

Dualisme Peran BAZNAS dalam Pengelolaan Zakat di Indonesia

Joni Apriansah

Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Indonesia

E-mail: 21919044@students.uui.ac.id

Article History:

Received: 02 Maret 2026

Revised: 05 April 2026

Accepted: 25 April 2026

Keywords: BAZNAS,
governance, infaq, shodaqah,
zakat

Abstract: *One of the reasons why the realization of ZIS receipts in Indonesia has always been smaller than its potential is the result of weaknesses in its governance. More specifically, one of the weaknesses in the governance of ZIS in Indonesia so far is the dualism of the role of BAZNAS which creates a dualism of trust and no focus on management. This paper intends to find out the description of ZIS governance in Indonesia, the role of BAZNAS in ZIS governance, and the implications of the dualism of BAZNAS' role in ZIS governance in Indonesia. The method used in this paper is qualitative with a document study approach. This paper finds that: 1) Management of zakat and/or ZIS is carried out by BAZNAS nationally. BAZNAS in the implementation of zakat collection and distribution is assisted by UPZ and LAZ. ZIS management is carried out with four main systems namely planning, implementation, control, and reporting. 2) The role of BAZNAS in the governance of ZIS in Indonesia is as a management agency authorized to carry out management tasks nationally. 3) BAZNAS as the operator is tasked with receiving ZIS from muzakki/donors and distributing it to mustahik, while as coordinator BAZNAS coordinates zakat management with all zakat management organizations in Indonesia. The positive implication of this dualism is the strengthening of institutions, human resources, governance, and networks. The negative implications of dualism of roles lie in the suboptimal pattern of coordination, low understanding of fiqh and zakat regulations, and low competence of human resources. If the role as operator and coordinator is removed, then BAZNAS can apply several models such as the ANP, ZCP, and decentralized zakat corporatization models.*

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan zakat adalah mensucikan harta yang dimiliki karena memberikan sebagian dari hartanya kepada orang yang membutuhkan atau dalam arti lain, zakat adalah instrumen dalam agama Islam yang berguna sebagai distributor aliran kekayaan dari tangan *the*

have kepada *the have not* (Hidayatullah & Priantina, 2018). Ini juga berlaku pada infaq dan sedekah. Ketiganya meski ada dalam satu kesatuan, namun memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Zakat apabila ditinjau dari sisi terminologi adalah sebagian harta yang wajib diserahkan kepada orang-orang tertentu dan/atau pemindahan kekayaan dari si kaya kepada si miskin untuk didistribusikan kembali kepada masyarakat agar tidak terjadi ketimpangan sosial (Rozaan et al., 2023). Hal ini berbeda dengan infaq yang merupakan pengeluaran sebagian dari harta atau pendapatan atau penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam, serta sedekah sebagai suatu pemberian yang diberikan oleh seorang muslim kepada orang lain secara spontan dan sukarela tanpa dibatasi waktu dan jumlah tertentu serta menyangkut hal yang bersifat nonmateriil (Lubis & Amsari, 2023).

Meski berbeda secara terminologi, satu kesamaan yang utama dari ketiganya adalah pengeluaran harta guna membantu pihak-pihak tertentu. Melalui kesamaan tersebut, zakat, infaq, dan sodaqoh (ZIS) memiliki potensi yang cukup besar di Indonesia, bahkan tren penerimaannya juga cenderung positif sejak tahun 2013 (Pratiwi, 2023). Namun demikian, BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) menyadari bahwa realisasi penerimaan dana ZIS belum berbanding lurus dengan potensi ZIS di Indonesia (BAZNAS, 2022). Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan antara potensi dan realisasi dana zakat. Pertama, masih banyak umat Islam yang belum membayar zakat karena kurangnya literasi. Kedua, masih banyak muzakki yang memilih menunaikan zakatnya secara tradisional atau langsung kepada mustahiq. Artinya, kepercayaan muzakki terhadap Lembaga Amil Zakat (LAZ) masih rendah akibat akuntabilitas dan transparansi yang belum terlaksana dengan baik. Ketiga, pengaruh literasi zakat yang dimiliki oleh muzakki. Dengan pengetahuan dan pemahaman tentang zakat yang baik, maka besar kemungkinan muzakki akan memilih membayar zakat di LAZ, begitu juga sebaliknya (Rozaan et al., 2023).

Kondisi tersebut pada dasarnya menunjukkan bahwa alasan konkrit yang menyebabkan realisasi penerimaan ZIS selalu lebih kecil dibanding potensi adalah akibat dari tata kelola. Selain itu, pada diskursus lain juga menunjukkan bahwa ada alasan lain yang menyebabkan potensi ZIS tidak dapat terserap sempurna, yaitu regulasi dan kebijakan (Hidayatullah & Priantina, 2018). Regulasi dan kebijakan yang menyebabkan potensi ZIS tidak terserap secara maksimal adalah adanya dualisme peran BAZNAS yaitu sebagai operator dan koordinator. Peran BAZNAS sebagai koordinator diimplementasikan dengan pembuatan regulasi zakat nasional serta penguatan sumber daya manusia (SDM), sedangkan sebagai operator diimplementasikan dengan melakukan perencanaan, pengumpulan, dan pendistribusian zakat (BAZNAS, 2020).

Implikasi negatif dari adanya dualisme peran tersebut adalah pengelolaan ZIS tidak dilakukan secara berjenjang serta arah dari kebijakan tidak tersentralisasi (Hidayatullah & Priantina, 2018). Selain itu, melalui dualisme tersebut maka akan muncul dualisme amanah. Penulis melihat bahwa dualisme amanah ini pada akhirnya berdampak pada hilangnya fokus kepengurusan, sebab amil zakat dapat memiliki amanah lain di luar BAZNAS. Atas dasar permasalahan tersebut, maka paper ini berfokus pada tiga masalah yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tata kelola ZIS di Indonesia?
2. Bagaimana gambaran peran BAZNAS dalam tata kelola ZIS di Indonesia?
3. Bagaimana implikasi dualisme peran BAZNAS dalam tata kelola ZIS di Indonesia dan alternatif model pengelolaan ZIS tanpa dualisme peran BAZNAS?

