IMPLEMENTASI *GOOD AMIL GOVERNANCE* BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL DALAM MENINGKATKAN PARTISIPASI ZAKAT INFAK DAN SEDEKAH MASYARAKAT KABUPATEN NGAWI

Oleh:

FAUZAN MAHMUDI

NIM 501240009

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

PROGRAM MAGISTER PRODI EKONOMI SYARIAH

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI

PONOROGO

2026

ABTRAK

Mahmudi, Fauzan. 2026. Implementasi *Good Amil Governance* Badan Amil Zakat Nasional dalam Meningkatkan Partisipasi Zakat Infak dan Sedekah Masyarakat Kabupaten Ngawi**. Tesis**. Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo. Pembimbing 1: Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I., Pembimbing 2**:** Dr. Aji Damanuri, M.E.I.

Kata Kunci: *Good Amil Governance*, Partisipasi Zakat, Infak, dan Sedekah, *Trust*, Partisipasi Sosial, BAZNAS Kabupaten Ngawi

Pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di Indonesia menghadapi persoalan mendasar berupa kesenjangan antara potensi dan realisasi penghimpunan. Potensi zakat nasional diperkirakan mencapai Rp 327,6 triliun per tahun, namun realisasinya pada tahun 2023 hanya mencapai sekitar Rp 31,7 triliun. Di tingkat daerah, BAZNAS Kabupaten Ngawi menghadapi tantangan serupa di mana potensi zakat diperkirakan mencapai Rp 28 miliar per tahun, sementara penghimpunan aktual masih jauh di bawah angka tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara komprehensif implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance*, menganalisis faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dan mengevaluasi dampak implementasi GAG terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam ZIS dan merumuskan rekomendasi strategis bagi transformasi kelembagaan BAZNAS Kabupaten Ngawi**.** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan kunci yang terdiri atas pimpinan dan staf BAZNAS Kabupaten Ngawi, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap laporan kinerja, kebijakan, dan dokumen kelembagaan.

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama terkait implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Kabupaten Ngawi. Pertama, implementasi GAG berada pada kategori *moderately advanced governance implementation*, dengan kekuatan pada aspek responsibilitas dan independensi melalui perencanaan berbasis kebutuhan mustahik dan kepemimpinan kolegial, meskipun transparansi digital dan kepatuhan syariah masih perlu diperkuat. Kedua, faktor penghambat meliputi keterbatasan SDM (ability), belum optimalnya platform digital (integrity dan ability), rendahnya literasi zakat (benevolence), serta preferensi muzaki ASN terhadap lembaga lain, sementara faktor pendukung utama adalah Perda Nomor 6 Tahun 2014 yang memperkuat aspek kelembagaan. Ketiga, implementasi GAG berkontribusi positif terhadap peningkatan partisipasi ZIS, tercermin dari kenaikan penghimpunan dari Rp 2,1 miliar (2019) menjadi lebih dari Rp 5 miliar (2025). Transparansi, media sosial, dan regulasi berperan pada dimensi partisipasi, meskipun berpotensi menghasilkan *pseudo-participation* jika tanpa internalisasi nilai, sehingga *organizational learning* menjadi kunci transformasi berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Fauzan Mahmudi**, NIM 501240009 dengan judul: "Implementasi *Good Amil Governance* Badan Amil Zakat Nasional dalam Meningkatkan Partisipasi Zakat Infak dan Sedekah Masyarakat Kabupaten Ngawi", maka tesis ini sudah dipandang layak diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 16 April 2026

Pembimbing I,	Pembimbing II,
Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I.	**Dr. Aji Damanuri, M.E.I.**
NIP 197401102000032001	NIP 197506022002121003

Mengatahui,

Ketua Program Studi
Magister Ekonomi Syariah

Dr. Hj. Ely Masykuroh, S.E., M.S.I
NIP. 19720211199032003

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO
PASCASARJANA
Alamat: Jl. Pramuka 156, Ronowijayan, Siman, Ponorogo 63471
Website: www.pasca.uinponorogo.ac.id Email: pascauinponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Fauzan Mahmudi, NIM 501240009, Program Magister Program Studi Ekonomi Syariah dengan judul: "*Implementasi Good Amil Governance Badan Amil Zakat Nasional dalam Meningkatkan Partisipasi Zakat Infak dan Sedekah Masyarakat Kabupaten Ngawi*" telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munâqashah* Tesis Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Ageng Muhammad Besari Ponorogo pada Hari Selasa, tanggal 28 April 2026 dan dinyatakan **LULUS**.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	**Dr. Ely Masykuroh, S.E.,M.S.I.** **NIP**. 19720211199032003 Ketua Sidang		5/5 '26
2	**Dr. Amin Wahyudi, S.Ag., M.E.I.** **NIP**. 197502072009011007 Penguji Utama		5/5 '26
3	**Prof. Dr. Hj. Khusniati Rofiah, M.S.I** **NIP**. 197401102000032001 Penguji 2		5/5 '26
4	**Dr. Aji Damanuri, M.E.I.** **NIP**. 197506022002121003 Sekretaris		5/5 '26

Ponorogo,14 Mei 2026
Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. H. Agus Purnomo, M.Ag.
NIP. 197308011998031001

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	:	Fauzan Mahmudi
NIM	:	501240009
Fakultas	:	Ekonomi Syariah Pasca Sarjana UIN Ponorogo
Program Studi	:	Ekonomi Syariah
Judul Tesis	:	Implementasi *Good Amil Governance* Badan Amil Zakat Nasional dalam Meningkatkan Partisipasi Zakat Infak dan Sedekah Masyarakat Kabupaten Ngawi

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naska tersebut dipublikaskan oleh perpustakaan Universitas Islam Negeri Kiai Muhammad Besari Ponorogo yang dapat diakses di ethesis.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggungjawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 18 April 2026

Penulis,

Fauzan Mahmudi

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, Fauzan Mahmudi, NIM 501240009, Program Magister Prodi Ekonomi Syariah menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: "Implementasi *Good Amil Governance* Badan Amil Zakat Nasional dalam Meningkatkan Partisipasi Zakat Infak dan Sedekah Masyarakat Kabupaten Ngawi" ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 13 April 2026

Pembuat Pernyataan,

Fauzan Mahmudi

NIM 501240009

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Konsep *Good Amil Governance* merupakan kerangka tata kelola yang mengintegrasikan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, responsibilitas, dan keadilan dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) oleh lembaga amil zakat. Penerapan tata kelola yang baik tidak hanya berdimensi administratif, tetapi juga sarat dengan nilai spiritual yang berpijak pada maqashid syariah, yakni perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta.[1] Hal ini penting karena kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu menampilkan pengelolaan dana umat secara profesional dan berintegritas.[2] Dengan demikian, *Good Amil Governance* tidak hanya berfungsi meningkatkan efektivitas distribusi zakat, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial lembaga pengelola zakat.[3] Lebih jauh, tata kelola yang baik dapat mendorong optimalisasi potensi zakat secara nasional, mengingat rendahnya tingkat partisipasi masyarakat masih menjadi problem struktural yang signifikan.[4] Oleh karena itu, penguatan *Good Amil Governance* merupakan prasyarat strategis bagi keberlanjutan filantropi Islam modern.[5]

Penerapan prinsip *Good Amil Governance* (GAG) menjadi krusial bagi lembaga filantropi Islam dalam meningkatkan profesionalisme dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan zakat, infak, dan sedekah. GAG menekankan prinsip-prinsip seperti kepatuhan syariah, transparansi,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

[1] Ascarya, *Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam Pengelolaan Zakat Di Indonesia* (Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2019).

[2] Syamsul Hidayat, "Good Amil Governance: Urgensi Dan Implementasi Dalam Lembaga Zakat," *Al-Ahkam: Jurnal Hukum Dan Pranata Sosial* 30, no. 2 (2020): 233–50.

[3] Irfan Syauqi Beik and Laily Dwi Arsyianti, *Ekonomi Pembangunan Syariah: Teori Dan Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

[4] Afzalur Rahman, *Economic Doctrines of Islam* (Kuala Lumpur: A.S. Noordeen, 1995).

[5] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), "Zakat Outlook 2023" (Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2023).

akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, yang bertujuan untuk memastikan pengelolaan dana zakat yang efisien dan tepat sasaran.[6] Selain itu, penerapan GAG memungkinkan lembaga amil untuk memperkuat integritas dan sistem pelaporan keuangan, sehingga meminimalisasi risiko penyimpangan dan memperbesar potensi penghimpunan dana. Dengan penerapan GAG yang konsisten dan sistematis, lembaga filantropi Islam dapat memainkan peran yang lebih strategis dalam mendukung pembangunan sosial dan pengentasan kemiskinan secara berkelanjutan

Di tengah meningkatnya tuntutan publik terhadap transparansi dan akuntabilitas lembaga keagamaan, BAZNAS dituntut untuk memperkuat tata kelola kelembagaannya melalui penerapan Good Amil Governance (GAG)**.** Enam prinsip utama GAG ransparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, keadilan, dan kepatuhan syariah, menjadi landasan penting dalam membangun kepercayaan dan partisipasi masyarakat.[7] Dalam konteks BAZNAS Kabupaten Ngawi, meskipun memiliki potensi zakat yang besar, tingkat partisipasi masyarakat masih rendah. Kondisi ini menegaskan pentingnya penerapan GAG secara efektif sebagai strategi peningkatan kepercayaan publik dan optimalisasi penghimpunan zakat, infak, serta sedekah.[8] Kajian kualitatif diperlukan untuk memahami sejauh mana praktik tata kelola yang baik berpengaruh terhadap partisipasi donasi masyarakat di tingkat lokal.

Potensi zakat di Indonesia diperkirakan mencapai angka yang sangat besar, mencerminkan kapasitas ekonomi umat Islam yang signifikan. Berdasarkan data Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), potensi zakat nasional mencapai sekitar Rp327,6 triliun per tahun, namun realisasi penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) masih jauh di bawah angka

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[6] Sri Yayu Ninglasari Husnul Mirzal and et al., "Good Amil Governance (GAG) and Efficiency of Zakat Institution in Indonesia," *Ijtimā Iyya Journal of Muslim Society Research* 8, no. 2 (2023): 133–46, https://doi.org/10.24090/ijtimaiyya.v8i2.7913.

[7] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 26.

[8] Ahmad Juwaini, *Zakat Untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance* (Jakarta: Forum Zakat, 2012).

tersebut, yakni hanya sekitar Rp31,7 triliun pada tahun 2023.[9] Kesenjangan antara potensi dan realisasi tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi pengelolaan zakat masih menjadi tantangan besar. Berbagai faktor seperti rendahnya literasi zakat, keterbatasan transparansi, dan belum meratanya penerapan tata kelola yang baik di lembaga amil zakat menjadi penyebab utama rendahnya partisipasi muzaki. Oleh karena itu, penerapan prinsip Good Amil Governance (GAG) menjadi krusial untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat serta memperkuat penghimpunan dana ZIS di Indonesia.

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi, Provinsi Jawa Timur. BAZNAS Kabupaten Ngawi merupakan lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah daerah untuk mengelola zakat, infak, dan sedekah (ZIS) secara profesional dan sesuai syariat.[10] Secara geografis, Kabupaten Ngawi terletak di wilayah barat Provinsi Jawa Timur dan berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Tengah, menjadikannya daerah strategis dalam arus mobilitas sosial dan ekonomi masyarakat.[11] BAZNAS Ngawi berkantor di kompleks Masjid Agung Baiturrahman Ngawi, yang juga menjadi pusat kegiatan keagamaan dan sosial masyarakat. Sebagai lembaga filantropi Islam, BAZNAS Kabupaten Ngawi memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola potensi zakat masyarakat, terutama dari kalangan ASN, pelaku UMKM, dan petani. Selain itu, lembaga ini juga aktif dalam program pendayagunaan zakat berbasis pemberdayaan, seperti bantuan modal usaha dan beasiswa pendidikan.[12] Dengan latar belakang ini, BAZNAS Kabupaten Ngawi menjadi lokasi yang relevan untuk meneliti implementasi *Good Amil Governance* dan bagaimana hal tersebut berdampak terhadap peningkatan partisipasi donasi masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[9] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), "Outlook Zakat Indonesia 2024" (Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2024), 25.

[10] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat" (2011).

[11] Pemerintah Kabupaten Ngawi, "Profil Daerah Kabupaten Ngawi Tahun 2023" (Ngawi: Bappeda Ngawi, 2023).

[12] BAZNAS Kabupaten Ngawi, "Laporan Kinerja Dan Program Pendistribusian ZIS Tahun 2023" (Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023).

Meskipun BAZNAS Kabupaten Ngawi telah menerapkan berbagai program pengelolaan zakat berbasis digital dan pemberdayaan mustahik, partisipasi masyarakat dalam berdonasi masih relatif rendah dibandingkan dengan potensi zakat yang ada.[13] Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara penerapan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dengan tingkat kepercayaan dan keterlibatan publik.[14] Salah satu indikasi yang terlihat adalah dominasi donasi dari kalangan ASN, sementara kontribusi dari masyarakat umum, pelaku usaha, dan petani belum tergarap secara maksimal. Selain itu, aspek transparansi pelaporan dan komunikasi publik masih perlu ditingkatkan agar lebih informatif dan mudah diakses oleh masyarakat. Faktor-faktor ini menimbulkan pertanyaan mendasar tentang bagaimana implementasi prinsip GAG, seperti akuntabilitas, independensi, dan kepatuhan syariah, telah dijalankan dalam praktik, dan bagaimana efektivitasnya dalam memengaruhi keputusan masyarakat untuk berdonasi. Maka dari itu, problematika ini menjadi landasan penting bagi penelitian kualitatif untuk menggali secara mendalam persepsi, pengalaman, dan respons aktor-aktor kunci di BAZNAS Kabupaten Ngawi.

