan kehati-hatian dan persyaratan untuk organisasi pengelola zakat ada pada kelompok kedua dengan prinsip 8 sampai 18.

ZCP standar minimum yang harus diterapkan dalam pengelolaan, regulasi, dan pengawasan zakat. Dalam melaksanakan kepatuhan dipisahkan antara "kriteria pokok" dan "kriteria tambahan" pada setiap prinsip. Kriteria pokok adalah elemen yang harus hadir dalam menilai kepatuhan penuh dengan prinsip zakat. Kriteria tambahan adalah elemen yang mungkin relevan dengan negara-negara dengan sistem tertentu. Tabel 1 berikut menjelaskan secara ringkas terkait struktur ZCP.

Tabel 1 Struktur ZCP

No	Kode	Aspek yang Diatur
1.	ZCP 1	Tujuan independen, dan otoritas
2.	ZCP 2	Kegiatan amil yang diizinkan
3.	ZCP 3	Kriteria Perizinan
4.	ZCP 4	Pendekatan Pengawasan Zakat
5.	ZCP 5	Teknik dan Instrumen Pengawasan Zakat
6.	ZCP 6	Pelaporan Pengawasan Zakat
7.	ZCP 7	Power Korektif dan Sanksi dari Otoritas Zakat
8.	ZCP 8	Tata Kelola Amil yang Baik
9.	ZCP 9	Menejemen Penghimpunan
10.	ZCP 10	Menejemen Pendayagunaan
11.	ZCP 11	Risiko Negara dan Transfer
12.	ZCP 12	Risiko Reputasi dan Kerugian Muzaki
13.	ZCP 13	Risiko Pendayagunaan
14.	ZCP 14	Risiko Operasional
15.	ZCP 15	Pengawasan Syariah dan Audit Internal
16.	ZCP 16	Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal
17.	ZCP 17	Pengungkapan dan Transparansi
18.	ZCP 18	Penyalahgunaan layanan Zakat

Sebagaimana dijelaskan diawal, struktur ZCP dikelompokkan menjadi 18 prinsip pokok yang mengatur 6 (enam) aspek utama pengelolaan zakat, yaitu hukum kelembagaan terdapat pada (ZCP 1 – ZCP 3), sedangkan pengawasan ada pada (ZCP 4 – ZCP 6), kemudian governance (ZCP 7 – ZCP 8), fungsi intermediasi (ZCP 9 – ZCP 10), manajemen risiko (ZCP 11 – ZCP 14) dan *Sharia governance* (ZCP 15 – ZCP 18). Dari beberapa kriteria diatas studi ini menggunakan salah satu kriteria yang ada pada ZCP terkait dengan governance yang terdapat pada ZCP 8 dengan pembahasan terkait tata kelola amil zakat (Beik et al., 2016). Struktur ZCP ditinjau dari 6 aspek utama dalam pengelolaan zakat digambarkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2 Struktur ZCP ditinjau dari 6 aspek utama

No	Aspek	ZCP
1.	Hukum Kelembagaan	ZCP 1-3
2.	Pengawasan Zakat	ZCP 4-6
3.	Governance	ZCP 7-8
4.	Fungsi Intermediasi	ZCP 9-10
5.	Menejemen Risiko	ZCP 11-14
6.	Shariah Governance	ZCP 15-18

Sumber: Beik et al. (2016)

b. Hukum Kelembagaan

Untuk meletakkan dasar hukum adalah hal yang penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang lembaga-lembaga zakat di yurisdiksi masing-masing. Kekuatan dasar hukum tergantung pada tahap pengembangan lembaga zakat yang beroperasi di masing-masing negara. Karena berbagai tahap pengembangan lembaga zakat di negara-negara Muslim, menetapkan prinsip-prinsip inti tentang dasar hukum adalah penting. Dalam hal itu, ZCP 1 - 3 bertujuan untuk mendefinisikan hukum dan kerangka peraturan yang ditetapkan oleh otoritas zakat terkait untuk kegiatan lembaga zakat.

c. Pengawasan Zakat

Pengawasan zakat belum berkembang dengan baik di negara-negara Muslim. Karena keprihatinan itu, ZCP 4 - ZCP 6 dianggap penting untuk diamati oleh otoritas pengawas zakat untuk memiliki lembaga zakat yang sehat. Oleh karena itu, ZCP 4 - ZCP 6 mempertimbangkan dimensi aspek pengawasan institusi pengawasan zakat yang mencakup pendekatan pengawasan, teknik dan alat, dan pelaporan.

d. Tata kelola Zakat

Tata kelola zakat adalah tulang punggung peraturan zakat karena merugikan untuk memastikan kegiatan zakat beroperasi sesuai dengan kebijakan Islam dan tindakan hukum domestik dan kerangka kerja peraturan zakat. Dengan melakukan itu, lembaga zakat dapat menjadi lembaga yang dapat dipercaya untuk mengumpulkan dana zakat sehingga tingkat pengumpulan zakat yang optimal dapat tercapai. Oleh karena itu, ZCP 7 - ZCP 8 mengatur tata kelola yang baik, yang juga menjadi perhatian penting untuk diangkat, bukan hanya institusi perusahaan.

e. Fungsi Intermediasi

Lembaga zakat memiliki fungsi perantara dengan mengumpulkan dana zakat dari muzakki dan mengucurkan dana zakat ke dalam ashnaf yang memenuhi syarat dan kegiatan produktif. Untuk memiliki fungsi perantara yang kuat, ZCP 9 - 10 penting untuk dipatuhi oleh otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat.

f. Manajemen Risiko

Sejalan dengan lembaga keuangan, lembaga zakat juga terkena berbagai risiko. Namun demikian, jenis eksposur risiko yang dihadapi oleh lembaga zakat berbeda dari lembaga keuangan karena operasi yang berbeda antara kedua lembaga. Karena risiko masih timbul di lembaga-lembaga zakat, identifikasi risiko, pengukuran, dan mitigasi diperlukan untuk memiliki lembaga-lembaga zakat yang beroperasi di negara-negara Muslim. Oleh karena itu, ZCP 11 - ZCP 14 menguraikan pedoman untuk otoritas pengawas zakat dan lembaga zakat dengan memperhatikan empat jenis eksposur risiko.

g. Tata kelola Syariah

Tata kelola syariah yang mencakup aspek audit, pengungkapan, dan transparansi adalah dimensi penting untuk memastikan kepatuhan syariah dalam setiap aspek kegiatan zakat operasional. ZCP 15 - ZCP 18 memberikan panduan komprehensif untuk manajemen tingkat atas lembaga zakat dalam melaksanakan tugasnya dalam hal-hal yang berkaitan dengan syariah. Sebagaimana studi ini akan membahas tentang Tata Kelola Amil yang Baik (*good amil governance*) dengan menggunakan ZCP 8 sebagai indikator dalam penelitian ini, berikut Tabel 3 menjelaskan secara ringkas terkait ZCP tersebut.