LANDASAN TEORI

Syariah Enterprise Theory

Syariah Enterprise Theory (SET) dilandasi oleh premis yang mengatakan bahwa manusia adalah *khalifatullah fil-ardh* yang membawa misi menciptakan dan mendistribusikan kesejahteraan bagi seluruh manusia dan alam serta mendorong untuk mewujudkan nilai keadilan terhadap lingkungan manusia dan alam. Oleh karena itu, dalam teori ini manusia dipandang harus membawa kemaslahatan bagi *stockholders*, *stakeholders*, masyarakat, dan lingkungan, tidak hanya mementingkan kepentingan individu, tetapi juga pihak-pihak lain yang terkait. Selain itu, harus juga memiliki karakter keseimbangan yang menyeimbangkan nilai egoistik dengan nilai altruistik serta nilai materi dengan nilai spiritual (Hidayati & Tohirin, 2019).

Dalam pandangan SET distribusi kekayaan (*wealth*) atau nilai tambah (*value added*) tidak hanya berlaku pada para partisipan yang terkait langsung atau partisan yang memberikan kontribusi langsung kepada operasi perusahaan; seperti pemberi zakat dan pemerintah, tetapi pihak lain yang tidak terkait langsung dengan pengelolaan zakat atau pihak yang tidak memberikan kontribusi keuangan dan skill. Artinya, cakupan akuntansi dalam SET tidak terbatas pada peristiwa atau kejadian yang bersifat *reciprocal* antara pihak-pihak yang terkait langsung dalam proses penciptaan nilai tambah, tetapi juga pihak lain yang tidak terkait langsung (Jamaluddin, 2021).

Pemahaman ini tentu membawa perubahan penting dalam terminologi *enterprise theory* yang meletakkan premisnya untuk mendistribusikan kekayaan (*wealth*) berdasar kontribusi para partisipan, yaitu partisipan yang memberikan kontribusi atau keterampilan (*skill*). Konsekuensi dari nilai keseimbangan ini menyebabkan SET tidak hanya peduli pada kepentingan individu, namun pada pihak-pihak lainnya. Atas dasar bahwa teori ini tidak hanya berfokus pada individu dan lebih condong harus bermanfaat pada pihak lain, maka ada tiga bagian penting yang meliputinya, yaitu Tuhan, manusia, dan alam (Wahyuni & Abdullah, 2021).

Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS)

Zakat adalah salah satu dari lima rukun Islam yang telah diwajibkan oleh Allah untuk dilaksanakan oleh setiap muslim. Sebagai suatu rukun iman, zakat diwajibkan hanya bagi mereka yang telah memenuhi kebutuhan dasarnya dan memiliki kelebihan harta di atas nilai nisab (Firmansyah & Devi, 2017). Maghfirah (2019) menyatakan bahwa zakat berasal dari kata dasar *mashdar* yang berarti tumbuh, berkah, bersih, dan baik. Hal tersebut memberikan informasi bahwa mengeluarkan zakat akan memperoleh berkah, menumbuhkan kembangkan harta yang ada, membersihkan harta yang dizakatkan dan diri muzakki, serta memberikan dampak kebaikan baik pada mustahiq-nya maupun muzakki sendiri.

Zakat, selain mengandung *ta'abbudi* (penghambaan) kepada Allah juga memfasilitasi fungsi sosial. Allah telah menetapkan hukum wajibnya, baik dalam al-Qur'an maupun dengan hadis Nabi Muhammad SAW serta *ijma'* dari umatnya. Allah berfirman dalam QS. An-Nur (24) ayat 56 yang artinya:

“Dan laksanakanlah salat dengan khushyuk, berkesinambungan, dan memenuhi semua rukun, syarat, dan sunnahnya; tunaikanlah zakat secara sempurna sesuai tuntunan agama, dan taatlah kepada Rasul agar kamu diberi rahmat.” (QS. An-Nur (24) ayat 56)

Hukum zakat dapat ditemukan pula pada QS. At-Taubah (9) ayat 103 yang artinya:

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi)

ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah (9) ayat 103)

Ayat yang menjelaskan tentang harus ditunaikannya zakat juga terlihat pada QS. At-Taubah (9) ayat 71 yang artinya:

“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. At-Taubah (9) ayat 71)

Maksud dari ayat tersebut, golongan yang akan mendapat berkah dan diliputi rahmat dari Allah ialah golongan yang beriman kepada Allah dan saling memberikan bimbingan dengan bantuan dan kasih sayang, yang mengajak kepada kebaikan dan mencegah kejahatan, menghubungkan tali mereka dengan Allah dengan perantaraan salat, dan menguatkan hubungan sesama mereka dengan jalan menunaikan zakat (Mutmainah, 2020) . Uraian demikian menunjukkan bahwa hukum zakat adalah wajib (fardhu) atas setiap muslim yang telah memenuhi syarat-syarat tertentu. Zakat termasuk dalam kategori ibadah (seperti shalat, haji, dan puasa) yang telah diatur secara rinci dan paten berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah, sekaligus merupakan amal sosial kemasyarakatan dan kemanusiaan yang dapat berkembang sesuai dengan perkembangan umat manusia (Fathullah, 2018).