Good Governance pada dasarnya menjelaskan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik dan bertanggung jawab, yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, efektivitas, efisiensi, partisipasi, serta penegakan hukum.[15] Konsep ini kemudian diadaptasi oleh lembaga zakat dalam bentuk *Good Amil Governance* (GAG), yaitu seperangkat prinsip tata kelola yang dirancang untuk memastikan bahwa pengelolaan zakat dilakukan secara profesional, amanah, dan sesuai dengan syariah.[16] BAZNAS sebagai lembaga amil zakat resmi negara mengembangkan prinsip-prinsip GAG menjadi enam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[13] BAZNAS Kabupaten Ngawi, "Laporan Realisasi Zakat, Infak, Dan Sedekah Tahun 2023" (Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023).

[14] Juwaini, *Zakat Untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance*.

[15] United Nations Development Programme, *Governance for Sustainable Human Development* (New York: United Nations Development Programme, 1997).

[16] Juwaini, *Zakat Untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance*.

pilar utama, yaitu: (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) responsibilitas, (4) independensi, (5) keadilan, dan (6) kepatuhan terhadap syariah.[17] Prinsip-prinsip ini tidak hanya menjadi pedoman manajerial internal, tetapi juga menjadi strategi eksternal untuk membangun kepercayaan publik serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berdonasi. Penerapan GAG dianggap efektif dalam memperbaiki citra lembaga zakat dan mendorong muzakki untuk lebih aktif menyalurkan zakat, infak, dan sedekahnya melalui lembaga formal.[18]

Secara teoritis, prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dirancang untuk menciptakan tata kelola lembaga zakat yang profesional, transparan, akuntabel, dan berbasis syariah.[19] Ketika prinsip ini diterapkan dengan konsisten, seharusnya mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat dan mendorong partisipasi aktif dalam berdonasi. Namun, dalam praktik di lapangan, pelaksanaan GAG pada BAZNAS Kabupaten Ngawi belum sepenuhnya selaras dengan teori. Misalnya, prinsip transparansi, yang dalam teori menuntut keterbukaan informasi keuangan dan program kerja kepada publik, dalam praktiknya belum sepenuhnya diwujudkan melalui kanal komunikasi yang mudah diakses masyarakat.[20] Laporan kinerja yang tersedia belum terpublikasi secara luas atau dalam format yang mudah dipahami oleh calon muzakki.

Good Amil Governance (GAG) diyakini mampu mendorong partisipasi donasi masyarakat melalui penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan yang akan membangun kepercayaan publik terhadap lembaga amil zakat.[21] Dalam konteks ini, semakin tinggi kualitas tata kelola lembaga, maka semakin besar

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[17] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 25.

[18] M Ali Yusuf, "Good Amil Governance Sebagai Instrumen Penguatan Kepercayaan Publik Terhadap Lembaga Zakat," *Jurnal Zakat Dan Wakaf* 6, no. 2 (2020): 155–69.

[19] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 27.

[20] Juwaini, *Zakat Untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance*.

[21] Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 24.

pula peluang meningkatnya minat dan loyalitas masyarakat untuk menunaikan zakat, infak, dan sedekah melalui lembaga formal.[22] Namun dalam praktiknya di BAZNAS Kabupaten Ngawi, dampak dari penerapan GAG belum sepenuhnya mencerminkan hasil ideal sebagaimana yang diharapkan oleh teori. Salah satu indikatornya adalah stagnasi jumlah muzakki dari sektor non-pemerintah, meskipun lembaga telah menerapkan sejumlah prinsip GAG secara prosedural.[23]

Kajian mengenai penerapan *Good Amil Governance* (GAG) di Indonesia telah banyak dilakukan, namun sebagian besar masih berfokus pada lembaga zakat di tingkat nasional atau provinsi besar. Penelitian-penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Nurhadi (2022) di BAZNAS Kota Surabaya dan Rachmawati (2023) di LAZ Dompet Dhuafa Jakarta, menyoroti pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam meningkatkan kepercayaan muzaki.[24] Namun, studi-studi tersebut umumnya menekankan aspek normatif dan belum banyak menggali secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip GAG diimplementasikan pada konteks lokal dengan karakteristik sosial-ekonomi yang berbeda.[25] Kesenjangan ini menunjukkan perlunya pendekatan kualitatif untuk memahami dinamika penerapan GAG di daerah seperti BAZNAS Kabupaten Ngawi, yang menghadapi tantangan partisipasi masyarakat rendah meski memiliki potensi zakat besar. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk memperkaya literatur empiris tentang praktik tata kelola amil zakat di tingkat daerah.

Meskipun memiliki potensi zakat yang besar, realitas di Kabupaten Ngawi menunjukkan bahwa penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) masih jauh di bawah estimasi. Salah satu faktor penghambat utama adalah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[22] Juwaini, *Zakat Untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance*, 23.

[23] Ngawi, "Laporan Kinerja Dan Program Pendistribusian ZIS Tahun 2023."

[24] Nurhadi, "Implementasi Good Amil Governance Dalam Meningkatkan Kepercayaan Muzaki Di BAZNAS Kota Surabaya," *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam* 8, no. 2 (2022): 145–60.

[25] Rachmawati, "Transparansi Dan Akuntabilitas Pengelolaan Zakat Di LAZ Dompet Dhuafa Jakarta," *Al-Mashlahah: Jurnal Ekonomi Syariah* 11, no. 1 (2023): 33–47.

tingginya angka kemiskinan, yang pada Maret 2024 mencapai 13,81 persen atau sekitar 116,47 ribu jiwa, sehingga sebagian masyarakat belum memiliki kapasitas ekonomi untuk berzakat secara rutin.[26] Selain itu, persepsi masyarakat terhadap kurangnya transparansi lembaga amil, serta belum optimalnya infrastruktur penghimpunan digital turut memperlemah partisipasi publik.[27] Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat, yang perlu diatasi melalui peningkatan tata kelola dan penerapan prinsip *Good Amil Governance (GAG)* di BAZNAS Kabupaten Ngawi.

Potensi zakat di Kabupaten Ngawi diperkirakan mencapai Rp. 28 miliar per tahun berdasarkan data BAZNAS, meskipun realisasi penghimpunannya masih di bawah potensi tersebut.[28] Selain itu, sektor ekonomi lokal yang berbasis pertanian, perdagangan, serta jasa juga menyimpan peluang besar bagi penghimpunan zakat maal dan zakat profesi. Tidak hanya dari masyarakat umum, potensi juga datang dari kalangan aparatur sipil negara (ASN) yang secara reguler memiliki penghasilan tetap, sehingga dapat diarahkan untuk zakat profesi melalui kebijakan potong gaji atau program sedekah ASN. Potensi kelembagaan ini sudah mulai digarap, salah satunya melalui kerja sama antara BAZNAS Kabupaten Ngawi dengan Kejaksaan Negeri serta Kementerian Agama untuk memperkuat penghimpunan ZIS di lingkungan ASN.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya dinamika dalam penghimpunan dana ZIS (Zakat, Infak, dan Sedekah) selama periode 2024–2025, meskipun capaian tersebut masih relatif jauh dari potensi yang ada. Pada tahun 2024, dana zakat yang berhasil

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[26] Badan Pusat Statistik Kabupaten Ngawi, "Profil Kemiskinan Maret 2024 Kabupaten Ngawi," 2024, https://ngawikab.bps.go.id/id/pressrelease/2024/08/01/55/profil-kemiskinan-maret-2024-kabupaten-ngawi-.html.

[27] BAZNAS Kabupaten Ngawi, "Keuangan BAZNAS Kabupaten Ngawi" (Ngawi: Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, 2026), https://kabngawi.baznas.go.id/keuangan.

[28] BAZNAS Kabupaten Ngawi, "BAZNAS Kabupaten Ngawi Dan Kejaksaan Negeri Ngawi Perkuat Pengumpulan ZIS Di Lingkungan Kankemenag Kabupaten Ngawi," 2025, https://baznas.ngawikab.go.id/home/baznas-dan-kejaksaan-negeri-ngawi-perkuat-pengumpulan-zis-di-lingkungan-kemenag-kabupaten-ngawi/.

dihimpun sebesar 1,6 miliar rupiah, sementara dana infak mencapai 2,2 miliar rupiah. Selanjutnya, pada tahun 2025 terjadi peningkatan signifikan pada penghimpunan zakat menjadi 3,1 miliar rupiah, namun di sisi lain dana infak justru mengalami penurunan menjadi 1,3 miliar rupiah.[29] Fluktuasi ini mengindikasikan adanya perubahan pola partisipasi masyarakat serta efektivitas strategi penghimpunan yang diterapkan. Meskipun terdapat peningkatan pada sektor zakat, total capaian tersebut masih belum optimal jika dibandingkan dengan potensi zakat Kabupaten Ngawi yang diperkirakan mencapai 28 miliar rupiah. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan strategi, inovasi penghimpunan, serta peningkatan literasi dan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban berzakat secara berkelanjutan.

Pengelolaan zakat, infak, dan sedekah pada lembaga resmi seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) menuntut penerapan tata kelola yang baik sebagai bentuk akuntabilitas publik dan upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat. Konsep *Good Amil Governance* (GAG) yang berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan menjadi kerangka penting dalam memastikan pengelolaan dana zakat berjalan efektif dan sesuai dengan nilai syariah.[30] Penelitian terbaru menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip GAG memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pengelolaan zakat serta peningkatan kepercayaan muzakki, meskipun dalam praktiknya masih terdapat kesenjangan dalam penerapan secara optimal di berbagai daerah.[31] Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih mendalam bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi sebagai upaya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membayar zakat, infak, dan sedekah. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi prinsip-prinsip Good Amil Governance dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[29] Imaduddin Fatkhurizi, *Staff Bidang Umum BAZNAS Kabupaten Ngawi*, 2026.

[30] Suhairi, Zulfa, Fitriyah, dan Isnawati, "Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional," *Jurnal Akuntansi AKUNESA* 11, no. 1 (2022): 69–77.

[31] N. Masruroh, "Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance pada BAZNAS Kabupaten Jember," *Jurnal Pengabdian Nasional Indonesia* 4, no. 3 (2023): 467–476.

meningkatkan partisipasi zakat, infak, dan sedekah masyarakat Kabupaten Ngawi.

Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi dapat diklasifikasikan menjadi faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi adanya regulasi yang jelas terkait pengelolaan zakat, seperti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, komitmen pimpinan dalam menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaporan dan penghimpunan dana zakat. Selain itu, meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban zakat juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi GAG.[32] Di sisi lain, faktor penghambat meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang profesional dan kompeten di bidang pengelolaan zakat, rendahnya literasi masyarakat terkait zakat, infak, dan sedekah, serta belum optimalnya sistem pengawasan internal.[33] Selain itu, perbedaan karakteristik sosial masyarakat dan tingkat kepercayaan publik yang belum merata turut menjadi tantangan dalam penerapan prinsip Good Amil Governance secara maksimal.[34] Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif untuk memperkuat faktor pendukung dan meminimalkan hambatan agar implementasi GAG dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam menunaikan zakat, infak, dan sedekah. Penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme terbukti mampu meningkatkan kepercayaan publik (*trust*),

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[32] Suhairi, Zulfa, Fitriyah, dan Isnawati, "Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional," *Jurnal Akuntansi AKUNESA* 11, no. 1 (2022): 69–77.

[33] N. Masruroh, "Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance pada BAZNAS Kabupaten Jember," *Jurnal Pengabdian Nasional Indonesia* 4, no. 3 (2023): 467–476.

[34] Devianto et al., "Good Amil Governance in Zakat Management in West Sumatra," *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 7, no. 1 (2024): 163–189.

yang pada gilirannya mendorong kesadaran dan partisipasi muzakki dalam menyalurkan dana melalui lembaga resmi.[35] Selain itu, tata kelola yang baik juga memperkuat legitimasi kelembagaan sehingga BAZNAS lebih dipercaya sebagai pengelola dana umat yang amanah dan efektif. Namun, untuk mengoptimalkan dampak tersebut, diperlukan strategi transformasi kelembagaan yang adaptif, seperti digitalisasi layanan zakat, inovasi program pemberdayaan berbasis kebutuhan masyarakat, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia amil.[36] Strategi lain yang dilakukan meliputi peningkatan literasi zakat melalui edukasi publik dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah daerah dan lembaga sosial lainnya.[37] Dengan demikian, implementasi Good Amil Governance tidak hanya berdampak pada peningkatan partisipasi masyarakat, tetapi juga mendorong transformasi kelembagaan BAZNAS menuju pengelolaan zakat yang lebih modern, transparan, dan berkelanjutan.

Analisis terhadap implementasi *Good Amil Governance* (GAG) menjadi penting karena tata kelola amil yang baik secara langsung memengaruhi tingkat kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam membayar zakat, infak, dan sedekah (ZIS). Sejumlah studi menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas lembaga zakat berkontribusi signifikan terhadap peningkatan minat muzaki untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.[38] Ketika prinsip-prinsip GAG diterapkan secara konsisten, lembaga zakat mampu membangun reputasi yang kredibel, memperkuat legitimasi keagamaan, dan memastikan distribusi dana yang tepat sasaran.[39] Sebaliknya, lemahnya tata kelola amil dapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[35] Irfan Syauqi Beik dan Laily Dwi Arsyianti, "Measuring Zakat Impact on Poverty and Welfare Using CIBEST Model," *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 7, no. 1 (2021): 1–24.