Tabel 3 ZCP No.8 tentang Tata Kelola Amil

Zakat Core Principle	Keywords
ZCP 8 Tata kelola Amil (Good Amil Governance)	Pengawas zakat menentukan bahwa pengelola zakat memiliki kebijakan dan proses tata kelola amil yang kuat yang mencakup kepatuhan syariah, alat strategis, pengendalian lingkungan, pengetahuan manajemen zakat, dan tanggung jawab Dewan lembaga zakat.
Kriteria Inti	1. Hukum, peraturan, dan pengawas zakat syariah menentukan

bahwa konsep dan definisi amil masih dapat diterapkan di lembaga zakat saat ini. Amil berhak mendapatkan bagian zakat dengan tidak lebih dari 1/8 atau 12,5% dari total zakat yang dikumpulkan. Jika bagian zakat tidak cukup untuk mendukung operasi organisasi zakat, amil dapat dibayarkan dari kekayaan nonzakat seperti sedekah, infak, atau pajak atas persentase yang disepakati secara nasional.

2. Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercipta tata kelola amil yang baik.
3. Pengawas zakat secara teratur menilai kebijakan dan praktik dengan ketentuan yang berlaku Syariah dan pentingnya sistematis tata amil organisasi pengelola zakat ini.
4. Pengawas zakat menetapkan struktur tata kelola amil dan persyaratan tata kelola amil yang sesuai untuk pencalonan dan pengangkatan tenaga seperti kejujuran, dapat dipercaya, dan berbudi luhur.
5. Pengawas zakat menentukan bahwa Dewan lembaga zakat:
 - a. menyetujui dan secara aktif mengawasi pelaksanaan arah pengawasan dan strategi zakat;
 - b. membangun dan mengkomunikasikan budaya dan nilai-nilai Islam melalui kode etik;
 - c. menetapkan standar *fit and proper* dalam memilih petugas amil yang memiliki karakter yang baik, integritas, dan tiga pengetahuan dasar (pengumpulan zakat, pencairan zakat, dan manajemen keuangan);
 - d. menetapkan kebijakan konflik kepentingan dan lingkungan kontrol yang kuat; dan
 - e. memastikan efektivitas tata kelola amil terhadap seluruh manajemen lembaga zakat.
5. Pengawas zakat memiliki kekuatan untuk merekomendasikan perubahan dalam komposisi dewan lembaga zakat jika terbukti secara hukum bahwa setiap individu tidak memenuhi tanggung jawabnya.

Kriteria Tambahan	Pengawas zakat memiliki rencana dalam pergantian pengurus guna memperbaiki kualitas pegawai amil melalui sertifikasi.
-------------------	---

5. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terkait tata kelola amil zakat pada lembaga amil zakat di Indonesia dapat dikatakan belum terlalu banyak. Chotib (2019) dalam penelitiannya, mencoba menganalisis Implementasi Good Governance Amil Pada Lembaga Amil Zakat di Kabupaten Jember. Dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan studi kasus, studi ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan lima prinsip tata kelola amil yang baik di Lembaga Amil Zakat di Kabupaten Jember telah dilakukan, namun masih belum optimalnya pelaksanaan tata kelola amil yang baik pada Lembaga Amil Zakat di Kabupaten Jember yang ada karena beberapa faktor, antara lain: 1). Tata kelola Lembaga Amil Zakat belum sepenuhnya profesional dalam pengelolaannya, 2). Kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia di setiap Lembaga Amil Zakat yang penulis review, 3). Kurangnya dukungan publik, khususnya masyarakat Muslim yang ada di pedesaan (kearifan lokal), karena masyarakat biasanya Muslim di daerah pedesaan cenderung menyalurkan zakat pada masjid dan pemimpin agama pribadi. Faktor ketiga di atas, mengurangi pendapat Badan Amil Zakat Nasional yang menyatakan bahwa baik amil governance akan terwujud ketika ada aspek transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, keadilan, manfaat dan shari dilakukan. Namun dalam realitas empiris di tempat penulis studi, transparansi, akuntabilitas, kepatuhan, keadilan, kemakmuran dan syiar tidak

faktor dominan yang menyebabkan penerapan tata amil yang baik di Lembaga Amil Zakat di Kabupaten Jember (Chotib, 2018)

Abdurahim et.al (2018) menganalisis tentang membangun *Good Governance* di Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sadaqah (LAZ): Pengalaman Dua LAZ Besar di Indonesia. Dengan menggunakan teknik wawancara dan observasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat beberapa persyaratan yang menjadi kendala, yakni: terdaftar sebagai lembaga kemasyarakatan Islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah dan sosial atau lembaga berbadan hukum, memiliki rencana program yang terencana dan terstruktur, memiliki kemampuan teknis, administratif dan keuangan untuk melaksanakan kegiatannya, kedua LAZ memiliki pola yang hampir sama dalam menyiasatinya, mengadopsi praktik *New Public Management*, sinergi dengan berbagai pihak, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi (Abdurahim et.al, 2018)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Susilowati dan Setyo (2018), dengan judul Efektivitas Tata Kelola Dana Zakat, menyimpulkan bahwa adanya informasi yang nyata tentang efisiensi dan efektivitas penyaluran zakat dapat mewujudkan *good zakat governance*. Implikasinya, BAZ tiap Kabupaten perlu meningkatkan efisiensi untuk biaya administrasi dan mengupayakan penyaluran dana zakat pada sektor produktif. Selain itu, masyarakat golongan asnaf fakir, miskin, amil, dan fisabilillah harus diprioritaskan dalam pendistribusian dana zakat (Susilowati dan Setyo, 2018)

Permana dan Baehaqi (2018) dalam penelitiannya menguji manajemen pengelolaan Lembaga Amil Zakat dengan prinsip *Good Governance*. Mereka menyimpulkan bahwa tata kelola yang baik diperlukan oleh LAZ untuk meningkatkan kinerja profesional untuk memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan. Penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola yang Baik dalam pengelolaan zakat adalah sebagai berikut: Transparansi, artinya LAZ harus menerapkan prinsip keterbukaan informasi kepada para pemangku kepentingan. Akuntabilitas, itu artinya LAZ harus memegang prinsip kepercayaan (akuntabel) dalam mengelola dana zakat. Tanggung jawab, itu berarti bahwa LAZ bertanggung jawab untuk mendistribusikan dana zakat hingga mustahiq. Independensi, itu berarti bahwa LAZ dikelola secara independen dan tidak memiliki ketergantungan pada orang-orang tertentu atau lembaga lain. Keadilan, itu berarti bahwa LAZ harus melakukan segala upaya untuk bersikap adil dalam mendistribusikan dana zakat bagi mereka yang berhak atasnya. Kepatuhan Syariah, itu berarti bahwa pengumpulan dan distribusi dana zakat yang dikelola oleh LAZ harus sesuai dengan koridor Islam.