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat dipahami bahwa zakat adalah ibadah yang wajib. Kondisi yang menyebabkan seseorang tidak perlu berzakat adalah tidak beragama Islam, hamba sahaya, dan tidak berakal (gila) (Al-Zuhayly, 2018). Hal ini berbeda dengan infaq dan sedekah, di mana hukumnya adalah sunnah. Infaq juga hanya berarti sebagai mengeluarkan sebagian dari harta atau pendapatan/penghasilan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan ajaran Islam, sedangkan sedekah adalah semua bentuk infaq dalam rangka atau dengan niat ber-taqarrub kepada Allah. Perbedaan lain antara zakat, infaq, dan sedekah terletak pada nisab. Pada zakat, seseorang wajib mengeluarkan jika telah mencapai nisabnya (jumlah minimal harta yang wajib dizakati), sedangkan pada infaq dan sedekah tidak mengenal akan hal tersebut. Infaq dan sedekah juga tidak harus diberikan kepada mustahik tertentu, melainkan kepada siapapun misalnya orang tua, kerabat, anak yatim, orang miskin, atau orang-orang yang sedang dalam perjalanan (Zulkifli, 2020).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi dokumen. Penelitian ini berfokus pada tata kelola zakat di Indonesia, peran BAZNAS, serta dualisme peran BAZNAS. Data pada penelitian ini didapatkan dari buku serta jurnal-jurnal penelitian terdahulu menggunakan teknik studi dokumen. Analisis data dilakukan dengan 3 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2019). Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memilah, mengambil data penting, dan menghilangkan data yang tidak relevan dari buku serta jurnal-jurnal penelitian terdahulu. Pada proses penyajian, data ditampilkan secara deskriptif, dimana data dideskripsikan terlebih dahulu untuk kemudian disintesis. Pada penyajian data, sub utama yang akan ditampilkan adalah gambaran tata kelola ZIS, peran BAZNAS dalam tata kelola ZIS, serta implikasi dualisme peran BAZNAS dalam tata kelola ZIS di Indonesia. Adapun pada proses penarikan kesimpulan, data akan ditampilkan dari hasil rangkuman sintesis penyajian data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Tata Kelola ZIS di Indonesia

Tata kelola zakat berasal dari pengembangan tata kelola perusahaan. Kaidah fikih yang digunakan dalam tata kelola zakat adalah *likulli maqamun maqalun wa likulli maqalun maqamun* (setiap tempat memiliki hasits kata dan setiap kata memiliki tempatnya) (Arkham Muftadi & Susilowati, 2018) . Di indonesia, tata kelola zakat diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat. Pada pengelolaanya tersebut, ZIS diurus oleh 3 lembaga utama yaitu BAZNAS, Lembaga Amil Zakat (LAZ), dan Unit Pengumpul Zakat (UPZ). Pasal 1 ayat (7) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 menyatakan bahwa BAZNAS bertugas sebagai lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. Dalam melaksanakan tugasnya, BAZNAS mengacu pada 4 (empat) sistem utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan (Pasal 7 UU Nomor 23 Tahun 2011). Penjelasan setiap sistem tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu/periode tertentu serta tahapan/langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan kemudian. Setiap pengelola dituntut terlebih dahulu agar mereka membuat rencana tentang aktivitas yang harus dilakukan. Pada konteks ZIS, sistem sebagai perencana membuat BAZNAS dapat memetakan potensi ZIS yang dapat diterima, sehingga ada gambaran besaran muzaki yang dapat menerima manfaat dari dana tersebut.

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan diartikan sebagai suatu usaha atau kegiatan tertentu yang dilakukan untuk mewujudkan rencana atau program dalam kenyataannya. Sistem sebagai pelaksana membuat BAZNAS bertugas sebagai badan penyalur dana ZIS.

3. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, diadakan suatu tindakan perbaikan. Pada sistem pengendalian, BAZNAS dapat menjadi pengatur utama dalam pengelolaan ZIS, baik dalam pengambilan hingga penyaluran zakat.

4. Pelaporan

Pelaporan pada dasarnya berkaitan dengan tugas BAZNAS untuk mempertanggungjawabkan dan melaporkan dana yang telah dihimpun dan disalurkan.

Merujuk pada SET, dalam pengelolaan ZIS di Indonesia tampak bahwa BAZNAS mengemban peran utama mendistribusikan kesejahteraan bagi seluruh manusia. BAZNAS bertugas untuk mengumpulkan ZIS dari individu-individu manusia yang sejahtera (muzakki) untuk kemudian mendistribusikannya kepada individu-individu manusia lainnya yang kurang atau belum sejahtera (mustahiq). Berdasarkan SET maka untuk mengemban amanat tersebut BAZNAS harus memiliki karakter keseimbangan, yaitu menyeimbangkan nilai egoistik dengan nilai altruistik serta nilai materi dengan nilai spiritual (Hidayati & Tohirin, 2019). Implikasinya, BAZNAS tidak boleh hanya berfokus pada individu, melainkan pada kemanfaatan.

Gambaran Peran BAZNAS dalam Tata Kelola ZIS di Indonesia

Pada implementasi sistem dalam tata kelola ZIS tersebut, BAZNAS beranggota 11 orang, dengan komposisi 8 (delapan) orang dari unsur masyarakat dan 3 (tiga) orang dari unsur pemerintah. Unsur masyarakat meliputi ulama, tenaga profesional, dan tokoh masyarakat Islam, sedangkan unsur pemerintah ditunjuk dari kementerian/instansi yang berkaitan dengan pengelolaan zakat (Pasal 8 ayat (1), (2), dan (3) UU Nomor 23 Tahun 2011). Selain itu, BAZNAS juga dalam pengelolaan ZIS tidak hanya terpusat di Ibukota, namun juga di setiap Provinsi dan Kabupaten/Kota. BAZNAS provinsi dibentuk oleh menteri atas usul gubernur, sedangkan BAZNAS Kabupaten/Kota dibentuk oleh menteri atas usul bupati/walikota. Namun, jika gubernur atau bupati/walikota tidak mengusulkan pembentukan BAZNAS provinsi atau BAZNAS kabupaten/kota, menteri atau pejabat yang ditunjuk dapat membentuk BAZNAS provinsi atau BAZNAS kabupaten/kota setelah mendapat pertimbangan BAZNAS (Pasal 15 ayat (4) UU Nomor 23 Tahun 2011).

Untuk menciptakan sistem tata kelola yang ZIS yang baik, Pasal 16 ayat (1) UU Nomor 23 Tahun 2011 menyatakan bahwa BAZNAS, BAZNAS provinsi, dan BAZNAS kabupaten/kota dapat membentuk UPZ pada instansi pemerintah, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, perusahaan swasta, dan perwakilan Republik Indonesia di luar negeri serta dapat membentuk UPZ pada tingkat kecamatan, kelurahan atau nama lainnya, dan tempat lainnya. Mekanisme zakat melalui UPZ disalurkan 30% ke dalam program BAZNAS skala nasional dan 70% pada program bentukan UPZ serta program proposal (BAZNAS, 2023). Selain dibantu oleh OPZ, BAZNAS dibantu juga oleh LAZ dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat (Pasal 17 UU Nomor 23 Tahun 2011).

Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. LAZ wajib melaporkan secara berkala kepada Basnaz atas pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit syariat dan keuangan. Zakat dan/atau ZIS yang diterima oleh LAZ wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam. Pendistribusian dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan. Zakat dan/atau ZIS yang diterima oleh LAZ dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat apabila kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi. Namun perlu dicatat, bahwa dalam pendistribusian dan pendayagunaan tersebut, pencatatan dalam pembukuan dilakukan secara tersendiri/tidak dicampuradukan antara zakat dan ZIS (Maghfirah, 2019).

Pada proses pengumpulan hingga pendistribusian zakat, terdapat lima prinsip tata kelola yang baik yang harus dipenuhi, yaitu kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, organisasi dikelola dengan baik dan efisien, masalah-masalah diidentifikasi di awal dan ditangani dengan tepat, pelestarian reputasi dan integritas sektor, dan ZIS dikelola secara profesional dan unik serta memberikan nilai tambah yang lebih maju (Sawmar & Mohammed, 2021). Selain itu, dalam pengelolaan ZIS harus memperhatikan beberapa asas seperti syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas (Pasal 2 huruf a hingga g UU Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011). Penjelasan setiap asas tersebut berdasarkan pasal penjelasan UU Nomor 23 Tahun 2011 adalah sebagai berikut:

1. Asas syariat Islam menunjukkan bahwa yang utama dalam melakukan zakat, infaq, dan/atau sodaqoh adalah umat Islam, di samping pada pelaksanaannya mengacu pada syariat-syariat yang telah ditetapkan.
2. Asas amanah menunjukkan bahwa pengelola zakat harus dapat dipercaya. Asas ini sangat perlu diterapkan sebab lembaga zakat adalah penghimpun dana umat.
3. Asas kemanfaatan menunjukkan bahwa pengelolaan zakat yang dilakukan oleh suatu

lembaga harus dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi mustahik.

4. Asas keadilan menunjukkan bahwa dalam pengelolaan zakat pendistribusiannya dilakukan secara adil. Hal ini perlu dilakukan agar ada korelasi dengan asas manfaat.
5. Asas kepastian hukum menunjukkan bahwa dalam pengelolaan zakat terdapat jaminan kepastian hukum bagi mustahik dan muzaki.
6. Asas terintegrasi menunjukkan bahwa dalam pengelolaan zakat harus dilaksanakan secara hierarkis dalam upaya meningkatkan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.
7. Asas akuntabilitas menunjukkan bahwa dalam pengelolaan zakat harus dapat dipertanggungjawabkan dan diakses oleh masyarakat, sehingga muncul rasa saling percaya antara pengumpul dan pemberi zakat.

Pada pengelolaannya juga, baik BAZNAS, UPZ, dan LAZ harus mempertimbangkan 4 (empat) aspek, yaitu aspek kondisi dan perilaku muzakki, kondisi dan perilaku perusahaan muzakki, keterlibatan regulator dan pengawasan serta keadaan sosial ekonomi masyarakat. Sistem, asas, serta unsur-unsur di atas pada hakikatnya berguna untuk menciptakan tata kelola yang terintegrasi yang bertujuan untuk menghindari adanya efek kemubaziran dari pelaksanaan zakat serta meningkatkan efek positif zakat bagi kesejahteraan umat. Untuk mendukung sistem yang terintegrasi, maka dalam tata kelolanya saat ini, prinsip utama yang diterapkan adalah aman syar'i, aman regulasi, dan aman NKRI. Aman syar'i meliputi penguatan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), di mana dimensi utamanya adalah manajemen, pengumpulan, penyaluran, dan regulasi. Aman regulasi mencakup pembinaan lembaga zakat belum berizin dan akreditasi kelembagaan zakat, sedangkan aman NKRI cakupannya adalah alat ukur untuk menunjang tercapainya tujuan, yakni Indeks zakat nasional, kaji dampak zakat, dan nomor identifikasi mustahik (Harahap, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengelolaan zakat dan/atau ZIS dilakukan oleh BAZNAS secara nasional. BAZNAS dianggotai oleh 11 orang, di mana 8 (delapan) orang dari unsur masyarakat dan 3 (tiga) orang dari unsur pemerintah. Unsur masyarakat meliputi ulama, tenaga profesional, dan tokoh masyarakat Islam, sedangkan unsur pemerintah ditunjuk dari kementerian/instansi yang berkaitan dengan pengelolaan zakat. BAZNAS tidak hanya terpusat di Ibukota, namun juga di setiap Provinsi dan Kabupaten/Kota. BAZNAS dalam implementasi pengumpulan hingga pendistribusian zakat dibantu oleh UPZ dan LAZ. Asas utama dalam pengelolaan ZIS oleh BAZNAS, UPZ, dan LAZ antara lain adalah syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas. Dalam pengelolaan ZIS yang efektif dan efisien, lembaga pengelola ZIS harus mempertimbangkan 4 (empat) aspek yaitu aspek kondisi dan perilaku muzaki, aspek kondisi dan perilaku perusahaan muzaki, aspek keterlibatan regulator, dan aspek pengawasan serta keadaan sosial ekonomi masyarakat. Selain itu, pengelolaan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS, UPZ, dan LAZ dilakukan dengan 4 (empat) sistem utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan.