[36] Devianto et al., "Good Amil Governance in Zakat Management in West Sumatra," *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 7, no. 1 (2024): 163–189.

[37] N. Masruroh, "Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance pada BAZNAS Kabupaten Jember," *Jurnal Pengabdian Nasional Indonesia* 4, no. 3 (2023): 467–476.

[38] Nurul Huda and et al., *Good Amil Governance Dan Kepercayaan Muzaki Terhadap Lembaga Zakat* (Jakarta: Kencana, 2020).

[39] Ascarya and Lathifah, "Good Amil Governance: Kerangka Tata Kelola Lembaga Zakat Yang Efektif," *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Filantropi Islam* 5, no. 2 (2021): 112–26.

menimbulkan persepsi negatif terhadap integritas lembaga dan menurunkan partisipasi publik. Oleh karena itu, kajian mendalam mengenai implementasi GAG, terutama dalam konteks daerah seperti BAZNAS Kabupaten Ngawi, menjadi relevan untuk memahami hubungan antara tata kelola yang baik dan peningkatan partisipasi ZIS masyarakat. Terdapat kesejangan antara relitas penerapan prinsip *Goog Amil Governance* dan realisasi implementasi di BAZNAS Kabupaten Ngawi.

B. Rumusan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang di atas, untuk memudahkan dalam proses penelitian, maka Penulis memfokuskan penelitian dengan rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (transparansi, akuntabilitas, independensi, keadilan, kepatuhan syariah) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi?
2. Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi?
3. Bagaimana dampak implementasi *Good Amil Governance* terhadap partisipasi masyarakat dalam zakat, infak dan sedekah, serta strategi transformasi kelembagaan yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini secara umum bertujuan unutuk menganalisis secara menyeluruh sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan secara komprehensif implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (transparansi, akuntabilitas, independensi, keadilan, kepatuhan syariah) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi.
2. Menganalisis Faktor yang menjadi penghambat dan pendukung implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

3. Mengevaluasi dampak *Good Amil Governance* terhadap peningkatan partisipasi zakat, infak, dan sedekah masyarakat Kabupaten Ngawi, serta merumuskan rekomendasi strategis.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

   Penelitian ini diharapkan memberikan memperkaya literatur tata kelola zakat berbasis *Good Amil* Gomernance dan memperluas modal hubungan antara tata kelola dan partisipasi publik. Temuan penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai integrasi prinsip *good governance*, *zakat core principles*, dan prinsip syariah dalam manajemen zakat, sehingga memperluas perspektif akademik dan memberikan dasar bagi pengembangan teori tata kelola lembaga zakat di Indonesia.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Mahasiswa dan Akademisi

      Penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah sekaligus rujukan kritis untuk mengembangkan penelitian lanjutan mengenai *Good Amil Governance* serta memperluas pemahaman dalam konteks studi ekonomi Islam dan tata kelola lembaga filantropi.

   b. Bagi Lembaga Filantropi Islam (Baznas/LAZ)

      Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan strategis bagi penguatan kebijakan dan praktik tata kelola, sekaligus menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kepercayaan publik.

   c. Bagi Peneliti Selanjutnya

      Penelitian ini dapat menjadi pijakan metodologis dan konseptual untuk kajian lebih lanjut, baik dalam bentuk penelitian komparatif, longitudinal, maupun pengembangan model tata kelola zakat yang lebih adaptif terhadap dinamika masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI ASENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

E. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam kajian terdahulu ini, Penulis mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dikelompokan menjadi 3 sebagai berikut:

1. Konseptual Good Amil Governance dan Tata Kelola Islam

   Kelompok pertama merupakan penelitian yang berfokus pada pengembangan konsep, kerangka teoritis, dan landasan normatif tata kelola Islam maupun Good Amil Governance (GAG).

   Penelitian oleh Hidayatul Ihsan dan Abdullah Ayedh dalam artikel *"A Proposed Framework of Islamic Governance for Awqaf"* menegaskan bahwa tata kelola yang baik dalam Islam berlandaskan prinsip amanah, 'adalah, dan syura yang bersumber dari Al-Qur'an dan praktik Rasulullah SAW. Kerangka tersebut dikonstruksi melalui institusi syura, lembaga pemantauan, dan audit syariah sebagai pilar utama tata kelola wakaf.[40]

   Selanjutnya, penelitian Chaudhry Ghafiran dan Sofia Yasmin dalam *"Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry"* mengemukakan adanya kesenjangan etika antara idealitas tata kelola Islam dan praktik organisasi amal Muslim. Studi ini menekankan pentingnya rekonstruksi etika tata kelola berbasis nilai keislaman untuk mengatasi krisis kepercayaan lembaga filantropi.[41]

   Penelitian Rini Elvira dan Nursyirwan Effendi dalam *"Good Amil Governance According to Zakat Core Principles: A Concept to Improve the Efficiency and Effectiveness of Zakat Management"* memformulasikan konsep GAG berbasis Zakat Core Principles (ZCP) melalui pendekatan Systematic Literature Review. Studi ini menegaskan bahwa transparansi,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[40] Hidayatul Ihsan and Abdullah Ayedh, "A Proposed Framework of Islamic Governance for Awqaf," *Journal of Islamic Economics Banking and Finance* 11, no. 2 (2015): 117–33, https://doi.org/10.12816/0024918.

[41] Chaudhry Ghafran and Sofia Yasmin, "Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry," *Journal of Business Ethics* 167, no. 3 (2020): 513–33, https://doi.org/10.1007/s10551-019-04170-3.

akuntabilitas, independensi, dan kepatuhan hukum menjadi fondasi peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan zakat.[42]

Rosalina Pebrica Mayasari dkk. dalam *"Prinsip-Prinsip Tata Kelola Berakhlak Lembaga Filantropi Islam"* mengembangkan konsep virtuous governance berbasis nilai tauhid, amanah, taqwa, musyawarah, maslahat, dan amar ma'ruf nahi munkar. Pendekatan ini memperkaya dimensi spiritual dan moral dalam tata kelola lembaga filantropi Islam.[43]

Sementara itu, Umi Nandiroh dkk. dalam *"Good Corporate Governance and Financial Performance of Shariah Banks in Indonesia"*[44] serta Toufan Aldian Syah dalam *"The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Maximizing the Financial Performance of Islamic Banking in Indonesia"*[45] menekankan pentingnya tata kelola perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan perbankan syariah. Meskipun objeknya berbeda (perbankan), keduanya memberikan kontribusi konseptual terkait hubungan tata kelola dan kinerja lembaga berbasis syariah.

2. Implementasi Good Amil Governance di Lembaga Zakat

Kelompok kedua merupakan penelitian yang secara langsung menganalisis praktik penerapan GAG pada lembaga zakat.

Penelitian F. Wijayati dalam *"Conceptualization Good Amil Governance in Zakat Institution"* menunjukkan bahwa sebagian besar Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) telah menerapkan prinsip transparansi,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[42] Rini Elvira and Nursyirwan Effendi, "Good Amil Governance According to Zakat Core Principles: A Concept to Improve The Efficiency and Effectiveness Of Zakat Management," n.d.

[43] Rosalina Pebrica Mayasari, "Prinsip-Prinsip Tata Kelola Berakhlak Lembaga Filantropi Islam," *Jurnal Riset Akuntansi Tridinanti* 5, no. 1 (2023): 85–94, https://doi.org/10.52333/ratri.v5i1.438.

[44] Umi Nandiroh, "Good Corporate Governance And Financial Performance Of Shariah Banks In Indonesia: Literature Review" 3, no. 3 (n.d.).

[45] Toufan Aldian Syah, "The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Maximizing the Financial Performance of Islamic Banking in Indonesia," *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia* 1, no. 1 (2021), https://doi.org/10.53866/jimi.v1i1.4.

akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keterbukaan, meskipun belum sepenuhnya optimal dalam aspek pelaporan.[46]

Penelitian implementatif juga dilakukan pada LAZ Kabupaten Jember yang menunjukkan bahwa lima prinsip GAG telah diterapkan, namun terkendala profesionalisme, kualitas SDM, dan dukungan masyarakat.[47]

Moch. Chotib, H. Yuswadi, Akhmad Toha, dan Edy Wahyudi dalam *"Implementation of Good Amil Governance at Amil Zakat Institution"* menyoroti keberhasilan BAZNAS Jember dalam menginternalisasikan nilai GAG melalui pelatihan berkelanjutan, penggunaan aplikasi SIMBA, serta penyusunan SOP yang sistematis. [48]

Hartomi Maulana dan M. Zuhri dalam *"Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat, Surakarta"* menemukan bahwa implementasi ZCP di LAZ Nurul Hayat Surakarta telah berjalan cukup baik dalam manajemen amil.[49]

M. S. Anwar dalam *"Implementasi Prinsip Good Amil Governance di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Daerah Istimewa Yogyakarta"* menunjukkan bahwa penerapan instrumen GAG di BAZNAS DIY tergolong baik, meskipun masih menghadapi sejumlah kendala teknis.[50]

Penelitian terkait penerapan GAG berbasis ZCP dan implementasi PSAK 109 pada BAZNAS Kota Padang juga menunjukkan bahwa tata kelola

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[46] F Wijayati, "Conceptualization Good Amil Governance In Zakat Institution," *Journal of Bone and Mineral Research* 2 (2021): 107–35, https://doi.org/10.47153/JBMR22.1032021.

[47] Nikmatul Masruroh, "Internalisasi Nilai-Nilai Good Amil Governance Pada BAZNAS Kabupaten Jember," *Jurnal Pengabdian Nasional Indonesia*, 2023, https://doi.org/10.35870/jpni.v4i3.281.

[48] Moch Chotib et al., "Implementation of Good Amil Governance At Amil Zakat Institution," 2018.

[49] Hartomi Maulana and M Zuhri, "Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle Di Lembaga Amil Zakat: Studi Pada LAZ Nurul Hayat, Surakarta," *Al Tijarah*, 2020, https://doi.org/10.21111/TIJARAH.V6I2.5500.

[50] M S Anwar, "Implementasi Prinsip Good Amil Governance Di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Daerah Istimewa Yogyakarta" (2020).

amil telah berjalan baik, meskipun fokusnya turut mencakup aspek akuntansi syariah.[51]

Imam Gracia Marshall dan S. Herianingrum dalam *"Zakat Management: Update-To-Down Zakat Governance in the Amil Zakat Agencies in Indonesia, Malaysia and Brunei Darussalam"* menekankan bahwa tata kelola zakat yang baik menjadi kunci utama dalam menekan kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan umat di kawasan Asia Tenggara.[52]

Nurul Widyawati Islami Rahayu dalam *"Lembaga Amil Zakat, Politik Lokal, dan Good Governance di Jember"* mengungkap bahwa penerapan good governance pada LAZ sangat dipengaruhi oleh dukungan kebijakan pemerintah daerah dan dinamika politik lokal.[53]

3. Hubungan Good Amil Governance dan Kepercayaan Publik

Kelompok ketiga menyoroti keterkaitan antara penerapan tata kelola yang baik dengan loyalitas, kepercayaan, dan partisipasi masyarakat.

Penelitian Tri Wahyuni dalam *"The Implication of Good Governance in Elevating Muzaki's Loyalty to the Islamic Philanthropy Organizations in Salatiga City and Semarang Regency, Indonesia"* menunjukkan bahwa penerapan good governance berpengaruh signifikan terhadap loyalitas muzakki, sedangkan pemahaman ajaran ZIS tidak berpengaruh secara parsial. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor eksternal berupa kualitas tata kelola lebih dominan dalam membentuk loyalitas.[54]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[51] Sufriandio and Murniati, "Analysis of The Implementation of Good Amil Governance Based on the Zakat Core Principle and The Application of PSAK No. 109 Concerning Zakat Accounting at The Padang City National Amil Zakat Agency," *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 2022, https://doi.org/10.35384/jime.v15i1.301.

[52] Imam Gracia Marshall and S Herianingrum, "Zakat Management: Update-To-Down Zakat Governance in the Amil Zakat Agencies in Indonesia, Malaysia and Brunei Darussalam," *AFEBI Islamic Finance and Economic Review*, 2022, https://doi.org/10.47312/aifer.v5i01.370.

[53] Nurul Widyawati Islami Rahayu, "Lembaga Amil Zakat, Politik Lokal, Dan Good Governance Di Jember," *KARSA: Jurnal Sosial Dan Budaya Keislaman* 22, no. 2 (2015): 207, https://doi.org/10.19105/karsa.v22i2.574.

[54] Tri Wahyu Hidayati, "The Implication of Good Governance in Elevating Muzaki's Loyalty to the Islamic Philantrophy Organizations in Salatiga City and Semarang Regency,

Berbagai penelitian implementatif lainnya juga menyinggung bahwa profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan publik. Rendahnya penghimpunan zakat nasional dibandingkan potensinya menunjukkan bahwa kepercayaan publik masih menjadi isu sentral dalam tata kelola zakat di Indonesia.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar studi berfokus pada: (1) pengembangan konsep Good Amil Governance secara normatif dan konseptual, (2) analisis implementasi GAG pada berbagai lembaga zakat di tingkat kota atau provinsi, serta (3) hubungan antara tata kelola dan loyalitas atau kepercayaan muzakki secara umum. Namun, belum terdapat penelitian yang secara spesifik mengkaji implementasi Good Amil Governance pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi dengan menekankan GAG sebagai strategi peningkatan partisipasi masyarakat dalam membayar zakat, infak, dan sedekah (ZIS).