Studi tentang *Good Amil Governance* juga diteliti oleh Anggara dan Hastuti (2018). Mereka menguji tentang *performance of comparison Amil Zakat Institutions on Ponorogo towards good Amil governance*. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, mereka menyimpulkan bahwa perbandingan kinerja antara lembaga amil zakat di Ponorogo dapat dilihat dari beberapa faktor, antara lain: 1). Tata kelola Amil Zakat Institute belum sepenuhnya profesional dalam manajemennya, 2). Kurangnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia di setiap Lembaga Amil Zakat yang penulis ulas, 3). Kurangnya dukungan publik, terutama komunitas Muslim yang ada di pedesaan (kearifan lokal).

Dari beberapa penelitian yang sudah disebutkan maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki perbedaan terhadap penelitian sebelumnya. Perbedaan yang ada dalam penelitian ini dapat dilihat dari indikator penelitian yang mana penelitian sebelumnya menggunakan teori *Good Corporate Governance* (GCG) dalam meneliti *Good Amil Governance*. Disini peneliti menggunakan indikator *Zakat Core Principle* (ZCP) yang membahas tentang tata kelola amil (*Good Amil Governance*). Alasan peneliti menggunakan indikator ini dikarenakan masih sedikit yang menggunakan indikator ZCP terhadap penelitian *Good Amil Governance*. Penelitian ini berfokus pada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta sebagai objek penelitian.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian lapangan yang bersifat kualitatif. Sebagai penelitian lapangan maka yang dicari adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Lembaga Amil Zakat (LAZ) Nurul Hayat Surakarta untuk mengetahui sejauh mana penerapan tata kelola amil zakat yang ada berdasarkan *zakat core principle* (ZCP). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada

kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Kondisi alamiah adalah kondisi sebagaimana adanya, peneliti tidak melakukan hal-hal yang dapat mempengaruhi keilmiah objek yang diteliti (Sugiyono, 2018). Alasan penulis memilih jenis penelitian kualitatif yaitu agar peneliti bisa langsung mendapatkan data yang akurat berdasarkan sumber yang dapat dipercaya dari pihak yang terkait secara langsung.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer. Dalam teknik pengambilan sampel, studi ini menggunakan teknik *purposive sampling*, sebagai teknik utama pengambilan sampel dengan jumlah enam responden yang terdiri dari Manajer, Staf lembaga, dan Pengawas Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara semi berstruktur untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, dan wawancara ini sebagai teknik pengumpulan data utama selain observasi dan dokumentasi.

Wawancara semi berstruktur dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur, dan dapat menghemat waktu dalam proses wawancara (Holloway & Wheeler, 1996). Selain itu, wawancara semi berstruktur ini tidak harus menggunakan pedoman wawancara, sekuensi pertanyaan tidaklah sama pada tiap partisipan bergantung pada proses wawancara dan jawaban tiap individu, dan dapat menemukan hasil serta permasalahan secara lebih terbuka dari pihak yang diwawancarai. Akhirnya reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan digunakan sebagai teknik analisis dalam studi ini (Sugiyono, 2018).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana penerapan tata kelola amil di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta berdasarkan ZCP. Untuk mencapai tujuan tersebut hasil dan pembahasan akan dijelaskan dalam bab ini. Bab ini mendiskusikan secara ringkas terkait dengan gambaran umum institusi. Kemudian dilanjutkan dengan profil responden. Pembahasan terkait implementasi tata kelola amil dan tata kelola amil berdasarkan ZCP akan dibahas pada bab ini.

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berawal dari CSR PT. Firdha Prima kemudian menjadi Yayasan Panti Asuhan Nurul Hayat. Yayasan Nurul Hayat berdiri pada tahun 2001, bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Pada tahun 2004 Yayasan Nurul Hayat mengukuhkan diri menjadi lembaga profesional milik ummat, di tahun ini pertama kalinya bulletin/Majalah Nurul Hayat terbit. Pada tahun 2008 secara perlahan Yayasan Nurul Hayat mulia membuka cabang di Jawa Timur.

Nurul Hayat sejak awal didirikan sudah dicita-citakan untuk menjadi lembaga yang mandiri. Lembaga milik ummat artinya lembaga yang dipercaya oleh ummat karena mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana *amanah* ummat. Sedangkan Lembaga yang mandiri artinya hak kami sebagai amil (gaji karyawan) tidak mengambil dana zakat dan sedekah ummat. Kami berusaha memenuhi gaji karyawan secara mandiri dari hasil usahanya.

Bedasarkan surat BAZNAS nomor 4 tahun 2015 tentang rekomendasi Yayasan Nurul Hayat menjadi Lembaga Amil Zakat berskala nasional. Yayasan Nurul Hayat secara resmi terdaftar sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional berdasarkan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 224 tahun 2015. Sampai saat ini Nurul Hayat memiliki 33 cabang yang tersebar di 9 provinsi se-indonesia dan salah satunya berada di Solo yang beralamatkan di Jalan Brigjen Katamso No.62 F. Jebres Surakarta. Lembaga Amil Zakat Solo ini didirikan pada tahun 2015 (www.nurulhayat.org).

2. Profil Responden

Wawancara dilaksanakan dengan menggunakan wawancara tidak berstruktur yang dilakukan terhadap 6 orang narasumber. Untuk memfasilitasi pengumpulan data, wawancara tatap muka direkam dan durasinya sekitar 10 hingga 40 menit. Untuk menjamin privasi dan kerahasiaan, nama orang yang diwawancarai telah diubah. Adapun narasumber yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Profil Responden

No	Responden	Bagian	Pendidikan
----	-----------	--------	------------

1	Responden A	Kepala Cabang	Sarjana
2	Responden B	Jemput Donasi	SMA
3	Responden C	Zakat Advisor	SMA
4	Responden D	Zakat Advisor	SMA
5	Responden E	Staff Program	KMI Gontor
6	Responden F	Staff Admin	Sarjana

3. Implementasi Tata Kelola Amil

Berdasarkan transkrip wawancara, maka di temukan beberapa dimensi didalam tata kelola amil pada lembaga ini. Kategori yang didapatkan berkaitan dengan transparansi, keadilan, kemandirian, akuntabilitas, dan kepatuhan Syariah.

Hasil dari wawancara yang didapatkan menyatakan bahwa dimensi transparansi dalam sebuah tata kelola memiliki arti yang penting dan utama. Untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan/organisasi harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Oleh karena itu semua menejemen dan turunan *governance* dan tata kelola yang baik ditemukan dalam penelitian ini bahwa tata amil membutuhkan transparansi yang baik.