Peran BAZNAS dalam pengelolaan ZIS adalah sebagai lembaga pengelola yang berwenang melakukan tugas pengelolaan secara nasional, disamping berperan untuk menghimpun dan menyalurkan ZIS dari muzaki kepada mustahik melalui berbagai program pendistribusian dan pendayagunaan yang tepat sasaran (Pasal 6 UU Nomor 23 Tahun 2011). Dalam melaksanakan tugas tersebut, BAZNAS menyelenggarakan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, serta pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat (Pasal 7 ayat (1) Undang-undang No. 23

Tahun 2011). Dengan demikian, BAZNAS memiliki tugas dan fungsi yaitu mengumpulkan, mendistribusikan, dan mendayagunakan zakat yang di kumpulkan oleh umat Islam. Tugas pokok dan fungsi lain BAZNAS dalam peran tersebut antara lain adalah:

1. Meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat, bersedekah, dan berinfaq.
2. Mengarahkan masyarakat mencapai kesejahteraan baik fisik maupun non fisik melalui pendayagunaan ZIS.
3. Meningkatkan status mustahik menjadi muzakki melalui pemulihan, peningkatan kualitas SDM, dan pengembangan ekonomi masyarakat.
4. Mengembangkan budaya “memberi lebih baik dari menerima” di kalangan mustahik.
5. Mengembangkan manajemen yang amanah, profesional dan transparan dalam mengelola zakat.
6. Menjangkau muzakki dan mustahik seluas-luasnya.
7. Memperkuat jaringan antar organisasi pengelola zakat. Sebagai Badan Amil Zakat, kegiatan pokok BAZNAS adalah menghimpun ZIS dari muzakki dan menyalurkan ZIS kepada mustahik yang berhak menerima sesuai ketentuan agama.

Peran lain BAZNAS dalam tata kelola ZIS menurut Hasibuan et al. (2022) dalam tugas pokok dan fungsinya adalah:

1. Menjamin kepastian dan disiplin membayar zakat.
2. Menjaga perasaan rendah diri para mustahik apabila berhadapan langsung untuk menerima haknya dari muzaki.
3. Mencapai efesiensi, efektivitas, dan sasaran yang tepat dalam menggunakan harta zakat menurut skala prioritas yang ada di suatu tempat.
4. Memperlihatkan syiar islam dan semangat penyelenggaraan negara dan pemerintahan yang islami.

BAZNAS juga berperan sebagai penyedia bantuan jaminan sosial bagi fakir miskin dalam konteks pengelolaan ZIS. Bahkan, peran dan kontribusi BAZNAS kepada masyarakat, khususnya umat Islam, tidak hanya dalam ukuran yang bersifat kuantitatif, tetapi juga ukuran yang bersifat kualitatif, terutama peran BAZNAS dalam menyebarkan nilai-nilai zakat di tengah masyarakat. Nilai-nilai tersebut utamanya adalah nilai keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, etos kerja, etika kerja dalam mencari rezeki yang halal dan baik, serta nilai-nilai zakat yang terkait dengan pembangunan karakter manusia (character building) sebagai insan yang harus memberi manfaat bagi sesama (Hasibuan et al., 2022).

Berdasar UU. No. 23 tahun 2011, pengelolaan zakat nasional kini di sentralisasi di tangan pemerintah, yaitu melalui BAZNAS. Oleh karenanya, BAZNAS yang didirikan dari tingkat pusat hingga kabupaten/kota mendapat penguatan secara substansial. BAZNAS pusat selain menjadi operator, juga memegang fungsi koordinator. Dalam peran sebagai operator, BAZNAS bertugas untuk menerima ZIS dari muzakki/donatur dan menyalurkannya kepada mustahik, sedangkan sebagai koordinator BAZNAS melakukan koordinasi dalam hal pengelolaan zakat dengan seluruh organisasi pengelola zakat di Indonesia. Sebagai koordinator juga, ada 8 fungsi lain dari BAZNAS dalam tata kelola ZIS yaitu:

1. Perencanaan pengelolaan zakat nasional.
2. Pengumpulan zakat nasional.
3. Pendistribusian dan pendayagunaan zakat nasional.
4. Pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat nasional.
5. Pemberian pertimbangan pembentukan BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota.
6. Pemberian pertimbangan pengangkatan unsur pimpinan BAZNAS provinsi dan BAZNAS

kabupaten/kota.

7. Pengesahan hak amil dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota.
8. Pemberian rekomendasi izin pembentukan LAZ.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, diketahui bahwa tugas pokok dan fungsi BAZNAS adalah berperan untuk menghimpun dan menyalurkan ZIS secara nasional. Selain itu, BAZNAS juga bertugas dan berfungsi untuk: 1) meningkatkan kesadaran umat untuk berzakat, bersedekah, dan berinfaq; 2) mengarahkan masyarakat mencapai kesejahteraan baik fisik maupun non fisik melalui pendayagunaan ZIS; 3) meningkatkan status mustahik menjadi muzakki melalui pemulihan, peningkatan kualitas SDM, dan pengembangan ekonomi masyarakat; 4) mengembangkan budaya “memberi lebih baik dari menerima” di kalangan mustahik; 5) mengembangkan manajemen yang amanah, profesional dan transparan dalam mengelola zakat; 6) menjangkau muzakki dan mustahik seluas-luasnya; serta 7) memperkuat jaringan antar organisasi pengelola zakat. Peran utama BAZNAS dalam tugas pokok dan fungsi tersebut selain sebagai badan penghimpun dana ZIS secara nasional, juga berperan sebagai operator dan koordinator. Dalam peran sebagai operator, BAZNAS bertugas untuk menerima ZIS dari muzakki/donatur dan menyalurkannya kepada mustahik, sedangkan sebagai koordinator BAZNAS melakukan koordinasi dalam hal pengelolaan zakat dengan seluruh organisasi pengelola zakat di Indonesia.

Tampak bahwa peran BAZNAS dalam pengelolaan ZIS di Indonesia jauh lebih kompleks dari pada sekedar mengumpulkan dan mendistribusikan ZIS. Meskipun sebagai suatu ibadah ZIS telah diatur pokok-pokoknya dalam Al-Qur'an dan As-Sunnah, tetapi dalam praktek pengelolaannya di lapangan memerlukan berbagai penyesuaian dan improvisasi, misalnya dengan menerapkan ilmu manajemen dan akuntansi modern serta penggunaan teknologi informasi dan digital. Pengelolaan ZIS tidak dapat menutup diri dari berbagai faktor perkembangan zaman. Semakin kompleksnya kehidupan manusia, seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk dan perkembangan teknologi, menuntut setiap organisasi, termasuk BAZNAS, untuk beradaptasi secara positif, yaitu mengambil peluang-peluang dalam perkembangan zaman tersebut untuk menambah nilai bagi kemalsahatan umat atau masyarakat.