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada Fokus objek penelitian pada BAZNAS Kabupaten Ngawi sebagai representasi lembaga zakat tingkat kabupaten dengan karakteristik sosial-keagamaan masyarakat yang khas, Pendekatan yang tidak hanya menilai tingkat implementasi prinsip GAG, tetapi juga menganalisis bagaimana GAG dijadikan strategi kelembagaan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam ZIS, dan Integrasi antara aspek tata kelola, strategi kelembagaan, dan respons sosial masyarakat dalam satu kerangka analisis yang komprehensif.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi Good Amil Governance berbasis partisipasi masyarakat, sekaligus kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola dan peningkatan penghimpunan zakat di tingkat daerah, khususnya di Kabupaten Ngawi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH. HASAN MUHAMMAD BESHARI
PONOROGO

Indonesia," *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 16, no. 1 (2022): 63–90, https://doi.org/10.18326/infsl3.v16i1.63-90.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika digunakan untuk mempermudah dan memberikan gambaran terhadap kandungan yang ada di tesis ini. Untik mempermudah penyusunan tesis ini dibagi menjadi beberapa bab yang dilengkapi pembahasan-pembahasan yang dipaparkan secara sistematis.

Bab I pendahuluan, pada bab ini menjelaskan gambaran umum untuk memberikan pola dasar dari keseluruhan penelitian yang meliputi: latar belakang masalah dan permasalahan yang diangkat dalam penelitian, rumusan masalah yang mendasari dilakukannya penelitian, tujuan dan manfaat penelitian serta metode penelitian.

Bab II kajian teori, pada bab ini menjelaskan teori yang nantinya digunakan untuk menganalisis data yang telah didapat tentang pengetahuan Pengaruh Transparansi dan Akuntabiitas Terhadap Keputusan Masyarakat untuk Berdonasi di Baznas Kabupaten Ngawi. Teori yang diguana dalam penelitia berupa teori *Good Amil Governance*, *Trust*, dan Partisipasi Sosial.

Bab III Metode Penelitian, berisi metode dan pendekatan, lokasi dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data serta teknik pengecekan data

Bab IV Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, berisikan data, analisis data seta sintesis dari Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi.

Bab V Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi berisikan Faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendukung implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi.

Bab VI Implementasi *Good Amil Governance* Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Zakat, Infak Dan Sedekah, serta Strategi Transformasi Kelembagaan yang Dilakukan Oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, membahas implementasi *Good Amil Governance* terhadap partisipasi masyarakat dalam zakat, infak dan sedekah, serta strategi transformasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

kelembagaan yang dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi.

Bab VI petunup, pada bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisikan kesimpulan dan saran.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB II

GOOD AMIL GOVERNANCE, TRUST DAN PARTISIPASI SOSIAL

A. Good Amil Governance

Good Governance pada awalnya dimaknai sebagai praktik penyelenggaraan pemerintahan yang baik, yaitu proses administrasi publik yang diarahkan untuk memaksimalkan kepentingan masyarakat. Konsep ini menekankan pada prinsip efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya maupun lembaga publik. Dalam perkembangannya, penerapan good governance tidak terbatas pada sektor pemerintahan, tetapi juga merambah pada tata kelola perusahaan. Dalam ranah korporasi, tata kelola yang baik dipahami sebagai suatu sistem pengelolaan dan pengendalian organisasi yang bertujuan menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.[55]

Konsep *Good Amil Governance* (GAG) merupakan adaptasi dari teori *Good Governance* yang berkembang dalam studi tata kelola pemerintahan dan organisasi publik. Teori *Good Governance* sendiri banyak dipopulerkan oleh lembaga-lembaga internasional seperti United Nations Development Programme (UNDP) yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, partisipasi, dan penegakan hukum dalam pengelolaan lembaga.[56] Dalam konteks pengelolaan zakat di Indonesia, konsep *Good Governance* kemudian dikontekstualisasikan menjadi *Good Amil Governance* oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Republik Indonesia, yang secara kelembagaan menjadi pihak pertama yang merumuskan prinsip-prinsip GAG sebagai pedoman resmi tata kelola lembaga zakat.[57] Meskipun tidak terdapat satu tokoh individual sebagai pencetus tunggal konsep GAG, sejumlah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[55] Tika Widiastuti, *Good Amil Governance (GAG) Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat* (Airlabgga University Press, 2025), 22.

[56] United Nations Development Programme (UNDP), *Governance for Sustainable Human Development* (New York: UNDP, 1997), 9.

[57] BAZNAS RI, *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 6–8.

akademisi dan praktisi zakat telah memberikan kontribusi penting dalam mengembangkan gagasan ini, di antaranya Ahmad Juwaini, mantan Direktur Eksekutif Dompet Dhuafa. Ia menulis tentang pentingnya tata kelola lembaga zakat berbasis prinsip *good governance* untuk meningkatkan kepercayaan publik dan profesionalisme pengelolaan zakat.[58]

Nama teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Good Amil Governance* (GAG), yang merupakan pengembangan dari teori *Good Governance* yang diterapkan secara khusus dalam konteks tata kelola lembaga amil zakat. Teori ini diperkenalkan dan diformalkan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Republik Indonesia sebagai pedoman operasional lembaga zakat agar berfungsi secara profesional, akuntabel, transparan, dan sesuai syariah.[59] *Good Amil Governance* bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat (*public trust*) dan partisipasi donasi, serta memastikan bahwa pengelolaan zakat tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga etis dan adil dalam distribusinya.[60] Teori ini menjadi landasan dalam menilai kualitas tata kelola lembaga amil zakat, sekaligus sebagai strategi penguatan kelembagaan agar mampu menjawab tantangan zaman, seperti meningkatnya kesadaran publik terhadap akuntabilitas dan transparansi pengelolaan dana sosial. Dalam kerangka GAG, lembaga zakat tidak hanya dipandang sebagai institusi religius, tetapi juga sebagai organisasi publik yang harus menjunjung prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan bertanggung jawab.[61]

Konsep *Good Amil Governance* sejatinya memiliki kemiripan dengan teori-teori tata kelola yang dikembangkan oleh para pemikir kelembagaan dan ekonomi sosial. Salah satunya adalah Francis Fukuyama, yang menekankan pentingnya kepercayaan sosial (*trust*) sebagai fondasi utama keberhasilan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD MUZAKKIR SIDDIQ
PONOROGO

[58] Ahmad Juwaini, *Zakat untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat Melalui Good Governance* (Jakarta: Forum Zakat, 2012), 21.

[59] BAZNAS RI, *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 6.

[60] Ibid, 23.

[61] M. Ali Yusuf, "Good Amil Governance sebagai Instrumen Penguatan Kepercayaan Publik terhadap Lembaga Zakat," *Jurnal Zakat dan Wakaf* 6, no. 2 (2020): 161.

lembaga publik dalam menjalankan fungsinya.[62] Menurut Fukuyama, tata kelola yang baik bukan hanya dibangun dari sistem formal seperti peraturan dan prosedur, tetapi juga dari persepsi masyarakat terhadap integritas lembaga. Dalam konteks lembaga zakat, hal ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas lembaga akan sangat memengaruhi partisipasi masyarakat dalam berdonasi. Selain itu, teori *New Public Management* (NPM) yang diperkenalkan oleh Christopher Hood juga memberikan kerangka tata kelola modern bagi organisasi non-pemerintah, termasuk lembaga zakat.[63] NPM menekankan pada efisiensi, profesionalisme, orientasi hasil (*result-based management*), serta pelayanan yang responsif terhadap publik. Jika dikaitkan dengan GAG, prinsip-prinsip ini menunjukkan bahwa lembaga zakat seharusnya dikelola seperti organisasi publik profesional yang memiliki sistem kontrol, evaluasi kinerja, dan pelaporan terbuka.

Zakat Core Principles (ZCP) merupakan salah satu kerangka fundamental dalam pengelolaan zakat yang berfungsi sebagai standar minimum bagi regulasi, evaluasi, serta pengawasan praktik pengelolaan zakat. Kehadiran prinsip ini menjadi instrumen penting bagi negara untuk memastikan tata kelola zakat berjalan secara efisien, efektif, dan selaras dengan tujuan syariah. Selain itu, ZCP juga berperan sebagai acuan dalam mengevaluasi kinerja pengelolaan zakat sekaligus memberikan masukan bagi reformasi tata kelola di masa mendatang. Secara keseluruhan, ZCP terdiri dari enam dimensi utama, yakni: landasan hukum, pengawasan zakat, tata kelola zakat, fungsi intermediasi, manajemen risiko, dan tata kelola syariah. Dalam konteks *Good Amil Governance*, landasan normatifnya tercermin pada ZCP 8 yang mengatur tata kelola amil, dengan penekanan pada kepatuhan syariah, strategi kelembagaan, pengendalian internal, kompetensi manajemen, serta tanggung jawab dewan pengelola zakat.[64]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[62] Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995), 26.

[63] Christopher Hood, "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69, no. 1 (1991): 4–5.

[64] *Good Amil Governance (GAG) Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 25.

Peneliti memilih teori *Good Amil Governance* (GAG) sebagai landasan teori karena konsep ini secara langsung merepresentasikan nilai-nilai tata kelola yang dibutuhkan dalam pengelolaan zakat modern, khususnya dalam konteks lembaga zakat formal seperti BAZNAS Kabupaten Ngawi. GAG tidak hanya menekankan aspek administratif seperti efisiensi dan akuntabilitas, tetapi juga mengintegrasikan dimensi syariah, keadilan sosial, dan kepercayaan publik, yang merupakan elemen sentral dalam pengelolaan zakat sebagai instrumen ibadah dan pelayanan sosial.[65] Oleh karena itu, teori ini dianggap paling relevan untuk menjawab rumusan masalah yang berfokus pada bagaimana strategi kelembagaan dapat memengaruhi tingkat partisipasi masyarakat dalam berdonasi.

Secara etimologis, *governance* berarti tata kelola atau cara mengatur suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuan tertentu. United Nations Development Programme (UNDP) mendefinisikan *good governance* sebagai praktik pengelolaan urusan publik yang menjunjung tinggi prinsip partisipasi, akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, keadilan, dan penegakan hukum.[66] Dalam konteks lembaga zakat, prinsip-prinsip ini dijadikan dasar dalam merancang sistem kelembagaan yang dapat dipercaya oleh masyarakat.

Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, amil zakat adalah orang atau lembaga yang diberi wewenang untuk mengelola zakat, infak, dan sedekah.[67] Dalam konteks kelembagaan, amil zakat tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai pengelola publik yang dituntut profesional, amanah, dan taat syariah. BAZNAS merumuskan *Good Amil Governance* (GAG) sebagai prinsip-prinsip tata kelola kelembagaan zakat yang baik, yang menggabungkan prinsip good governance dengan nilai-nilai Islam.[68] GAG bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan integritas pengelolaan zakat dengan memperhatikan kepercayaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[65] BAZNAS RI, *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 6–8.
[66] UNDP, *Governance for Sustainable Human Development* (New York: UNDP, 1997), 9.
[67] Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat*, Pasal 1 Ayat (8).
[68] BAZNAS RI, *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 6.

publik dan kepatuhan terhadap hukum syariah. Prinsip-prinsip GAG terdiri dari, Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Keadilan, dan Kepatuhan terhadap syariah.

Good Corporate Governance (GCG) merupakan seperangkat prinsip yang diterapkan dalam perusahaan untuk memastikan tata kelola dilakukan secara bertanggung jawab, transparan, adil, dan berorientasi pada keberlanjutan. Penerapan GCG bertujuan memaksimalkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja, serta menjamin keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Sejalan dengan konsep tersebut, *Good Amil Governance* (GAG) hadir sebagai penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). GAG menekankan pentingnya profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab dalam pengelolaan dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS). Tujuan utamanya adalah membangun dan memperkuat kepercayaan muzaki (pemberi zakat) serta mengoptimalkan distribusi manfaat bagi mustahik (penerima zakat). Dengan tata kelola yang baik, OPZ diharapkan mampu menjalankan perannya secara efektif sebagai instrumen kesejahteraan umat.[69]

Prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dirumuskan untuk mendorong terwujudnya profesionalisme Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) dalam menjalankan perannya sebagai amil zakat. Penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi landasan penting bagi LPZ dalam merancang, memilih, dan menetapkan berbagai program serta aktivitas kelembagaan. Dengan berorientasi pada prinsip GAG, setiap kegiatan LPZ dapat diselaraskan sehingga tercapai tata kelola yang efektif dan terukur. Lebih jauh, penerapan prinsip ini tidak hanya memperkuat posisi LPZ sebagai lembaga keuangan publik Islam yang mengelola dana umat secara akuntabel, tetapi juga mendorong pemberdayaan ekonomi mustahik melalui distribusi zakat yang produktif. Di sisi lain, LPZ tetap berfungsi sebagai lembaga filantropi (*charity*) yang menyediakan wadah bagi muzaki dalam menyalurkan zakatnya, sehingga

[69] *Good Amil Governance (GAG) Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 24.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

kebermanfaatan dana zakat dapat dirasakan secara luas dan berkesinambungan.[70]

Prinsip *Good Amil Governance* (GAG) merupakan seperangkat nilai dan pedoman tata kelola yang baik yang diterapkan oleh lembaga amil zakat atau lembaga filantropi Islam. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah dilakukan secara profesional, amanah, dan sesuai dengan prinsip syariah, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat dan efektivitas distribusi dana kepada mustahik. erikut adalah prinsip-prinsip utama *Good Amil Governance*:

1. Transparansi

   Lembaga harus terbuka dalam memberikan informasi kepada publik, termasuk laporan keuangan, kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana.[71] Hal ini untuk memastikan kepercayaan dan partisipasi masyarakat. Keterbukaan informasi ini menjadi bagian penting dari akuntabilitas publik yang bertujuan untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan masyarakat. Ketika masyarakat merasa dilibatkan dan memperoleh akses terhadap informasi yang jelas dan terpercaya, partisipasi mereka terhadap program dan kegiatan lembaga pun cenderung meningkat. Transparansi juga meminimalkan potensi penyalahgunaan dana serta memperkuat integritas lembaga di mata public.