Berikut pandangan yang diungkapkan oleh beberapa orang yang diwawancarai terkait transparansi:

"Jadi kita punya penghubung majalah ke donatur dengan hard file dan soft file juga ada dan itu yang kita kasih ke donatur. Di majalah itu ada proyek keuangan tetapi itu secara global atau Nasional, kalo cabang biasanya kita tidak spesifikasi seperti itu, kita kumpulkan admin se-Indonesia kemudian laporannya ke pusat" (Responden A)

"Alhamdulillah kalau di lembaga ini selalu terbuka entah itu keuangannya, kinerjanya semuanya kita terbuka. Soalnya sudah ada group disitu tempat kita untuk laporan-laporan apa saja buat kedepannya saran sama kritik misalnya" (Responden C)

"Untuk transparansinya inshaallah semuanya di nurul hayat terbuka [...]. Kita kan banyak program-programnya dan misalkan jenengan sudah berdonasi di kami inshaallah ada laporan-laporan baik itu via WA ataupun yang lainnya jadikan inshaallah dengan adanya pelaporan tersebut donatur akan sangat senang" (Responden D)

"Kalo untuk pelaporan keuangan di majalah insyaallah kita sudah ada pelaporan keuangan umum, sudah tertera di majalah" (Responden F)

Empat dari enam responden yang ada menyatakan bahwa lembaga Nurul Hayat sudah melakukan bentuk Transparansi. Terkait dengan pentingnya transparansi dalam tata kelola amil akan memberikan kepercayaan terhadap donatur dan masyarakat, dalam upaya mewujudkan transparansi pada sebuah lembaga amil zakat ada beberapa cara yang di lakukan. Nurul Hayat melakukan penyebaran informasi dengan berbagai cara sehingga para donatur dan masyarakat umum sadar, misalnya dengan semua kegiatan yang dilakukan oleh Nurul Hayat maka di buat pemberitahuan dengan menggunakan media sosial online dan yang utama adalah majalah yang nantinya di laporkan secara rutin terhadap donator atau muzaki yang ada di Nurul Hayat.

Kemandirian dapat dikatakan juga sebagai suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Kemudian untuk dimensi kemandirian pada Nurul Hayat merupakan salah satu cita-cita lembaga ini sejak pertama mereka berdiri dan terlaksana hingga saat ini. Berikut pandangan yang diungkapkan oleh beberapa orang yang diwawancarai terkait kemandirian:

"[...] di nurul hayat sendiri alhamdulillah sejak awal kita dibentuk LAZ kita sudah mencanangkan kemandirian, karena memang awalnya kita bukan lembaga LAZ dulu, tetapi lebih dulu lembaga

usahanya yakni aqiqahnya [...], aqiqahnya jalan dulu dapat customer aqiqah kemudian kita tawari untuk berzakat, bersedekah, berinfak di Nurul Hayat” (Responden A)

“ada unit usaha di Nurul Hayat yaitu aqiqah, jadi aqiqah itu bisa mengcover gaji karyawan” (Responden B)

Kalau kemandiriannya disini kita tidak memakai uang ZIS untuk gaji karyawan tapi dari hasil usaha aqiqah mas” (Responden C)

Untuk kemandirain kita tidak ambil gaji karyawan dari dana ZIS mas tapi kita ambil dari hasil usaha kita aqiqah” (Responden D)

“Untuk kemandiriannya kita gaji tidak mengambil dari zakat, uang zakat infaq dan shodaqoh murni untuk mustahik dan untuk gaji karyawan di ambil dari laba usaha yang ada di Nurul Hayat ini” (Responden E)

“Ia sudah dari aqiqahnya untuk kemandiriannya” (Responden F)

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini terkait kemandirian yang ada di Nurul Hayat Surakarta berupa penerapan kemandirian dengan cara penggajian karyawan yang ada di Nurul Hayat tidak menggunakan biaya zakat, infaq, dan sedekah, melainkan dengan hasil usaha yang mereka jalankan yaitu aqiqah.

Untuk dimensi akuntabilitas yaitu dimensi yang mana kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ organisasi sehingga pengelolaan organisasi terlaksana secara efektif. Pandangan responden terhadap akuntabilitas pada lembaga ini sebagai berikut:

“Jadi masing-masing punya KPI (*key performance index*), KPI ini isinya adalah kinerja mereka selama satu bulan, tiap bulan ada raportnya” (Responden A)

“Untuk setiap karyawan punya *job description* masing-masing, pertanggungjawabannya ya ketika *job description* itu terpenuhi” (Responden B)

“Disini sudah ada *job description*-nya ya dan Alhamdulillah berjalan dengan lancar” (Responden C)

Dari beberapa pendapat responden di atas maka dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas yang ada di lembaga ini sudah berjalan sebagaimana mestinya dengan ketetapan dan ketentuan yang ada.

Selanjutnya dalam dimensi keadilan hasil yang di dapatkan dari proses wawancara sebagian responden memiliki pernyataan sebagai berikut:

“misalnya ada pengajuan *mustahiq* ya, kemudian *mustahiq* ini ingin mengajukan jadi anak yatim, nah kita kan perlu *assesment* untuk memastikan benar tidak anak ini anak yatim [...] sehingga untuk memastikan ini, Nurul Hayat harus survei ke lapangan, tidak bisa kita hanya percaya dengan dokumen yang dikumpulkan kita tetap harus *survey* [...]” (Responden A)

“Untuk keadilannya tetap di kita mempertimbangkan *mustahik* yang akan kita beri dengan apa, dengan adanya survei biar adil ya itu layak kita bantu atau tidak kita bantu [...]” (Responden E)

Keadilan menurut (Kaihatu, 2006) merupakan perlakuan yang adil dan setara didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Jadi pengaplikasian terhadap dimensi keadilan yang ada di lembaga ini dengan adanya survei yang di lakukan setiap ada pengajuan dari pihak *mustahik* untuk memeriksa kebenaran *mustahik* layak atau tidak untuk menerima donasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lembaga ini sudah mengaplikasikan keadilan dalam kegiatan lembaganya.

Kepatuhan Syariah disini masuk dalam dimensi tata kelola amil yang mana kepatuhan Syariah berfokus sebagai aturan perjanjian yang berdasarkan hukum syariah. Pandangan responden mengenai kepatuhan Syariah dapat dilihat sebagai berikut:

"Dan terkait kepatuhan hukum-hukum Syariah yang ada sudah ditetapkan dari pusat dan selalu diawasi dari pihak DPS" (Responden A)

"Kalau setahu saya itu kita kan terdaftar secara nasional di BAZNAS, kalau BAZNAS itu kan otomatis yang mengawasi pemerintah" (Responden B)

"Untuk kepatuhan syariah-nya inshaallah sudah sesuai dengan prosedur nya kan ada kebijakannya juga dan dalam agama islam juga itu ada yang tentang 8 asnaf itu juga, dan mengacu pada Qur'an dan hadits" (Responden C)

"Untuk kepatuhan Syariah kita di sini langsung menjalankan apa yang sudah menjadi SOP dari pusat yang sesuai dengan ketentuan islam mas, yang tidak sesuai tidak kita lakukan" (Responden E)

"Kalo untuk kepatuhan syariahnya inshaAllah kalo untuk kita juga kalo untuk aqiqahnya itu sendiri juga sudah terdaftar di badan halal MUI sudah terdaftar, kalo untuk ZIS nya inshaallah juga sudah di BAZNAS nya itu tadi pemerintah insyaallah sudah terdaftar juga" (Responden F)

Pernyataan-pernyataan yang sudah di jelaskan di atas mendukung argument dari Moch Chotib et al. (2018) terkait tata kelola amil yang baik, temuan dalam penelitian tersebut berupa pelaksanaan tata kelola amil seperti transparansi, akuntabilitas, kemandirian, keadilan dan kepatuhan Syariah yang ada di lembaga amil zakat di kabupaten jember. Secara keseluruhan lembaga amil zakat ini sudah menjalankan walaupun masih ada kekurangan.