Dualisme Peran BAZNAS, Implikasi, dan Model Alternatif Pengelolaan ZIS di Indonesia

Tampak bahwa BAZNAS dalam tata kelola ZIS memiliki dualisme peran, yaitu sebagai koordinator dan operator. Dalam fungsi sebagai operator, BAZNAS bertugas untuk menerima ZIS dari muzakki/donatur dan menyalurkannya kepada mustahik, sedangkan sebagai koordinator BAZNAS melakukan koordinasi dalam hal pengelolaan zakat dengan seluruh organisasi pengelola zakat di Indonesia. Sebagai koordinator juga, ada delapan fungsi lain dari BAZNAS dalam tata kelola ZIS yaitu:

1. Perencanaan pengelolaan zakat nasional.
2. Pengumpulan zakat nasional.
3. Pendistribusian dan pendayagunaan zakat nasional.
4. Pelaporan dan pertanggungjawaban pengelolaan zakat nasional.
5. Pemberian pertimbangan pembentukan BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota.
6. Pemberian pertimbangan pengangkatan unsur pimpinan BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota.
7. Pengesahan hak amil dan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) BAZNAS provinsi dan BAZNAS kabupaten/kota.
8. Pemberian rekomendasi izin pembentukan LAZ.

Melalui peran BAZNAS sebagai operator dan koordinator, maka implikasi positif yang dapat muncul adalah:

1. Penguatan kelembagaan. Hal ini pada dasarnya bertujuan untuk memantapkan BAZNAS sebagai Lembaga Pemerintah Non-Struktural yang bertanggungjawab dalam pengelolaan zakat nasional dengan tujuan untuk mensejahterakan umat dan pengentasan kemiskinan, dalam konteks Aman Syar'i, Aman Regulasi, dan Aman NKRI.
2. Penguatan SDM. Melalui peran operator dan koordinator, diharapkan ada penguatan kebijakan ketenagakerjaan SDM amil zakat secara nasional, penerapan SKKNI dan Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dalam pengelolaan, serta mengoptimalkan proses sertifikasi amil zakat nasional.
3. Penguatan tata kelola. Hal ini pada dasarnya bertujuan untuk mendorong pelaksanaan good amil governance, memperkuat manajemen mutu dan risiko dalam pengelolaan zakat nasional, standarisasi sistem kepatuhan syariah, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pembangunan sistem informasi zakat nasional.
4. Penguatan jaringan. Melalui peran operator dan koordinator, diharapkan dapat memperkuat koordinasi dan sinergi seluruh OPZ dalam pengumpulan dan penyaluran zakat, mengembangkan Standar Nasional Organisasi Pengelola Zakat (SN-OPZ), serta implementasi platform Satu Data Zakat Nasional yang akan mengintegrasikan data dan informasi yang ada di dalam jaringan pengelolaan zakat nasional.

Pengelolaan ZIS yang dilakukan BAZNAS, dalam menjalankan fungsinya sebagai operator maupun koordinator, tidak terlepas dari berbagai kendala dan kekurangan. Berikut adalah implikasi negatif yang dihadapi BAZNAS sebagai lembaga yang berperan menjadi operator dan koordinator:

1. Pola koordinasi OPZ pada umumnya belum optimal. Hal ini berdampak pada proses pelaporan atas praktik pengelolaan ZIS nasional yang tidak optimal.
2. Pemahaman fikih zakat & regulasi pada pimpinan BAZNAS daerah pada umumnya masih lemah. Hal ini berdampak pada belum optimalnya pengelolaan ZIS di sejumlah BAZNAS daerah. Praktik pengelolaan ZIS masih terpaku pada tradisi kedermawanan yang tidak terlalu progresif, sehingga pencapaian pengelolaan ZIS nasional bertumbuh dengan perlahan.
3. Kompetensi pimpinan BAZNAS daerah pada umumnya masih lemah. Pimpinan pada BAZNAS daerah merupakan aktor kunci dalam pembangunan pengelolaan ZIS. Namun sayangnya, sebagian besar profil pimpinan BAZNAS daerah diisi oleh mereka yang telah memasuki purna jabatan. Meskipun secara jaringan dan ketokohan, para pimpinan tersebut memiliki pengaruh yang kuat, namun secara praktis dan kompetensi para pimpinan BAZNAS daerah tersebut tidak lagi mampu menjalankan fungsinya sebagai katalisator pembangunan pengelolaan ZIS di daerahnya masing-masing secara maksimal.
4. Manajemen dan struktur-fungsi BAZNAS daerah pada umumnya masih lemah. Konsekuensi dari lemahnya kompetensi pimpinan pada sejumlah BAZNAS daerah berdampak langsung pada kapasitas manajemen dan distribusi fungsi kerja pada BAZNAS daerah. Secara kelembagaan, BAZNAS daerah merupakan entitas OPZ terbesar dalam ekosistem pengelolaan ZIS nasional. Namun, jumlah yang besar tersebut tidak juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian dan pertumbuhan pengelolaan zakat di Indonesia.
5. Kualitas SDM amil BAZNAS daerah pada umumnya rendah. Konsekuensi lain dari lemahnya kompetensi dan kepemimpinan pada BAZNAS daerah adalah kualitas SDM amil

yang tidak maksimal. Visi kepemimpinan yang terbatas serta kompetensi yang lemah berdampak pada kualitas SDM amil pelaksana. Sebagai akumulasi dari ini, peran kelembagaan BAZNAS daerah dalam pengelolaan ZIS nasional juga tidak signifikan.