   Transparansi dalam *Good Amil Governace* bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh proses penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh publik.[72] Dalam konteks lembaga amil zakat, transparansi tidak hanya sebatas pada penyampaian laporan keuangan, tetapi juga mencakup transparansi program kerja, struktur organisasi, serta hasil-hasil kegiatan distribusi zakat, infak, dan sedekah kepada mustahik. Dengan transparansi yang baik, masyarakat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[70] *Good Amil Governance (GAG) Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 27.

[71] BAZNAS, UU No. 23 Tahun 2011 Pasal 3, (2019).

[72] BAZNAS, *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat Yang Baik (Good Amil Governance)* (BAZNAS, 2019).

sebagai muzakki (pemberi zakat) akan merasa yakin bahwa dana yang mereka titipkan dikelola secara amanah dan profesional. Selain itu, transparansi mendorong terciptanya pengawasan sosial yang efektif, yang dapat meminimalisasi potensi penyalahgunaan dana. Transparansi juga mempermudah lembaga untuk diaudit, baik secara internal maupun eksternal, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas.[73] Dalam implementasinya, transparansi diwujudkan melalui penyediaan laporan berkala yang dapat diakses publik melalui media cetak, elektronik, maupun digital. Lembaga yang menerapkan prinsip ini secara konsisten cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi dari masyarakat. Transparansi juga menjadi indikator penting dalam evaluasi kinerja lembaga oleh regulator seperti BAZNAS dan Kementerian Agama.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas lembaga merupakan prinsip fundamental dalam tata kelola yang baik (*good governance*), di mana lembaga bertanggung jawab atas setiap keputusan, kebijakan, dan kinerjanya kepada publik, otoritas pengawas, serta seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya.[74] Bentuk akuntabilitas ini diwujudkan melalui pelaporan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, termasuk pelaksanaan audit internal dan eksternal secara berkala. Audit tersebut berfungsi sebagai mekanisme pengawasan untuk menilai kepatuhan terhadap regulasi, efektivitas pencapaian tujuan, serta integritas dalam pengelolaan sumber daya. Dengan demikian, akuntabilitas bukan hanya menjadi instrumen pengawasan, tetapi juga sebagai sarana membangun kepercayaan dan legitimasi lembaga di mata masyarakat.

Good Amil Governance (GAG) yang mengharuskan lembaga amil zakat mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan pengelolaan dana zakat kepada para pemangku kepentingan, terutama

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI ASEMG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[73] Isnaini, M., Setiawan, A., & Santoso, B. *Good Amil Governance dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Muzakki*. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, . (2020) 6(2), 107–118

[74] Sedarmayanti. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. (Bandung: Mandar Maju, 2017).

muzakki (pemberi zakat), mustahik (penerima), pemerintah, dan masyarakat luas. Akuntabilitas bukan sekadar laporan keuangan, tetapi juga mencakup pelaporan kinerja program, pencapaian tujuan distribusi zakat, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah.[75] Melalui akuntabilitas, lembaga amil zakat menunjukkan bahwa dana yang dihimpun dikelola dengan amanah, efektif, dan sesuai ketentuan regulasi serta etika Islam. Akuntabilitas meningkatkan kepercayaan publik karena menegaskan bahwa lembaga tidak hanya bekerja demi capaian internal, tetapi juga untuk kepentingan umat secara luas. Salah satu bentuk nyata akuntabilitas adalah pelaporan rutin kepada BAZNAS atau Kementerian Agama serta publikasi laporan tahunan yang dapat diakses masyarakat. Di era digital, akuntabilitas juga diperkuat dengan keterbukaan informasi secara daring, termasuk penggunaan media sosial dan website resmi. Lembaga yang memiliki sistem audit internal dan eksternal yang kuat akan lebih mudah mempertahankan akuntabilitasnya. Gagal menjalankan akuntabilitas berisiko menurunkan reputasi dan menyebabkan berkurangnya partisipasi muzakki.

3. Responsibilitas

Responsibilitas dalam kerangka *Good Amil Governance* (GAG) merujuk pada tanggung jawab lembaga amil zakat dalam menjalankan fungsinya secara etis, profesional, dan sesuai peraturan yang berlaku. Prinsip ini menekankan bahwa setiap amil atau pengurus lembaga zakat memiliki kewajiban moral, sosial, dan hukum untuk memastikan bahwa dana yang dihimpun dan disalurkan benar-benar dimanfaatkan untuk kemaslahatan mustahik dan sesuai dengan prinsip syariah.[76] Responsibilitas tidak hanya berkaitan dengan apa yang dikerjakan, tetapi juga bagaimana cara kerja tersebut dijalankan apakah sesuai dengan nilai-nilai keislaman seperti kejujuran, keadilan, dan amanah. Lembaga amil yang bertanggung jawab akan menyusun perencanaan program secara matang, memastikan legalitas aktivitas, menyiapkan laporan pertanggungjawaban yang kredibel,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[75] *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat Yang Baik (Good Amil Governance)*.
[76] *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat Yang Baik (Good Amil Governance)*.

serta melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam praktiknya, responsibilitas mencakup kewajiban untuk memenuhi hak-hak stakeholder, seperti memberikan laporan kepada muzakki, memastikan hak-hak mustahik terpenuhi, dan mengikuti regulasi dari BAZNAS serta Kementerian Agama. Jika lembaga lalai dalam menjalankan responsibilitasnya, hal ini dapat mengakibatkan penurunan kepercayaan publik dan potensi sanksi hukum.

Responsibilitas dalam *Good Amil Governance* menuntut lembaga amil zakat untuk menjalankan seluruh aktivitasnya dengan penuh kesadaran atas tanggung jawab sosial dan spiritual yang melekat pada pengelolaan dana umat. Tanggung jawab ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup dimensi moral dan syariah, karena zakat adalah instrumen ibadah yang berdampak langsung pada kesejahteraan mustahik. Lembaga yang menerapkan prinsip responsibilitas akan selalu mempertimbangkan kepentingan umat dalam setiap keputusan, termasuk dalam perencanaan program, penyaluran bantuan, hingga pelaporan.[77] Responsibilitas juga mencakup kewajiban untuk meningkatkan kapasitas amil agar bekerja secara profesional dan tidak sekadar menjadi petugas teknis, melainkan pelayan publik yang visioner dan amanah. Dalam konteks tata kelola modern, prinsip ini mendesak lembaga untuk tidak hanya patuh terhadap regulasi formal seperti UU No. 23 Tahun 2011, tetapi juga menjalankan prinsip etika kelembagaan, seperti anti-konflik kepentingan, integritas, dan pelayanan prima. Dengan menjalankan responsibilitas secara konsisten, lembaga akan mampu menjaga keberlangsungan organisasinya dan memperkuat kepercayaan publik, yang merupakan modal sosial penting dalam gerakan filantropi Islam

4. Independensi

Independensi merupakan salah satu prinsip fundamental dalam *Good Amil Governance* (GAG) yang mengharuskan lembaga amil zakat bersikap

[77] Undang-Undang Republik Indonesia No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ PONOROGO

mandiri, bebas dari pengaruh pihak tertentu dalam pengambilan keputusan, serta menjaga netralitas dalam pengelolaan dana dan program distribusi zakat. Prinsip ini bertujuan agar lembaga tidak menjadi alat kepentingan politik, kelompok, atau individu tertentu yang dapat mengganggu objektivitas dan keadilan dalam pelayanan kepada mustahik. Independensi menuntut bahwa struktur organisasi, dewan pengurus, dan amil bekerja berdasarkan standar operasional dan prinsip syariah, bukan atas tekanan eksternal.[78] Dalam praktiknya, independensi dicerminkan melalui pembentukan dewan pengawas independen, audit eksternal berkala, dan kebijakan konflik kepentingan yang jelas. Lembaga yang menjaga independensinya akan lebih mampu membuat keputusan yang berpihak pada kebenaran, bukan pada keuntungan sempit jangka pendek. Sebaliknya, jika independensi terganggu, risiko penyalahgunaan wewenang, pengelolaan dana tidak adil, serta penurunan kepercayaan publik akan meningkat. Di era modern, transparansi digital dan keterlibatan masyarakat sipil juga menjadi alat penting untuk menjaga independensi lembaga.

5. Keadilan

Keadilan adalah prinsip kunci dalam *Good Amil Governance* (GAG) yang menekankan bahwa setiap proses pengelolaan zakat, infak, dan sedekah harus dilakukan secara adil, merata, dan tidak diskriminatif terhadap seluruh penerima manfaat (mustahik).[79] Dalam konteks lembaga amil zakat, keadilan berarti memberikan pelayanan dan distribusi yang setara kepada semua golongan mustahik sesuai ketentuan syariah tanpa adanya perlakuan istimewa, nepotisme, atau diskriminasi berdasarkan latar belakang sosial, etnis, atau kedekatan pribadi.[80] Keadilan juga mencakup upaya untuk mendistribusikan dana zakat secara proporsional dan berdasarkan kebutuhan riil di lapangan, bukan berdasarkan tekanan atau

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[78] Effendy, B. *Islam dan Negara: Transformasi Pemikiran dan Praktik Politik Islam di Indonesia*. Jakarta: Paramadina (2018)..

[79] BAZNAS, *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat yang Baik (Good Amil Governance)* (Jakarta: BAZNAS, 2019), 12.

[80] Kementerian Agama Republik Indonesia, *Standar Kompetensi Amil Nasional* (Jakarta: Kemenag RI, 2021), 23.

kepentingan kelompok tertentu. Prinsip ini harus tercermin dalam mekanisme pendataan mustahik, seleksi penerima bantuan, dan pelaksanaan program pemberdayaan agar manfaat zakat betul-betul menyejahterakan yang membutuhkan. Lembaga yang menjunjung keadilan akan lebih dipercaya publik karena menunjukkan integritas dan kepedulian terhadap nilai-nilai sosial. Keadilan juga selaras dengan prinsip maqashid syariah, yaitu mewujudkan kemaslahatan dan menghilangkan ketimpangan sosial.[81] Tanpa keadilan, keberadaan lembaga amil justru bisa memperparah ketimpangan, menciptakan kecemburuan sosial, dan mengurangi kepercayaan terhadap sistem zakat itu sendiri.

6. Kepatuhan terhadap Syariah

Kepatuhan terhadap syariah merupakan prinsip utama dalam *Good Amil Governance* yang memastikan bahwa seluruh aktivitas lembaga amil zakat dijalankan sesuai dengan ketentuan dan nilai-nilai Islam.[82] Prinsip ini menuntut agar lembaga zakat tidak hanya menghindari praktik yang bertentangan dengan hukum Islam, tetapi juga secara aktif memfasilitasi pelaksanaan ibadah zakat secara benar sesuai syariat.[83] Hal ini meliputi penentuan mustahik sesuai delapan asnaf dalam QS At-Taubah: 60, penghitungan zakat yang sesuai nisab dan haul, serta pelaporan yang mencerminkan nilai kejujuran dan tanggung jawab. Kepatuhan terhadap syariah juga tercermin dalam penunjukan Dewan Pengawas Syariah (DPS) di lembaga zakat, yang berfungsi untuk memastikan setiap kebijakan dan program lembaga tidak menyimpang dari prinsip-prinsip Islam. Lembaga yang tidak patuh terhadap syariah tidak hanya melanggar aspek hukum agama, tetapi juga berisiko kehilangan legitimasi di mata muzakki dan masyarakat luas. Oleh karena itu, pemenuhan prinsip ini menjadi dasar moral dan legal dalam tata kelola zakat yang profesional dan amanah. Selain

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[81] Muhammad Syafi'i Antonio, *Maqashid Syariah dalam Sistem Ekonomi Islam* (Jakarta: Tazkia Publishing, 2011), 55.

[82] BAZNAS. *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat yang Baik (Good Amil Governance)*. Jakarta: BAZNAS, 2019, 16.

[83] Kementerian Agama RI. *Standar Kompetensi Amil Nasional*. Jakarta: Direktorat Pemberdayaan Zakat dan Wakaf, 2021, 27–28.

itu, integrasi antara kepatuhan syariah dengan prinsip manajemen modern memungkinkan lembaga zakat bertransformasi menjadi entitas yang efisien sekaligus bernilai ibadah.[84]

Kepatuhan terhadap syariah tidak hanya bersifat simbolik, melainkan menjadi fondasi utama dalam membangun integritas dan kredibilitas lembaga amil zakat. Lembaga yang memprioritaskan aspek syariah akan memastikan seluruh proses, mulai dari perencanaan program, penghimpunan dana, pengelolaan administratif, hingga pelaporan dilakukan berdasarkan prinsip halal, adil, dan maslahat.[85] Dalam praktiknya, pengawasan syariah dilakukan melalui audit syariah internal dan eksternal serta bimbingan rutin dari Dewan Pengawas Syariah (DPS). DPS berperan aktif dalam memberikan fatwa, koreksi kebijakan, dan memastikan bahwa tidak ada penyimpangan terhadap aturan agama. Kepatuhan ini juga harus tampak dalam kebijakan investasi dana zakat yang tidak boleh digunakan pada sektor yang mengandung riba, gharar, atau maysir.[86] Dengan demikian, prinsip ini menjadi pembeda utama antara lembaga zakat syariah dan lembaga sosial konvensional lainnya. Lebih jauh, lembaga yang patuh syariah akan membentuk sistem yang menyeimbangkan antara efisiensi kelembagaan dan nilai-nilai ibadah, menjadikan lembaga tersebut sebagai instrumen dakwah sekaligus pembangunan ekonomi umat. Oleh karena itu, implementasi prinsip syariah tidak boleh bersifat formalistik semata, melainkan harus terinternalisasi dalam budaya kerja dan etika seluruh SDM lembaga. Ketika prinsip ini dijalankan secara konsisten, lembaga amil tidak hanya menjadi pelaksana teknis zakat, tetapi juga penjaga amanah yang berperan dalam transformasi sosial yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.[87]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[84] Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* (Yogyakarta: Andi, 2009), 93.
[85] Ibid., 17
[86] Muhammad Syafi'i Antonio, *Maqashid Syariah dalam Sistem Ekonomi Islam*, 63.
[87] Al-Qaradawi, Yusuf, *Fiqh az-Zakah*, trans. Salman Harun (Beirut: Muassasah ar-Risalah, 2002), 240.