4. Implementasi Tata Kelola Amil berdasarkan Zakat Core Principle (ZCP)

Hukum, peraturan, dan pengawas zakat syariah menentukan bahwa konsep dan definisi amil masih dapat diterapkan di lembaga zakat saat ini. Amil berhak mendapatkan bagian zakat dengan tidak lebih dari 1/8 atau 12,5% dari total zakat yang dikumpulkan. Jika bagian zakat tidak cukup untuk mendukung operasi organisasi zakat, amil dapat dibayarkan dari kekayaan nonzakat seperti sedekah, infak, atau pajak atas persentase yang disepakati secara nasional.

Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan internal dapat disimpulkan bahwa hukum, peraturan dan pengawasan yang ada di lembaga ini masih diterapkan dengan acuan al-qur'an dan fiqh zakat yang mencakup 8 asnaf dengan pengawasan yang dilakukan oleh pusat dan dewan Syariah yang ada. LAZ Nurul Hayat ini memiliki cita-cita kemandirian yang terlaksanakan yaitu tidak mengambil hak amil untuk penggajian karyawan melainkan dengan hasil usaha yang ada di lembaga. Hal ini dapat di buktikan dari pendapat yang di ungkapkan oleh beberapa responden yang memiliki pernyataan sebagai berikut:

"Setiap lembaga pasti memiliki dewan syariah, dewan syariah memang berfungsi sebagai wasit dalam setiap pertandingan jadi jika muncul satu program yang baru maka semua program itu dikomunikasikan dengan dewan pengawas Syariah [...], Alhamdulillah selama ini kita *istiqomah*, Allah memberi kemudahan tidak ambil gaji dari zakat tapi dari laba usaha" (Responden A)

"Pengawasan itu sangat ketat menurut saya, jadi setiap bulan itu ada audit dari pusat yang dilakukan oleh orang-orang pusat yang ada di surabaya [...], kalo dari segi Syariah nya saya rasa lembaga ini bagus, karena 100% dana zakat itu disalurkan, karena ada unit usaha di Nurul Hayat yaitu aqiqah" [...] (Responden B)

"Kalo sistem pengawasannya tetap ada DPS ya (dewan pengawas syariah) dan DNS (dewan nasional syariah) itu setiap lembaga zakat [...] mereka wajib mengadakan audit kepatuhan syariah itu setiap bulan sekali di masing-masing cabang [...], Untuk gaji karyawan di ambil dari laba usaha yang ada di Nurul Hayat ini" (Responden E)

Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercipta tata kelola amil yang baik. Berikut merupakan pandangan dari beberapa responden terkait bimbingan yang dilakukan oleh pengawas zakat agar tercipta tata kelola yang baik:

"Setiap tahun mesti ada agenda dimana semua kinerja satu tahun itu dikritisi secara syariahnya, semua direktur diundang kemudian pengurus yayasan dan dewan pengawas berkumpul di sana [...] kemudian dewan pengawas syariah mengkritisi" (Responden A)

"Jadi setiap bulan itu ada audit dari pusat yang dilakukan oleh orang-orang pusat yang ada di surabaya, setiap divisi karyawan itu pasti dapat audit" (Responden B)

"Jadi itu kan dari 2 ya arahnya internal dan eksternal, kalo yang internal kita sudah dari pusat pengawasan setiap bulan kita di audit [...] untuk external nya juga ada pengawasan dari MUI sama lembaga BAZNAS" [...] (Responden C)

"Kalo untuk pengawasan ini langsung dari pusat, ada dari team program biasanya juga datang untuk pengecekan ada juga divisi ataupun direktur eksekutif dan dari ZIS nya juga biasanya datang" (Responden D)

"Dan kita disini ada namanya KPI itu semacam SOP dan tanggung jawab kita di setiap bagian yang harus kita kerjakan dan itu nanti di laporkan dan di periksa setiap bulannya" (Responden E)

"Kalo kita terpusat si mas, kita laporannya jadi kita setiap satu bulan sekali kita laporan ke pusat [...] kalo cabang-cabang kita mengirimkan ke pusat, dan pusatnya itu nanti yang di audit langsung dari pemerintah sana" (Responden F)

Hasil dari wawancara yang dilakukan dengan informan internal dapat disimpulkan bahwa pengawas zakat yang ada di pusat dan dewan pengawas syariah telah memberikan bimbingan kepada Lembaga Nurul Hayat dengan diadakannya audit dan kumpul tahunan sebagai evaluasi bagi semua cabang Lembaga Nurul Hayat agar tercipta tata kelola amil yang baik.

Pengawas zakat secara teratur menilai kebijakan dan praktik dengan ketentuan yang berlaku Syariah dan pentingnya sistematis tata amil organisasi pengelola zakat ini. Hasil yang didapat oleh peneliti menyatakan bahwa semua responden menyatakan bahwa pengawas zakat secara teratur menilai kebijakan dan praktik dengan ketentuan Syariah yang berlaku dan pentingnya sistematis tata amil organisasi pengelola zakat ini. Hal ini dapat di buktikan dari pendapat responden sebagai berikut:

"Kalau yang pertemuan antara direktur ketua yayasan dan dewan syariah itu setahun sekali. Program kan sifatnya itu kondisional, ketika ada suatu kondisi yang membutuhkan program yang baru yang kemudian sesuai dengan kondisi lapangan maka ini dibahas di tataran direktur dan itu mengundang dewan syariah, jadi kebutuhannya by calling seperti itu." (Responden A)

"Dewan syariah kami kan semuanya di surabaya dan kita selalu mengikut dari sana, semua hal yang terkait dengan ke-syariah-an di Nurul Hayat insyaallah sudah melalui proses ijtihad mereka" (Responden B)

"Ia mas untuk pengawasan nya sudah ada waktu-waktu tertentu" (Responden C)

"Ia ada pengecekan rutin dari pusat" (Responden D)

"Kalo yang saya rasakan sendiri ya hampir mendekati syariah karena kadang gini yang ditanyakan itu kadang bukan berkenaan dengan program, program apa yang sudah dilakukan kadang tidak seperti itu, kadang kita ditanyakan kedepannya mau ngapain? Jadi tidak rutin tiap bulan itu pertanyaannya tentang program, kadang juga kita cuma dimotivasi" (Responden E)

"Jadi kita terpusat di surabaya, dan itu setiap bulan" (Responden F)

Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan internal dapat disimpulkan bahwa pengawas zakat yang berada dipusat sudah secara teratur melakukan penilaian terhadap kebijakan dan praktik yang ada di Lembaga Nurul Hayat Surakarta melalui pertemuan dan perkumpulan yang di lakukan secara terjadwal dan kondisional langsung dari pihak pusat.