Apabila peran operator dan koordinator dihilangkan dari BAZNAS, maka salah satu model tata kelola yang dapat digunakan adalah model *Analytical Network Process* (ANP) (Firmansyah & Devi, 2017). Model ANP berfokus pada 4 klaster utama tata kelola ZIS, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Kluster tersebut saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain, sehingga mampu menangani hubungan yang kompleks antara level-level keputusan dengan atribut-atribut. Model ANP ini menurut Firmansyah & Devi (2017) juga akan memberikan keuntungan/dampak positif di setiap klasternya, yaitu:

1. Klaster transparansi

Dampak positif dari adanya kluster transparansi dalam tata kelola adalah menciptakan akses informasi yang jelas, kejelasan visi dan misi, kemudahan akses pengawas, informasi keuangan, standarisasi laporan keuangan, pengetahuan pengambilan keputusan, objektivitas pendataan hingga transparansi pendistribusian zakat dan/atau ZIS.

2. Klaster akuntabilitas

Kluster ini memungkinkan adanya tugas yang jelas, kesesuaian kompetensi, hingga adanya pengukuran kinerja serta efektivitas pengendalian internal

3. Klaster tanggung jawab

Dampak positif dari kluster tanggung jawab adalah adanya kepatuhan terhadap hukum dan prinsip dasar, prinsip kehati-hatian, kepatuhan syariah dan kepatuhan bekerja dengan Standar Operasional Prosedur (SOP).

4. Klaster keadilan

Dampak positif dari kluster keadilan adalah adanya kejelasan hak muzakki, pengabdian kepentingan bersama, perlakuan yang sama terhadap seluruh pemangku kepentingan, prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan aset dan peraturan untuk melindungi muzakki.

Penerapan model ANP saat peran sebagai operator dan koordinator BAZNAS dihapus nyatanya masih memberikan dampak negatif. Dampak negatif tersebut antara lain adalah:

1. BAZNAS harus memiliki SDM yang baik sebab ada standarisasi keuangan. Artinya, BAZNAS perlu memberikan pelatihan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bagi para pegawai.

2. BAZNAS harus melakukan mutasi pegawai, sebab perlu ada kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaan yang dihadapi.

Model kedua yang dapat diterapkan ketika peran BAZNAS sebagai operator dan koordinator dihilangkan adalah *Zakat Core Principles* (ZCP). Menurut Arkham Muhtadi & Susilowati (2018) ZCP diimplikasikan dalam 6 aspek utama yaitu menciptakan landasan hukum, supervisi zakat, tata kelola zakat, fungsi intermediasi, manajemen resiko dan kesesuaian syariah. Dampak positif dari model ZCP jika BAZNAS menerapkannya sebagai model tata kelola saat peran sebagai operator dan koordinator dihilangkan adalah:

1. Ada independensi, artinya BAZNAS memiliki keleluasaan dalam menciptakan tujuan lembaga, di samping memiliki otoritas yang lebih luas dalam proses pengumpulan hingga pendistribusian zakat/ZIS.

2. Pengawas zakat memiliki skema pengawasan yang terintegrasi yang mencakup semua aspek dari pengumpulan zakat dan penyaluran zakat.

3. BAZNAS memiliki manajemen pemberdayaan yang baik. Artinya, BAZNAS dapat mereduksi resiko kerugian/ketidaktepatan distribusi zakat/ZIS.

4. Menciptakan efisiensi waktu dan biaya.

Namun demikian, penerapan ZCP menjadikan zakat/ZIS menganut prinsip kesukarelaan dalam penghimpunan dana zakat. Hal ini selain menjadi kelemahan atau dampak negatif dari ZCP, juga menjadi suatu perbedaan yang signifikan antara penerapan ZCP di Indonesia dengan di negara-negara di Timur Tengah, seperti Arab Saudi, Malaysia, Sudan, Libya, Yaman, Kuwait, dan Pakistan. Di negara-negara tersebut meskipun menerapkan ZCP prinsip zakat tetap wajib disetorkan pada lembaga yang bersangkutan. Kelemahan lain dari model ZCP adalah tidak adanya perhatian bagi lembaga BAZNAS di daerah. Hal ini terjadi karena ZCP menjadikan tata kelola cenderung terpusat (Arkham Muhtadi & Susilowati, 2018).

Model ketiga yang dapat digunakan adalah model desentralisasi korporatisasi zakat. Model ini dapat membuat BAZNAS menjadi suatu perusahaan, di mana UPZ dan LAZ adalah anak perusahaannya. Dampak positif dari model ini memungkinkan adanya peningkatan pemasukan kas. Namun, model ini juga secara langsung akan berdampak negatif, karena ZIS akan dianggap sebagai pemasukan wajib, sehingga orientasi tidak lagi pada penegakan syariat namun pada pencapaian keuntungan. Model korporatisasi zakat telah diterapkan di Malaysia, sebab negara ini memiliki negara bagian yang hanya menjadi penyalur zakat/ZIS, tanpa berperan sebagai pengumpul zakat/ZIS. Hal ini juga yang membedakan dengan Indonesia, di mana jika model ini diterapkan, peran lembaga zakat tetap sebagai pengumpul dan penyalur zakat/ZIS (Paizin, 2022).

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, dapat dipahami bahwa BAZNAS dalam tata kelola ZIS berperan secara dualisme yaitu sebagai koordinator dan operator. Dalam fungsi sebagai operator, BAZNAS bertugas untuk menerima ZIS dari muzakki/donatur dan menyalurkannya kepada mustahik, sedangkan sebagai koordinator BAZNAS melakukan koordinasi dalam hal pengelolaan zakat dengan seluruh organisasi pengelola zakat di Indonesia. Keunggulan dari dualisme ini adalah adanya penguatan lembaga, SDM, tata kelola, serta jaringan. Sedangkan kelemahannya terletak pada tidak optimalnya pola koordinasi, rendahnya pemahaman mengenai fikih dan regulasi zakat, hingga rendahnya kompetensi SDM. Jika peran sebagai operator dan koordinator dihilangkan, maka BAZNAS dapat menerapkan beberapa model seperti Model ANP, ZCP, dan desentralisasi korporatisasi zakat.