B. Teori *Trust*

Kepercayaan *(trust*) merupakan konsep penting dalam kajian ilmu sosial, khususnya dalam hubungan antara masyarakat dan institusi.[88] Kepercayaan dipahami sebagai keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak secara jujur, konsisten, dan dapat diandalkan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dalam konteks organisasi publik maupun lembaga filantropi, keberadaan kepercayaan masyarakat menjadi faktor utama yang menentukan legitimasi dan keberlanjutan organisasi tersebut. Masyarakat cenderung memberikan dukungan kepada lembaga yang dinilai memiliki integritas, transparansi, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral yang disepakati bersama. Oleh karena itu, trust sering dipandang sebagai bentuk modal sosial yang dapat memperkuat hubungan antara lembaga dan masyarakat. Dalam pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola sangat menentukan tingkat partisipasi muzaki dalam menyalurkan dana keagamaan melalui lembaga resmi seperti Badan Amil Zakat Nasional. Tanpa adanya kepercayaan, masyarakat cenderung menyalurkan zakat secara langsung kepada penerima atau melalui jalur informal.

Konsep trust banyak dibahas oleh Francis Fukuyama yang memandang kepercayaan sebagai bagian penting dari modal sosial dalam suatu masyarakat. Menurut Fukuyama, trust merupakan harapan yang muncul dalam suatu komunitas bahwa para anggotanya akan berperilaku jujur dan kooperatif berdasarkan norma-norma bersama yang telah disepakati. [89] Kepercayaan tidak hanya berkaitan dengan hubungan interpersonal, tetapi juga berkaitan dengan hubungan antara masyarakat dan institusi sosial. Dalam masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi, kerja sama sosial akan lebih mudah terbentuk karena individu memiliki keyakinan bahwa pihak lain tidak akan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[88] Francis Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran* (Yogyakarta: Penerbit Qalam, 2007).

[89] Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995), 26–27.

bertindak oportunistik. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepercayaan dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam membangun kerja sama kolektif. Dalam konteks kelembagaan zakat, tingkat kepercayaan masyarakat sangat menentukan keberhasilan lembaga dalam menghimpun dana zakat, infak, dan sedekah. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat, maka semakin besar pula potensi penghimpunan dana yang dapat dilakukan oleh lembaga tersebut.

Selain Fukuyama, konsep *trust* juga dijelaskan oleh James S. Coleman yang menempatkan kepercayaan sebagai salah satu unsur penting dalam modal sosial. Coleman menyatakan bahwa modal sosial terbentuk melalui hubungan sosial yang memungkinkan individu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. [90] Kepercayaan menjadi elemen penting dalam hubungan tersebut karena memungkinkan individu untuk saling bergantung satu sama lain tanpa harus selalu mengandalkan mekanisme pengawasan formal. Dalam masyarakat yang memiliki tingkat trust tinggi, biaya sosial untuk mengawasi perilaku individu akan lebih rendah karena setiap anggota masyarakat telah memiliki komitmen moral terhadap norma yang berlaku. Dalam konteks organisasi, kepercayaan juga dapat meningkatkan efektivitas kerja sama antara lembaga dan masyarakat. Hal ini relevan dalam pengelolaan zakat, di mana kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola akan mendorong masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.

Pandangan lain mengenai trust juga dikemukakan oleh Robert D. Putnam yang menekankan bahwa kepercayaan merupakan bagian dari modal sosial yang berperan dalam meningkatkan efektivitas institusi dan partisipasi masyarakat. [91] Putnam menjelaskan bahwa masyarakat yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi cenderung memiliki jaringan sosial yang kuat serta partisipasi yang tinggi dalam kegiatan sosial dan politik. Kepercayaan memungkinkan masyarakat untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan

[90] James S Coleman, *Foundations of Social Theory* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990), 304–5.

[91] Robert D Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), 167.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

kolektif tanpa harus selalu bergantung pada kontrol formal dari negara atau lembaga tertentu. Dalam konteks pengelolaan zakat, kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam menyalurkan dana zakat, infak, dan sedekah melalui lembaga tersebut. Oleh karena itu, lembaga zakat perlu membangun kepercayaan masyarakat melalui transparansi pengelolaan dana, akuntabilitas laporan keuangan, serta profesionalitas dalam menjalankan program pemberdayaan masyarakat.

Dalam kajian organisasi modern, konsep trust juga dikembangkan oleh Roger C. Mayer yang menjelaskan bahwa kepercayaan dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), integritas (*integrity*), dan niat baik (*benevolence*).[92] Ability berkaitan dengan kemampuan organisasi atau individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara profesional. Integrity merujuk pada konsistensi organisasi dalam memegang prinsip kejujuran dan nilai moral. Sementara itu, benevolence menggambarkan niat baik organisasi dalam memperhatikan kepentingan pihak lain. Ketiga faktor tersebut menjadi dasar bagi terbentuknya kepercayaan dalam hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan. Dalam konteks pengelolaan zakat, penerapan prinsip *Good Amil Governance* pada Badan Amil Zakat Nasional dapat memperkuat ketiga aspek tersebut sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat. Ketika lembaga zakat mampu menunjukkan kompetensi, integritas, dan komitmen terhadap kepentingan masyarakat, maka tingkat partisipasi masyarakat dalam menyalurkan zakat, infak, dan sedekah akan meningkat secara signifikan.

1. Trust sebagai Modal Sosial

   Fukuyama mendefinisikan trust sebagai harapan yang lahir dalam suatu komunitas bahwa para anggotanya akan berperilaku jujur dan kooperatif berdasarkan norma-norma bersama yang telah disepakati.[93] Dalam masyarakat dengan tingkat trust tinggi, kerja sama sosial lebih

[92] Roger C Mayer, James H Davis, and F David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 717–20.

[93] Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*, 32.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

mudah terbentuk karena setiap individu meyakini bahwa pihak lain tidak akan bertindak oportunistik. Sebaliknya, rendahnya trust menimbulkan hambatan struktural dalam membangun kerja sama kolektif, termasuk dalam konteks penghimpunan zakat melalui lembaga resmi.

Senada dengan pandangan Francis Fukuyama, Robert D. Putnam menekankan bahwa masyarakat dengan tingkat kepercayaan (*trust*) yang tinggi cenderung memiliki jaringan sosial (*social networks*) yang kuat serta tingkat partisipasi yang lebih aktif dalam berbagai aktivitas sosial dan kelembagaan. Kepercayaan dalam hal ini berfungsi sebagai modal sosial (*social capital*) yang memperkuat kohesi sosial dan mendorong kolaborasi antarindividu maupun antara masyarakat dengan institusi formal.[94] Dalam konteks pengelolaan zakat, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS menjadi faktor determinan dalam meningkatkan penghimpunan dana. Ketika masyarakat memiliki keyakinan bahwa lembaga mampu mengelola dan mendistribusikan zakat secara adil, transparan, dan profesional, maka kecenderungan untuk menyalurkan zakat melalui lembaga akan semakin meningkat. Dengan demikian, penguatan trust tidak hanya berdampak pada aspek legitimasi kelembagaan, tetapi juga berimplikasi langsung pada optimalisasi fungsi zakat sebagai instrumen pemberdayaan sosial dan ekonomi.

2. Trust dalam Hubungan Sosial

James S. Coleman menempatkan *trust* sebagai elemen sentral dalam modal sosial yang memungkinkan individu untuk bekerja sama secara efektif tanpa harus selalu bergantung pada mekanisme pengawasan formal yang ketat. Dalam kerangka ini, kepercayaan berfungsi sebagai pengurang ketidakpastian sekaligus sebagai perekat hubungan sosial yang mendorong tindakan kolektif.[95] Dalam konteks organisasi zakat, tingkat *trust* yang tinggi akan berdampak langsung pada efisiensi kelembagaan, karena dapat menekan biaya sosial yang timbul dari kebutuhan pengawasan, kontrol,

[94] Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, 54.
[95] Coleman, *Foundations of Social Theory*, 47.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

dan verifikasi yang berlebihan. Masyarakat yang memiliki keyakinan terhadap komitmen moral dan integritas lembaga cenderung memberikan dukungan tanpa memerlukan jaminan formal yang kompleks. Implikasinya, BAZNAS yang mampu membangun *trust* secara konsisten tidak hanya berpotensi meningkatkan jumlah muzaki, tetapi juga dapat mengurangi ketergantungan pada regulasi koersif sebagai substitusi kepercayaan, sehingga menciptakan sistem pengelolaan zakat yang lebih efisien, partisipatif, dan berkelanjutan.

3. Dimensi Trust Organisasional

Model yang dikembangkan oleh Mayer, Davis, dan Schoorman merupakan kerangka paling operasional untuk menganalisis trust dalam konteks kelembagaan. Ketiga dimensinya diuraikan sebagai berikut:[96]

a. *Ability* (Kemampuan)

Dimensi *ability* dalam model Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman merujuk pada kompetensi dan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi serta tanggung jawabnya secara profesional dan efektif. *Ability* mencerminkan sejauh mana lembaga memiliki sumber daya, keahlian teknis, serta sistem yang memadai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tingkat *ability* yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan masyarakat, karena menunjukkan bahwa lembaga memiliki kapasitas nyata untuk mengelola dana zakat secara optimal, profesional, dan berdampak. Sebaliknya, keterbatasan pada dimensi ini berpotensi melemahkan persepsi kredibilitas lembaga di mata publik.

b. *Integrity* (Integritas)

Dimensi *integrity* dalam model Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman merujuk pada konsistensi organisasi dalam memegang prinsip kejujuran, keadilan, serta nilai-nilai moral yang disepakati bersama. *Integrity* mencerminkan sejauh mana tindakan

[96] Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust."

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

organisasi selaras dengan norma, aturan, dan komitmen etis yang menjadi dasar operasionalnya. Tingkat integritas yang tinggi akan memperkuat kepercayaan masyarakat, karena menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya kompeten, tetapi juga dapat dipercaya secara moral. Sebaliknya, inkonsistensi dalam menjaga integritas berpotensi merusak legitimasi kelembagaan dan menurunkan partisipasi publik secara signifikan.

c. *Benevolence* (Niat Baik)

Dimensi *benevolence* dalam model Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman menggambarkan kesungguhan organisasi dalam memperhatikan dan mengutamakan kepentingan pihak lain di luar kepentingan internalnya. Dimensi ini menekankan adanya niat baik (*goodwill*) serta kepedulian sosial yang menjadi dasar tindakan organisasi dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Dalam konteks BAZNAS, *benevolence* tercermin dari komitmen lembaga dalam memberikan pelayanan yang mudah diakses, transparan, dan responsif kepada muzaki, sehingga menciptakan pengalaman yang positif dan meningkatkan kepercayaan. Selain itu, *benevolence* juga diwujudkan melalui upaya memastikan bahwa manfaat zakat benar-benar dirasakan oleh mustahik yang membutuhkan, baik melalui program bantuan konsumtif maupun pemberdayaan yang berkelanjutan. Tingkat *benevolence* yang tinggi akan memperkuat persepsi bahwa lembaga tidak hanya berorientasi pada pengelolaan dana, tetapi juga memiliki kepedulian nyata terhadap kesejahteraan masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

C. Teori Partisipasi Sosial

Teori partisipasi sosial yang dikemukakan oleh John M. Cohen dan Norman T. Uphoff menekankan bahwa partisipasi masyarakat merupakan keterlibatan aktif individu dalam berbagai tahapan kegiatan pembangunan,

mulai dari perencanaan hingga evaluasi.[97] Partisipasi tidak hanya dimaknai sebagai kehadiran fisik, tetapi juga mencakup kontribusi ide, tenaga, maupun sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat. Dalam perspektif ini, masyarakat tidak diposisikan sebagai objek pembangunan, melainkan sebagai subjek yang memiliki peran penting dalam menentukan arah dan keberhasilan suatu program. Partisipasi yang tinggi mencerminkan adanya kesadaran, kepedulian, dan rasa memiliki terhadap program yang dijalankan. Dalam konteks pengelolaan zakat, infak, dan sedekah, partisipasi masyarakat dapat dilihat dari sejauh mana masyarakat terlibat dalam menyalurkan dana melalui lembaga resmi, serta berkontribusi dalam mendukung program pemberdayaan yang dilaksanakan oleh lembaga zakat.