Pengawas zakat menetapkan struktur tata kelola amil dan persyaratan tata kelola amil yang sesuai untuk pencalonan dan pengangkatan tenaga seperti kejujuran, dapat dipercaya, dan berbudi

luhur. Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan internal dapat disimpulkan bahwa Lembaga Nurul Hayat Surakarta berpusat dengan Lembaga Nurul Hayat pusat yang ada di Surabaya baik dalam pengawasan dan penetapan struktur tata kelola amil serta persyaratan pencalonan amil dan pengangkatan amil dengan proses seleksi dan musyawarah dari pihak Kepala cabang dan HRD pusat. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil interview terhadap responden yang mana lima dari enam responden memberikan pernyataan sebagai berikut:

"Untuk pemilihan karyawan itu diangkat langsung dari kepala cabang, tetapi tetap rekomendasi dari HRD pusat, artinya kita hanya merekomendasikan saja, dengan tetap bermusyawarah dalam penentuannya" (Responden A)

"Perekrutan karyawan sesuai dengan kebutuhan lembaganya seperti apa, misal kita butuh karyawan untuk mencari donatur kita tambah lagi, nah kepala cabang ini ngomong ke pusat kan ada alurnya sendiri ada sistemnya harus laporan dulu, tidak semena-mena kepala cabang langsung rekrut dia harus laporan dulu ke pusat jika pusat meng iakan, keputusan tetap dari pusat" (Responden C)

"Dan pengangkatan karyawan ini dimusyawarahkan juga dengan pihak pusat mas jadi pusat juga berhak untuk menentukan" (Responden D)

"Ada tes seleksi kemudian nanti akan ada training di kantor pusat, nah disana diuji skill dan dengan musyawarah antara kepala cabang dan pihak pusat" (Responden E)

[...] "Tapi tetap dengan persetujuan dari pusat mas, dari pihak kepala cabang nanti bermusyawarah dengan pihak pusatnya" (Responden F)

Jadi secara kesimpulan dalam pencalonan dan pengangkatan tenaga amil di Nurul Hayat Surakarta tetap dengan musyawarah dan persetujuan pihak pengawas yang ada di pusat. Pengawas zakat menentukan bahwa Dewan lembaga zakat:

- menyetujui dan secara aktif mengawasi pelaksanaan arah pengawasan dan strategi zakat;
- membangun dan mengkomunikasikan budaya dan nilai-nilai Islam melalui kode etik;
- menetapkan standar *fit and proper* dalam memilih petugas amil yang memiliki karakter yang baik, integritas, dan tiga pengetahuan dasar (pengumpulan zakat, pencairan zakat, dan manajemen keuangan);
- menetapkan kebijakan konflik kepentingan dan lingkungan kontrol yang kuat; dan
- memastikan efektivitas tata kelola amil terhadap seluruh manajemen lembaga zakat.

Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak informan internal dapat disimpulkan bahwa Lembaga Nurul Hayat Surakarta menyetujui pengawasan secara teratur yang dilakukan oleh Dewan Lembaga Zakat. Hal ini dapat dilihat dari pendapat responden yang berpendapat sebagai berikut:

"Ada dan memang ada evaluasi rutin itu ada, dan kita jajaran kepala cabang ada pertemuan rutin entah itu hanya lewat zoom dan tidak harus kopi darat (bertemu langsung)" (Responden A)

"Ia mas secara teratur kita di awasi mas oleh pusat. Jadi pengawasan disini sangat ketat, secara tidak langsung lembaga ini diawasi secara rutin oleh pusat" (Responden B)

"Ia mas untuk pengawasannya sudah ada waktu-waktu tertentu" (Responden C)

"Ia ada pengecekan rutin dari pusat" (Responden D)

"Jadi memang setiap bulan itu namanya ada audit dari pusat itu kita wajib melaporkan kegiatan apa, dan SOP apa yang sudah dilakukan, penyaluran ini bagaimana itukan salah satu pengawasan dari DPS sana" (Responden E)

"Ia mas untuk setiap bulan pasti ada audit yang langsung dilakukan oleh pusat" (Responden F)

Seluruh responden menyatakan setuju terhadap pengawasan yang dilakukan dari pihak pengawas dan diperkuat oleh pendapat yang diungkapkan Responden A yang menyatakan bahwa pengawasan rutin yang dilakukan bertujuan untuk evaluasi.

Selanjutnya dalam pengkomunikasian budaya dan nilai-nilai islam yang ada pada lembaga ini, masing-masing Responden memiliki jawaban yang baik dan lembaga ini secara aktif menjalankan kode etik dan nilai-nilai islam yang ada. Hal ini dapat dilihat dari pendapat yang diungkapkan oleh setiap responden sebagai berikut:

"Kemarin di tahun 2019 ada kewajiban ubudiah atau yang disebut GIS (gerakan ihyau sunnah) tetapi sekarang di 2020 itu tidak masuk kewajiban tetapi masih masuk dalam penggajian. GIS ini setiap karyawan wajib melaporkan setiap hari. Ada 10 kegiatan GIS dan wajib mengerjakan minimal 6, jika rata2 sebulan tidak sampai 6 nanti ada surat teguran langsung dari pusat yang diberikan oleh HRD" (Responden A)

"Kalo budaya Islam yang diterapkan disini itu kita setiap hari ada GIS, jadi ada 10 kriteria di dalam GIS ini dan setiap hari itu kita harus absen dan setiap bulan direkap" (Responden B)

"Ya seperti jika ada adzan kita berhenti dan langsung ke masjid dan kita juga plus nya di Nurul Hayat ada namanya Ihyau as-sunnah didalamnya ada sholat malam, puasa, dzikir pagi dll itu untuk nilai plusnya" (Responden C)

"[...] solat dhuhanya, zikir paginya terus membaca Al-Qur'an, solat sunnahnya dan semua sunnah-sunnah itu kita kerjakan dan di pantau melalui Nurul Hayat. Ibaratnya ini juga termasuk budaya islam yang kental" (Responden D)

"Kalo di kita kan ada namanya GIS ya, dimana itu ada aplikasinya android itu kita mengisi setiap hari sunnah apa yang sudah kita lakukan" (Responden E)

"[...] Dan kita setiap karyawan itu diwajibkan pelaporan GIS yaitu untuk penunjang ihyau sunnah sehari-hari kita jadi selain kerja kita ibadahnya juga kita dapat meskipun tidak diwajibkan tapi harus wajib setoran sunnah apa yang dilaksanakan setiap harinya [...]" (Responden F)

Pengkomunikasian budaya dan nilai-nilai islam yang dijalankan di Lembaga ini terlaksana dengan baik dengan adanya kode etik yang disebut dengan Gerakan *Ihyau As-sunnah* (GIS) dalam penerapan budaya dan nilai-nilai islam yang ada.