KESIMPULAN

Pengelolaan zakat dan/atau ZIS dilakukan oleh BAZNAS secara nasional. BAZNAS dalam pengumpulan hingga pendistribusian zakat dibantu oleh UPZ dan LAZ. Pengelolaan ZIS yang dilakukan oleh BAZNAS, UPZ, dan LAZ dilakukan dengan 4 (empat) sistem utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pelaporan. Peran utama BAZNAS dalam tugas pokok dan fungsi tersebut selain sebagai badan penghimpun dana ZIS secara nasional, juga berperan sebagai operator dan koordinator. Dalam peran sebagai operator, BAZNAS bertugas untuk menerima ZIS dari muzakki/donatur dan menyalurkannya kepada mustahik, sedangkan sebagai koordinator BAZNAS melakukan koordinasi dalam hal pengelolaan zakat dengan seluruh organisasi pengelola zakat di Indonesia. Implikasi positif dari dualisme peran BAZNAS tersebut adalah adanya penguatan lembaga, SDM, tata kelola, serta jaringan. Sedangkan implikasi negatifnya terletak pada tidak optimalnya pola koordinasi, rendahnya pemahaman mengenai fikih dan regulasi zakat, dan rendahnya kompetensi SDM. Jika peran sebagai operator dan koordinator dihilangkan, maka pengelolaan ZIS di Indonesia dapat menerapkan beberapa model seperti model ANP, ZCP, dan desentralisasi korporatisasi zakat.

Penelitian ini masih sebatas mengkaji dualisme peran BAZNAS dalam pengelolaan ZIS di Indonesia terkait dengan implikasi positif dan negatifnya, serta mengidentifikasi model alternatif pengelolaan ZIS di Indonesia jika dualisme peran BAZNAS dihilangkan. Perlu kajian yang lebih

mendalam terkait model-model alternatif tersebut guna menemukan alternatif yang paling maksimal dalam memberikan solusi bagi pengelolaan ZIS di Indonesia. Selain itu, permasalahan terkait belum optimalnya pengumpulan dan pendistribusian zakat juga perlu dikaji lebih mendalam sebagai landasan untuk mencari solusi terbaik. Harapannya pengelolaan ZIS di Indonesia dapat memaksimalkan potensinya untuk membantu mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi masyarakat Indonesia, seperti kemiskinan, ketimpangan ekonomi dan sosial, keadilan, dan kesejahteraan.

DAFTAR REFERENSI

- Al-Zuhayly, W. (2018). *Zakat Kajian Berbagai Mazhab*. Remaja Rosdakarya.
- Arkham Muhtadi, N., & Susilowati, D. (2018). Analysis of Governance and Efficiency on Zakat Distribution: Evidence From Indonesia. *International Journal of Zakat*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v3i2.74>
- Baznas. (2020). *Laporan Kinerja Baznas 2019*.
- Baznas. (2022, May 1). *BAZNAS Targetkan Pengumpulan Zakat Nasional 2022 Rp 26 Triliun*. https://baznas.go.id/Press_Release/baca/BAZNAS_Targetkan_Pengumpulan_Zakat_Nasional_2022_Rp_26_Triliun/954
- Fathullah. (2018). Zakat In Islam (Analyze The Kinds Of Zakat). *Asy-Syari'ah*, 4(2).
- Firmansyah, I., & Devi, A. (2017). The Implementation Strategies of Good Corporate Governance for Zakat Institutions in Indonesia. *International Journal of Zakat*, 2(2), 85–97. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v2i2.27>
- Harahap, R. A. (2022). Literature Study of Zakat Distribution in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(1), 618. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.4369>
- Hasibuan, R., Pimada, L. M., Rabbani, A. M., & Malik, S. (2022). The Role of the Indonesian National Amil Zakat Agency in Social Finance Management As an Effort to Alleviate Poverty. *Maliki Islamic Economics Journal*, 2(1), 21–37. <https://doi.org/10.18860/miec.v2i1.16465>
- Hidayatullah, A., & Priantina, A. (2018). Toward Zakat Management Integration in Indonesia: Problems and Solution. *AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah*, 18(2), 321–346.
- Hidayati, A., & Tohirin, A. (2019). A Maqasid and Shariah Enterprises Theory-Based Performance Measurement for Zakat Institution. *International Journal of Zakat*, 4(2), 101–110. <https://doi.org/10.37706/ijaz.v4i2.192>
- Jamaluddin. (2021). Implementasi Syariah Enterprise Theory (SET) Dalam Perusahaan Manufaktur. *JIEBI: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(2), 135–147.
- Lubis, D. A., & Amsari, S. (2023). Analisis Strategi Penyaluran Dana Zakat Infaq Sedekah Untuk Mensejahterahkan Masyarakat Pada Rumah Yatim Medan . *JUMSI: Jurnal Manajemen Akuntansi*, 3(4), 2071–2081.
- Maghfirah. (2019). *Efektivitas Pengelolaan Zakat di Indonesia*. DeepPublish.
- Mutmainah, I. (2020). *Fikih Zakat*. Dirah Publisher.
- Paizin, M. N. (2022). Decentralization in Malaysia's Zakat Organizations: Comparison of Zakat Collection Achievements. *International Journal of Zakat*, 7(1), 33–46.
- Pratiwi, F. S. (2023, April 19). *Pengumpulan Zakat di Indonesia Capai Rp22,43 Triliun pada 2022*. <https://dataindonesia.id/ragam/detail/pengumpulan-zakat-di-indonesia-capai-rp2243-triliun-pada-2022>
- Rozaan, R. A., Ibadurahman, D., Kurniawan, R., & Pimada, L. M. (2023). The Architecture of Zakat Institutions in Indonesia: A SWOT Analysis. *International Journal of Zakat*, 8(Special), 14–28.

- Sawmar, A. A., & Mohammed, M. O. (2021). Enhancing zakat compliance through good governance: a conceptual framework. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 13(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>
- Wahyuni, S., & Abdullah, M. W. (2021). Akuntabilitas Berbasis Syariah Enterprise Theory Dalam Mewujudkan Ekonomi Sustainable. *BALANCE: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(1), 41–54.
- Zulkifli. (2020). *Memahami Zakat, Infaq, Shadaqoh, Wakaf, dan Pajak*. Kalimedia Press.