Menurut John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, partisipasi masyarakat dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa tahapan utama, yaitu partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*), pelaksanaan (*implementation*), pemanfaatan hasil (*benefit*), dan evaluasi (*evaluation*).[98] Partisipasi dalam pengambilan keputusan mencerminkan sejauh mana masyarakat dilibatkan dalam merumuskan kebijakan atau program. Partisipasi dalam pelaksanaan menunjukkan keterlibatan masyarakat dalam menjalankan program tersebut. Sementara itu, partisipasi dalam pemanfaatan hasil berkaitan dengan sejauh mana masyarakat memperoleh manfaat dari program yang dilaksanakan. Terakhir, partisipasi dalam evaluasi mencerminkan keterlibatan masyarakat dalam menilai keberhasilan program. Dalam konteks lembaga zakat seperti Badan Amil Zakat Nasional, keempat bentuk partisipasi ini dapat digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan masyarakat dalam mendukung program zakat secara menyeluruh.

John M. Cohen dan Norman T. Uphoff juga menekankan bahwa partisipasi masyarakat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kepercayaan terhadap lembaga, akses informasi, tingkat pendidikan, serta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[97] John M Cohen and Norman T Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

[98] Cohen and Uphoff, 9–12.

pengalaman sebelumnya dalam berinteraksi dengan program pembangunan.[99] Kepercayaan menjadi faktor yang sangat penting karena masyarakat cenderung berpartisipasi apabila mereka memiliki keyakinan bahwa lembaga yang mengelola program tersebut dapat dipercaya dan mampu menjalankan amanah secara profesional. Dalam konteks penelitian ini, hubungan antara *Good Amil Governance* dan partisipasi masyarakat dapat dianalisis melalui tingkat kepercayaan yang dimiliki masyarakat terhadap lembaga zakat. Semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat yang transparan dan akuntabel, maka semakin tinggi pula tingkat partisipasi masyarakat dalam menyalurkan zakat, infak, dan sedekah melalui lembaga resmi.

Dalam aplikasinya, teori partisipasi sosial dari John M. Cohen dan Norman T. Uphoff sangat relevan untuk menjelaskan perilaku masyarakat dalam menyalurkan zakat melalui lembaga formal.[100] Partisipasi masyarakat tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh persepsi terhadap kredibilitas dan kinerja lembaga pengelola zakat. Dalam hal ini, penerapan prinsip *Good Amil Governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan profesionalitas menjadi faktor penting dalam meningkatkan partisipasi masyarakat. Ketika masyarakat merasa dilibatkan, mendapatkan informasi yang jelas, serta melihat hasil nyata dari program zakat, maka akan muncul rasa percaya dan keterikatan terhadap lembaga tersebut. Kondisi ini pada akhirnya akan mendorong peningkatan partisipasi masyarakat dalam zakat, infak, dan sedekah melalui Badan Amil Zakat Nasional sebagai lembaga resmi yang memiliki legitimasi dalam pengelolaan dana keagamaan.

Selain klasifikasi bentuk partisipasi, John M. Cohen dan Norman T. Uphoff juga menekankan bahwa kualitas partisipasi masyarakat menjadi aspek yang sangat penting dalam menilai keberhasilan suatu program pembangunan.[101] Partisipasi yang bersifat semu atau hanya formalitas tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan program.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[99] Cohen and Uphoff, 13–15.
[100] Cohen and Uphoff, 16–18.
[101] Cohen and Uphoff, 19–20.

Sebaliknya, partisipasi yang bersifat aktif dan bermakna akan menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program yang dijalankan. Dalam konteks pengelolaan zakat, partisipasi yang berkualitas tidak hanya ditunjukkan melalui pembayaran zakat, tetapi juga melalui keterlibatan masyarakat dalam memahami program, mendukung kegiatan lembaga, serta memberikan masukan terhadap pengelolaan zakat. Dengan demikian, lembaga zakat tidak hanya berperan sebagai pengelola dana, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pemberdayaan sosial dan ekonomi.

Dalam perspektif operasional, partisipasi masyarakat juga dapat dilihat dari tingkat intensitas dan konsistensi keterlibatan individu dalam suatu program. John M. Cohen dan Norman T. Uphoff menyatakan bahwa partisipasi yang berkelanjutan menunjukkan adanya komitmen jangka panjang dari masyarakat terhadap program yang dijalankan.[102] Dalam konteks pengelolaan zakat, hal ini dapat dilihat dari konsistensi muzaki dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi, serta kesediaan mereka untuk terus mendukung program-program pemberdayaan yang dilaksanakan. Konsistensi ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh pengalaman positif yang dirasakan masyarakat terhadap kinerja lembaga zakat. Apabila masyarakat melihat bahwa dana yang mereka salurkan memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan mustahik, maka mereka akan cenderung mempertahankan bahkan meningkatkan partisipasinya di masa yang akan datang.

Cohen dan Uphoff mengklasifikasikan partisipasi ke dalam empat tahapan utama, yaitu:[103]

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*)

   Partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam teori partisipasi sosial yang

[102] Cohen and Uphoff, 25–27.

[103] Cohen and Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

dikemukakan oleh John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, karena menentukan arah, prioritas, serta legitimasi suatu program. Dalam konteks ini, partisipasi masyarakat mencakup keterlibatan dalam proses perumusan kebijakan, identifikasi kebutuhan, serta penentuan program yang akan dilaksanakan. Secara teoritis, partisipasi pada tahap ini berkontribusi dalam menciptakan *sense of ownership* yang kuat, sehingga masyarakat merasa memiliki program yang dirancang. Kondisi ini akan meningkatkan komitmen masyarakat dalam mendukung implementasi program. Dalam konteks pengelolaan zakat, partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi penting untuk memastikan bahwa program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan mustahik dan harapan muzaki. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat partisipasi pada tahap ini, semakin besar peluang keberhasilan program secara keseluruhan.

2. Partisipasi dalam pelaksanaan (*implementation*)

   Partisipasi dalam pelaksanaan (*implementation*) merupakan tahap lanjutan yang menekankan keterlibatan aktif masyarakat dalam menjalankan program yang telah dirumuskan. Menurut John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, partisipasi pada tahap ini mencerminkan tingkat komitmen masyarakat terhadap program yang telah disepakati sebelumnya. Secara teoritis, partisipasi dalam pelaksanaan berfungsi sebagai indikator nyata dari keberhasilan tahap pengambilan keputusan, karena menunjukkan sejauh mana masyarakat bersedia terlibat secara langsung. Dalam konteks pengelolaan zakat, partisipasi ini dapat dilihat dari keterlibatan masyarakat dalam mendukung program pendayagunaan zakat, baik sebagai relawan, fasilitator, maupun mitra program. Dengan demikian, partisipasi dalam pelaksanaan tidak hanya memperkuat efektivitas program, tetapi juga meningkatkan rasa tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan program tersebut.[104]

3. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil (*benefit*)

[104] Cohen and Uphoff, 29.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Partisipasi dalam pemanfaatan hasil (*benefit*) merupakan tahapan yang menekankan sejauh mana masyarakat, khususnya penerima manfaat (mustahik), terlibat dalam menikmati dan memaksimalkan hasil dari program yang telah dilaksanakan. Menurut John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, partisipasi pada tahap ini tidak hanya diukur dari penerimaan manfaat secara pasif, tetapi juga dari kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan hasil tersebut secara produktif dan berkelanjutan. Secara teoritis, tahap ini menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas program, karena menunjukkan apakah output yang dihasilkan benar-benar memberikan dampak nyata. Dalam konteks pengelolaan zakat, partisipasi dalam pemanfaatan hasil mencerminkan keberhasilan program pendayagunaan dalam meningkatkan kemandirian mustahik, sehingga tidak hanya bersifat konsumtif, tetapi juga produktif dan memberdayakan.

4. Partisipasi dalam evaluasi (*evaluation*).

   Partisipasi dalam evaluasi (*evaluation*) merupakan tahapan akhir dalam siklus partisipasi sosial yang berfungsi untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta dampak program yang telah dilaksanakan. Menurut John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, keterlibatan masyarakat pada tahap ini mencerminkan tingkat kedewasaan partisipasi, karena masyarakat tidak hanya menjadi pelaksana atau penerima manfaat, tetapi juga berperan sebagai evaluator. Secara teoritis, partisipasi dalam evaluasi berperan penting dalam menciptakan mekanisme *feedback loop* yang mendukung perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam konteks pengelolaan zakat, partisipasi ini memungkinkan lembaga untuk memperoleh masukan langsung dari masyarakat terkait efektivitas program pendayagunaan. Dengan demikian, evaluasi yang partisipatif tidak hanya meningkatkan kualitas program, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
PONOROGO

Pengembangan teorinya menunjukkan bahwa keempat tahapan tersebut membentuk suatu siklus partisipasi yang bersifat dinamis. Partisipasi dalam pengambilan keputusan akan mendorong rasa memiliki (sense of ownership), yang kemudian meningkatkan keterlibatan dalam pelaksanaan. Selanjutnya, pengalaman dalam pemanfaatan hasil akan memengaruhi persepsi masyarakat terhadap manfaat program, yang pada akhirnya menentukan keterlibatan dalam evaluasi. Dengan demikian, siklus partisipasi ini bersifat kumulatif, di mana pengalaman positif pada satu tahap akan memperkuat partisipasi pada tahap berikutnya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Metode dan Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali dan memahami secara mendalam proses pelaksanaan *Good Amil Governance* (GAG) dalam konteks sosial dan kelembagaan yang bersifat dinamis dan kontekstual.[105] Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk mengungkap makna, pengalaman, dan persepsi yang dimiliki oleh para pelaku, seperti pengurus BAZNAS, muzakki, serta mustahik di Kabupaten Ngawi.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang bertujuan memberikan gambaran sistematis dan faktual tentang bagaimana strategi GAG diterapkan serta bagaimana pengaruhnya terhadap partisipasi masyarakat dalam berdonasi.[106] Peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang holistik dan komprehensif. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara tematik untuk menemukan pola dan makna berdasarkan konteks yang muncul dari lapangan.[107]

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi, yang berlokasi di kompleks Masjid Agung Baiturrahman, Jalan A. Yani No. 18, Kelurahan Ketanggi, Kecamatan Ngawi, Kabupaten Ngawi, Provinsi Jawa Timur. Lokasi ini dipilih secara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[105] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 6.

[106] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 15.

[107] Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020), 10–11.

purposive karena BAZNAS Kabupaten Ngawi merupakan lembaga zakat resmi yang aktif menjalankan pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS), serta telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Amil Governance* (GAG) dalam operasional kelembagaannya.[108] Selain itu, keberadaan BAZNAS di tingkat kabupaten memberikan ruang untuk memahami dinamika lokal terkait partisipasi masyarakat dalam berdonasi, khususnya dari berbagai latar belakang sosial, ekonomi, dan profesi.

Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama bulan Februari hingga April 2026. Rentang waktu ini mencakup tahap persiapan, pengumpulan data (melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi), hingga analisis awal. Penentuan waktu tersebut mempertimbangkan siklus kegiatan tahunan BAZNAS, di mana pada pertengahan tahun biasanya dilakukan evaluasi semester dan publikasi laporan program, sehingga menjadi momentum yang tepat untuk mengkaji pelaksanaan GAG secara aktual.

C. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif, sumber data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.[109] Data primer diperoleh langsung dari informan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi di lapangan. Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposive, yaitu mereka yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan pelaksanaan *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS Kabupaten Ngawi.[110] Informan utama meliputi unsur pimpinan dan staf pelaksana BAZNAS. Wawancara dirancang untuk menggali secara mendalam pemahaman, persepsi, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[108] BAZNAS Kabupaten Ngawi, *Profil Lembaga dan Program Zakat Kabupaten Ngawi Tahun 2023* (Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023), 2.

[109] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 157.

[110] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 218.

pengalaman mereka terhadap pelaksanaan GAG serta pengaruhnya terhadap partisipasi donasi masyarakat.

Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan seperti laporan tahunan BAZNAS, *pedoman Good Amil Governance*, peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan zakat, publikasi ilmiah, dan literatur pustaka lainnya yang mendukung analisis teori dan konteks penelitian.[111] Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat interpretasi hasil wawancara dan memberikan pembanding terhadap kondisi ideal sebagaimana dirumuskan dalam teori.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sebagaimana umum diterapkan dalam pendekatan kualitatif.[112]

1. Wawancara

   Teknik ini digunakan untuk menggali secara langsung informasi dari informan kunci, seperti pimpinan BAZNAS, staf pelaksana, muzakki, dan mustahik. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar fleksibel namun tetap terarah pada fokus penelitian, yaitu pelaksanaan *Good Amil Governance* dan dampaknya terhadap partisipasi donasi.[113] Informasi yang digali meliputi persepsi, pengalaman, praktik kelembagaan, hingga hambatan yang dihadapi dalam implementasi GAG.

2. Observasi

   Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas dan interaksi yang terjadi di lingkungan BAZNAS Kabupaten Ngawi, baik

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[111] BAZNAS RI, *Pedoman Umum Good Amil Governance* (Jakarta: BAZNAS, 2021), 6–8.

[112] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 186.

[113] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 231.

yang bersifat administratif maupun programatik.[114] Observasi ini meliputi sistem pelayanan donatur, cara pelaporan kegiatan, komunikasi kelembagaan, hingga dinamika hubungan antara lembaga dan masyarakat. Observasi dilakukan secara partisipatif maupun non-partisipatif untuk memperoleh data yang bersifat kontekstual.

3. Dokumentasi

   Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa arsip, laporan tahunan, pedoman kerja, SOP, publikasi internal BAZNAS, serta kebijakan yang relevan.[115] Data dokumentasi ini penting sebagai bahan triangulasi untuk menguatkan temuan wawancara dan observasi serta melihat kesesuaian antara teori dan praktik di lapangan.