Hasil yang didapat peneliti dari responden terkait penetapan dalam memilih petugas amil dalam lembaga ini menyatakan bahwa dalam perekrutan dan penetapan karyawan tetap menggunkan proses rekrutmen seperti lembaga lain pada umumnya, dengan penilaian dan pelatihan yang di berikan kepada calon petugas amil dengan standar yang berlaku pada lembaga terkait karakter, integritas dan pengetahuan terkait zakat. Hal ini diperkuat dengan pendapat yang ungkapkan oleh beberapa responden sebagai berikut:

"Kalo kriteria khusus ada, misalkan open rekrutmen karyawan admin itu harus dari lulusan akuntansi karena admin itu menyangkut dengan urusan keuangan" (Responden B)

"Untuk perekrutan karyawan disini ada kriterianya juga, tapi kita kan tidak bisa menguasai semuanya harus ada belajar dulu dari orang yang ahli. Tetapi kriteria seperti lulusan apa sudah sampai mana pemahaman tentang zakat itu ada" (Responden C)

"Untuk rekrutmen karyawan insyaallah kita tidak muluk-muluk yang penting yang pertama ya jelas beragama islam terus juga taat dan berakhlak karimah, tetapi kalau untuk mengetahui tentang zakatnya nanti kita bisa pelajari bersama-sama, dan nanti kita bersama-sama di training oleh pusat" (Responden D)

"Kalau untuk perekrutan karyawan tetap ada tetap ada kriterianya sesuai dengan bidang kemampuan yang dimiliki, kalau untuk staff rata-rata beda-beda ya kalau untuk admin harus lulusan s1 akuntansi. Kalau untuk staff program sendiri tidak ada yang khusus tidak harus s1 cuma dia harus ini aja paham tentang tata kelola zakat" (Responden E)

"Kalo dari saya pribadi dulu itu yang fokuskan di bagian keuangannya soalnya disini merangkap jadi harus bisa ini program keuangannya" (Responden F)

Hasil yang didapat peneliti berdasarkan responden internal terkait peningkatan dan memastikan efektivitas yang ada di lembaga sebagai berikut:

"Jadi masing-masing punya KPI (*Key Performance Index*). KPI ini isinya adalah kinerja mereka selama satu bulan, tiap bulan ada raportnya" (Responden A)

"Jadi disini kita ada KPI. KPI digunakan untuk menilai kinerja karyawan mas" (Responden B)

"Itu nanti punya kriteria mulai tahun ini kan dihapuskan kalau dulu jadi KPI dengan 60% itu kita dapat reward gaji lagi tambahan gaji, tapi kalo kurang kita potong gaji" (Responden E)

"Jadi setiap orang itu ada penilaian sendiri-sendiri kerjanya dan itu terkontrol. Setiap seminggu sekali kita ada rapat" (Responden F)

LAZ Nurul Hayat memastikan efektivitas tata kelola amil dengan menggunakan standar yang mereka miliki yang disebut dengan *Key Performance Index* (KPI) untuk memastikan kinerja dan tugas karyawan yang ada pada LAZ Nurul Hayat dijalankan dengan baik agar tercipta tata kelola amil yang efektif. Selain dengan adanya KPI di lembaga ini juga mengadakan sharing dan studi banding terhadap lembaga lainnya agar bisa meningkatkan efektifitas tata kelola amil di setiap kegiatannya. Hal ini sesuai dengan pendapat responden yang diwawancarai.

"Kalo untuk meningkatkan kita juga ada semacam study banding, ngobrol sharing dengan lembaga lain" (Responden C)

Pengawas zakat memiliki rencana dalam pergantian pengurus guna memperbaiki kualitas pegawai amil melalui sertifikasi. Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan pihak informan internal dapat disimpulkan bahwa pergantian pengurus guna memperbaiki kualitas pegawai amil melalui sertifikasi hanya sedikit yang mengetahui dan belum semua dijalankan. Hal ini dapat dilihat dari hasil interview terhadap responden yang ada di lembaga sebagai berikut:

"Jadi sejak 2019 kemarin ada namanya sertifikasi amil, ini diadakan oleh FOZ (forum zakat) dan BAZNAS. Sertifikasi amil ini tujuannya untuk meyakinkan masyarakat supaya masyarakat yakin bahwa yang mengelola zakat ini bukan orang yang sembarangan. Yang kedua sertifikasi ini digunakan untuk lembaga-lembaga LAZ yang belum resmi secara hukum" (Responden A)

"Sebenarnya kita ada training untuk amil zakat [...], emm dan kita ada SK karyawan [...] jadi setiap karyawan itu mengisi formulir yang berisi pertanyaan2 tentang zakat dan nanti ada penilaian di situ" (Responden B)

"Ada SK itu yang memberi langsung dari pusat, untuk sertifikat itu tidak ada yang penting mengetahui tentang ilmu-ilmu zakat dan nanti ada training tersendiri, tapi kalo ada training biasanya kan ada muncul sertifikasi" (Responden C)

"Untuk sertifikasi itu seperti SK mas dan itu pihak pusat nanti yang memberikan" (Responden D)

Dari beberapa pendapat yang di paparkan oleh responden di atas sebagian pendapat menguatkan penelitian yang sudah dilakukan oleh Susilowati dan Setyo (2018) yang berpendapat bahwa kejujuran merupakan syarat utama selain kecakapan dalam pengelolaan dana zakat untuk mendapatkan kepercayaan dari muzakki serta kompetensi sumberdaya manusia yang ada pada lembaga amil juga harus kompeten dalam bidang yang di lakukan agar terciptanya efisiensi amil pada manajemen tata kelola amil.

Setelah melakukan pengamatan hasil wawancara dan observasi dengan Kepala Cabang dan Staf Karyawan, peneliti menemukan bahwa tata kelola amil yang diterapkan sesuai dengan pedoman *Zakat Core Principle* dan hanya sedikit yang belum diterapkan. Untuk mempermudah pemahaman

mengenai hasil yang didapatkan dilapangan, peneliti menyajikan data dalam bentuk chart berdasarkan indikator (kriteria inti dan tambahan) *zakat core principle* pada manajemen tata kelola amil sebagai berikut:

Tabel 5 Indikator ZCP pada Manajemen Tata Kelola Amil

No	Informan	Keterangan	Indikator Zakat Core Principle pada Manajemen Penghimpunan					
			1	2	3	4	5	6
1	Responden A	Kepala Cabang LAZ Nurul Hayat Surakarta	u	u	u	u	u	u
2	Responden B	Staff Jemput Donasi	u	u	u	s	u	u
3	Responden C	Staff Zakat Advisor	s	u	u	u	u	u
4	Responden D	Staff Zakat Advisor	s	u	u	u	u	u
5	Responden E	Staff Program	u	u	u	s	u	s
6	Responden F	Staff Admin	s	u	u	u	u	s

Sumber: Hasil wawancara dengan Kepala Cabang dan Staff Karyawan inti di Nurul Hayat Surakarta.

Keterangan: u = Jawaban sesuai indikator; s = Jawaban tidak sesuai indikator

Tabel 6 Persentase indikator ZCP pada Manajemen Tata Kelola Amil Zakat di Lembaga Zakat Nurul Hayat Surakarta.

Faktor	Dimensi	Jumlah	Persentase %
Indikator Zakat Core Principle pada Manajemen Tata Kelola Amil	1	3	50%
	2	6	100%
	3	5	83,3%
	4	5	83,3%
	5	6	100%
	6	6	100%
	7	6	100%
	8	6	100%
	9	4	66,6%

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang di dapatkan, sebagian besar responden memberikan pernyataan yang baik terhadap tata kelola amil yang mereka jalankan saat ini dan sesuai dengan dengan beberapa ketentuan yang ada pada *zakat core principle*. Dengan kata lain walaupun sebagian besar mereka tidak mengerti secara teori tentang *good amil governance* tetapi dalam penerapannya Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta sudah menjalankan tata kelola amil sesuai dengan ketentuan yang ada pada *zakat core principle*. Hal ini dapat dilihat dari pendapat yang dipaparkan oleh para responden terkait pengawasan, sistem, tata kelola dan manajemen yang mereka jalankan di lembaga tersebut, semua kegiatan terkait tata kelola amil yang ada pada lembaga amil Nurul Hayat Surakarta langsung diawasi dan dipantau oleh pihak pengawas pusat. Dengan adanya pelaporan rutin yang wajib mereka lakukan dan sistem penilaian terhadap individu yang di terapkan serta budaya

islam yang mereka jalankan sebagai salah satu nilai tambah dalam sistem penilaian individu maka akan menciptakan tata kelola amil yang efektif.

Sebagai nilai tambah yang ada pada LAZ Nurul Hayat ini adalah mereka tidak menggunakan dana zakat, infaq, dan sedekah untuk pembiayaan atau gaji pada karyawan melainkan dengan laba yang diperoleh dari usaha atau program-program yang mereka lakukan. Untuk saat ini LAZ Nurul Hayat Surakarta menggunakan laba usaha yang didapatkan dari Aqiqah. Sedangkan untuk hak amil yang di peroleh dari para *muzakki* mereka gunakan untuk biaya oprasional kegiatan yang mereka jalankan bukan untuk penggajian karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem tata kelola amil yang di lakukan oleh lembaga ini cukup baik dan sejauh ini penerapan lembaga terhadap sistem tata kelola amil yang ada pada *zakat corre principle* sebagian besar sudah dijalankan dalam prakteknya di lembaga ini.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang di dapatkan maka saran peneliti terhadap LAZ Nurul Hayat Surakarta yaitu perlu adanya pelatihan dan pembelajaran lebih lanjut terkait sistem dan tata kelola amil guna menambah pengetahuan dan wawasan terkait tata kelola amil secara teori dan pemahaman lebih lanjut terkait *ZCP* yang sudah menjadi ketetapan dalam sistem zakat yang ada. Agar setiap individu maupun kelompok yang ada di lembaga dapat menjalankan sistem dan tata kelola yang lebih teratur secara efektif dan efisien dalam setiap kegiatannya.

Saran untuk peneliti selanjutnya agar dapat memahami terkait indikator lain yang ada pada *ZCP* dan agar dapat membandingkan dengan nilai-nilai serta standar lain terkait tata kelola amil. Sehingga bisa menjadi temuan baru dalam penelitian dan dapat digunakan sebagai titik acuan terhadap peneliti selanjutnya.

Referensi

- Abdurahim. A., Sofyani. H., & Wibowo. S.A. (2018). Membangun Good Governance Di Lembaga Amil Zakat, Infaq dan Sadaqah (LAZ): Pengalaman Dua LAZ Besar di Indonesia, *Jurnal Inferensi*, Vol. 12 No.1.
- Al-Hamid. A., & Al-Baiy. M. (2006). *Ekonomi Zakat: Sebuah Kajian Moneter dan Keuangan Syariah* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Ahmad. B. (2013). *Manajemen Penelitian*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Anggara. F.S.A., & Hastuti. E.W. (2018). Performance of comparison of Amil Zakat Institutions in Ponorogo towards Good Amil Governance, *Al Tijarah*, Vol. 4 No. 2.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2012). Core Principles for Effective Banking Supervision. Bank for International Settlements.
- BAZNAS. (2019). *Outlook Zakat Indonesia*. Baznas Center of Strategic studies
- Chotib M. (2018). Implementation of Good Amil Governance At Amil Zakat Institution. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, Vol. 07 No. 01.
- DEKS (2016). Pengelolaan zakat yang efektif: Konsep dan Praktik di Beberapa Negara, Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah - Bank Indonesia.
- Hafidhudhin. D. (2002). *Zakat dalam Perekonomian Moderni*, Jakarta: Gema Insani
- Hasan. M., (2011). *Manajemen Zakat: Model Pengelolaan yang Efektif*. Yogyakarta: Idea Press.
- Harsono (2011) *Etnografi pendidikan sebagai desain penelitian kualitatif*. Skripsi tidak diterbitkan. Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. London: Blackwell Science.

- Ilhami, H. (2009). Pertanggungjawaban Dewan Pengurus Syariah Sebagai Otoritas Pengawas Kepatuhan Syariah Bagi Bank Syariah. *Mimbar Hukum*. Vol 21, No 23
- Kaihatu, T.S. (2006). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 8.
- Kurniasari S. (2013). Analisis Implementasi Good Corporate Governance Pada organisasi pengelola zakat di yogyakarta, *Journal of Chemical Information and Modeling*, Vol. 53 No. 9
- Lexy. J., & Moleong, M.A. (2014). *Tetode penelitian kualitatif edisi revisi*. Gudang penerbit.
- Luthfinanda, A., & Sinarasri, A. (2014). Analisis Pengaruh Pengungkapan Syari'ah Compliance Terhadap Kepatuhan Perbankan Syariah Pada Prinsip Syariah. *Maksimum*, vol 4, no 1.
- Mahmudi. (2009). Penguatan Tata Kelola dan Reposisi Kelembagaan Organisasi Pengelola Zakat. *Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 4 No. 1
- Nurhasanah, S. (2018). Akuntabilitas Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat dalam memaksimalkan Potensi, Zakat. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, Volume 11 No. 2
- Permana. A., & Baehaqi. A. (2018). Manajemen Pengelolaan Lembaga Amil Zakat Dengan Prinsip Good Governance, *Al-Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)*, Vol 3 No 2
- Rofiq. A., (2004). *Fiqh Kontekastual: dari Normatif ke Pemaknaan Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sari. E.K. (2006). *Pengantar Hukum Zakat dan Wakaf*, Jakarta: PT. Grasindo
- Susilowati. D., & Setyo. C.T. (2018). Efektivitas Tata Kelola Dana Zakat, *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 9 Nomor 2.
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sutama. (2011). *Penelitian pendidikan: Kuantitatif dan kualitatif*. PTK dan R&D.
- Soemitra. A. (2009). *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta : Kencana Prenada.
- Widuri, R. & Paramita, A. (2007). Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan Terhadap Penerapan Good Coporate Governance pada PT. Aneka Tambang Tbk. *The Winner*, Vol. 8 No.2
- Zuhri. S. (2012). Zakat di Era Reformasi (Tata Kelola Baru), Semarang: Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo.

www.nurulhayat.org, diakses pada 05 maret 2020, jam 11:00 WIB.
digilib.uinsby.ac.id, 3 desember 2019 jam 10: 43 WIB