E. Teknik Pengecekan Keaslian Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.[116] Teknik ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang sistematis, mendalam, dan kontekstual terhadap data kualitatif yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

1. Reduksi Data

   Pada tahap ini, data yang diperoleh dari lapangan tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga melalui proses seleksi dan penajaman makna melalui kegiatan reduksi data. Proses ini mencakup pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, serta pengorganisasian data mentah yang berasal dari hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[114] Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020), 12.

[115] BAZNAS Kabupaten Ngawi, *Laporan Kinerja dan Program ZIS Tahun 2023* (Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023), 6.

[116] Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2020), 8.

pendukung. [117] Reduksi data dilakukan secara sistematis dengan cara mengidentifikasi informasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu implementasi Good Amil Governance, faktor-faktor penghambat, serta dampaknya terhadap partisipasi donasi masyarakat. Dalam konteks ini, peneliti melakukan proses kategorisasi dan klasifikasi data berdasarkan tema-tema tertentu, sehingga data yang semula bersifat kompleks dan beragam dapat disusun menjadi informasi yang lebih terstruktur dan mudah dianalisis.

Pada tahap ini, data yang diperoleh dari lapangan dipilih, difokuskan, disederhanakan, dan diorganisasikan. Reduksi dilakukan terhadap hasil wawancara, catatan observasi, serta dokumen pendukung untuk menyoroti informasi yang berkaitan langsung dengan implementasi *Good Amil Governance*, faktor penghambatnya, dan dampaknya terhadap partisipasi donasi masyarakat.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya dalam proses analisis adalah penyajian data (*data display*), yang bertujuan untuk mengorganisasikan informasi agar lebih sistematis, terstruktur, dan mudah dipahami. [118] Penyajian data dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti matriks, tabel tematik, bagan hubungan, maupun narasi deskriptif yang menggambarkan hasil temuan penelitian secara komprehensif. Dalam konteks penelitian ini, data yang telah direduksi kemudian disusun berdasarkan kategori utama, seperti implementasi Good Amil Governance, faktor penghambat, serta dampaknya terhadap partisipasi donasi masyarakat. Penyusunan ini memungkinkan peneliti untuk melihat keterkaitan antar variabel secara lebih jelas. Dengan demikian, penyajian data tidak hanya berfungsi sebagai alat dokumentasi, tetapi juga sebagai instrumen analisis yang membantu

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[117] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 288.

[118] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018), 246.

dalam mengidentifikasi pola dan kecenderungan yang muncul dari data lapangan, langkah selanjutnya adalah menyajikan data dalam bentuk matriks, tabel tematik, atau narasi deskriptif agar memudahkan peneliti dalam memahami pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data. Penyajian ini membantu peneliti dalam melakukan penafsiran awal terhadap realitas sosial dan organisasi yang diamati.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

   Pada tahap akhir analisis data, peneliti melakukan proses penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) yang didasarkan pada pola-pola tematik yang telah teridentifikasi selama proses reduksi dan penyajian data.[119] Kesimpulan ini tidak dihasilkan secara instan, melainkan melalui proses refleksi analitis yang mendalam terhadap keterkaitan antar kategori, hubungan sebab-akibat, serta kecenderungan yang muncul dari data lapangan. Dalam konteks penelitian ini, kesimpulan difokuskan pada pemaknaan terhadap implementasi Good Amil Governance, faktor-faktor penghambat yang dihadapi, serta implikasinya terhadap tingkat partisipasi donasi masyarakat. Dengan demikian, kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga interpretatif, karena berupaya menjelaskan fenomena secara komprehensif berdasarkan bukti empiris yang telah dianalisis.

F. Analisis Data

Untuk menjamin keabsahan (validitas) data dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan teknik triangulasi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kredibilitas temuan. Triangulasi yang digunakan meliputi: [120]

1. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan atau pihak terkait;

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[119] Miles, Huberman, dan Saldaña, *Qualitative Data Analysis*, 11.

[120] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 330.

2. Triangulasi teknik, yaitu menggunakan beragam metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi; serta
3. Triangulasi waktu, yaitu melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk menguji konsistensi informasi. Penerapan triangulasi ini memungkinkan peneliti untuk melihat fenomena dari berbagai perspektif, sehingga dapat meminimalisasi bias dan meningkatkan akurasi data. Dalam konteks penelitian ini, triangulasi digunakan untuk mengonfirmasi temuan terkait implementasi Good Amil Governance, faktor penghambat, serta dampaknya terhadap partisipasi donasi masyarakat.

Untuk menjamin keabsahan (validitas) data dalam penelitian kualitatif ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yang terdiri atas triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.[121] Triangulasi dipilih karena mampu meningkatkan kredibilitas data dengan membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai sudut pandang. Selain triangulasi, peneliti juga melakukan member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara dan temuan awal kepada informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti tidak menyimpang dari maksud narasumber.[122] Teknik ini meningkatkan validitas internal dan memperkuat posisi data sebagai representasi dari realitas lapan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[121] Norman K. Denzin, *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1989), 236.

[122] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, ed. revisi (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 330.

BAB IV
IMPLEMENTASI PRINSIP-PRINSIP *GOOD AMIL GOVERNANCE* DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KABUPATEN NGAWI

A. Implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi

1. Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan badan resmi dan satu-satunya yang dibentuk oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 yang memiliki tugas dan fungsi menghimpun dan menyalurkan zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) pada tingkat nasional. Lahirnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat semakin mengukuhkan peran BAZNAS sebagai lembaga yang berwenang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.[123]

Badan Amil Zakat (BAZNAS) Ngawi berdiri pada tahun 2017 awalnya berdiri dengan nama BAZ dengan pengurus yang beranggotakan orang-orang dari Pemda Ngawi, tokoh masyarakat, dan Departemen Agama.1 Seiring dengan berlakunya Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 dan Peraturan Pemerintah No. 14 tahun 2014 Pegawai Negeri Sipil dilarang menjadi pengurus BAZ. Setelah dengan adanya aturan tersebut maka pihak pemerintah membentuk BAZNAS. Di BAZNAS Ngawi sendiri sebelumnya ada 5 orang yang terpilih menjadi pengurus diambilkan dari tokoh masyarakat yang sebelumnya sudah diseleksi.[124]

Dengan demikian, BAZNAS bersama Pemerintah bertanggung jawab untuk mengawal pengelolaan zakat yang berasaskan: syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi dan akuntabilitas. Dibentuk oleh Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam Kementerian Agama atas usul bupati atau wali kota setelah mendapat

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[123] "Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi," accessed April 12, 2026, https://kabngawi.baznas.go.id/.

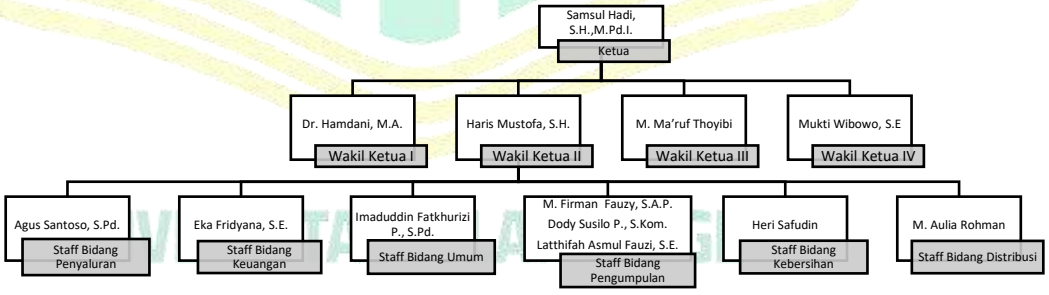
[124] "Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi."

pertimbangan BAZNAS Pusat. BAZNAS kabupaten/kota bertanggung jawab kepada BAZNAS Provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota.

Visi BAZNAS Kabupaten Ngawi yaitu "Terwujudnya BAZNAS Kabupaten Ngawi yang amanah, transparan dan profesional". Sedangkan misi yang dimiliki BAZNAS Kabupaten Ngawi sebagai berikut:[125]

a. Mewujudkan Baznas Ngawi yang transparan, amanah dan profesional
b. Mendorong umat islamagar peduli masyarakat lingkungan sebagai wujud ketaqwaan dengan mengamalkan ajaran islam ZIS
c. Memberdayaan masyarakat ZIS sebagai kekuatan ekonomi mengentas kemiskinan
d. Membina masyarakat miskin untuk bias berusaha sendiri
e. Mendorong berbagai usaha pengembanagan ekonomi produktif yang keberlanjutan
f. Menjamin kerjasama dengan LAZIS yang ada untuk program pengentasan kemiskinan

2. Struktur Kepengurusan BAZNAS Kabupaten Ngawi



Gambar 3.1 Struktur BAZNAS Kabupaten Ngawi

KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[125] "Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi."

Jobdesk:[126]

Bidang Pengumpulan:

a. Menerima petunjuk dan arahan dari Pimpinan
b. Memeriksa, mengecek, merencanakan kegiatan
c. Melaksanakan tugas yang berhubungan dengan pengumpulan zakat, Infak dan shadaqah dan pembinaan muzaki
d. Menyiapkan data muzaki dan membuat data base muzaki dan munfik (orang yang berinfak)
e. Melakukan koordinasi dengan pihak terkait dalam usaha pengembangan jumlah muzaki dan penerimaan ZIS
f. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan data muzaki
g. Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan tentang langkah-langkah yang perlu diambil sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku
h. Pelaksana urusan pengumpulan berhak mendapatkan cukup perbekalan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas
i. Pelaksana urusan pengumpulan dipimpin oleh seorang fundrising senior/Waka I
j. Melaksanakan kegiatan mengkomunikasikan pengelolaan zakat kepada calon muzaki sehingga calon muzaki tsb menyadari dan sanggup melaksanakan kewajiban zakatnya
k. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan terhadap pengumpulan ZIS
l. Menyampaikan laporan pelaksanaan tugas kepada atasan sesuai hasil yang dicapal sebagal pertanggungjawab pelaksanaan tugas
m. Mencatat jumal kerja harian
n. Mengelola dan pelaksana simba
o. Melaksanakan tugas lain dari atasan/pimpinan.

[126] BAZNAS Kabupaten Ngawi, “Jobdesk BAZNAS Kabupaten Ngawi,” n.d.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

Bidang Keuangan:

a. Menyusun rencana kerja urusan keuangan
b. Mengecek tugas yang akan dikerjakan untuk menentukan skala prioritas
c. Menghimpun bahan dan data kebutuhan pembiayaan rutin dari masing-2 bidang/bagian dalam rangka menyusun Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) BAZNAS Kabupaten Ngawi
d. Bila menggunakan dana
    1) Membuat konsep surat pencairan dana (SPD) kegiatan rutin dan kegiatan dalam rangka pengajuan SPD ke Bendahara
    2) Meneliti konsep SPD, mencatat SPD dan membuat laporan bulanan, SPD yang telah diterbitkan mingguan,
    3) Meneliti konsep SPD, mencatat SPD dan membuat laporan bulanan SPD yang telah diterbitkan
    4) Mengajukan Surat permintaan Pembayaran (SPP) dari kegiatan rutin;
    5) Memeriksan/Memverifikasi SPP kegiatan rutin dan Bidang/Bagian
e. Mencatat jurnal kerja harian

Bidang Umum:

a. Menerima petunjuk dan arahan dari atasan
b. Melaksanakan tugas dengan baik, tertib dan lancar
c. Mengelola administrasi umum
d. Menyusun rencana kegiatan
e. Mengecek tugas yang akan dikerjakan dengan memperhatikan perintah/petunjuk atasan sehingga dapat menentukan skala prioritasnya
f. Mengelola administrasi SDM
g. Menggandakan, memberi nomor, mendistribusikan surat keluar mengagendakan dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

h. Menempelkan lembar disposisi, mengagendakan dan mendistribusikan surat masuk
i. Memeriksa, meneliti dan mengarsipkan surat masuk dan surat keluar
j. Memantau kebersihan lingkungan kantor dan bertanggungjawab atas keamanan kantor
k. Merencanakan usulan kebutuhan ATK dan kebutuhan barang lainnya
l. Menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas kepada atasannya
m. Merekap daftar hadir pegawai secara langsung sebagai bahan informasi, membuat rekapitulasi daftar hadir dan merekap jurnal kendali pelaksana meninggalkan Jam Kerja
n. Mengumpulkan, mengolah dan mensistimatiskan data kepegawaian.
o. Mengelola dan pelaksana simba
p. Meregister proposal/pengajuan masyarakat.
q. Mengarsip permohonan yang ditangguhkan dalam proses pencairan
r. Mencatat Jumal kerja harian penanggung jawab pendayagunaan bantuan grobak Jl. Yos Yudarso
s. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan/Pimpinan.

Bidang Pendistribusian:

a. Perencanaan dan Strategi
    1) Menyusun strategi distribusi: Merencanakan pola penyaluran ZIS dan DSKL (Dana Sosial Keagamaan Lainnya) yang terukur dan berkesesuaian dengan program pemerintah.
    2) Penetapan target mustahik: Menentukan golongan mustahik sesuai syariah (fakir, miskin, amil, mualaf, riqab, gharim, fisabilillah, ibnu sabil).
    3) Penyusunan Anggaran: Membuat rencana kerja dan anggaran tahunan pendistribusian
b. Pelaksanaan Pendistribusian
    1) Verifikasi dan Validasi Data: Melakukan pengelolaan, pembaruan, dan validasi data mustahik agar bantuan tepat sasaran.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

2) Penyaluran Bantuan Program: Mendistribusikan dana dalam program pendayagunaan (ekonomi produktif, beasiswa) maupun konsumtif (bantuan darurat/kemanusiaan).
3) Respon Cepat Bencana: Memberikan layanan darurat sosial (LAB) seperti akses kesehatan, bantuan tempat tinggal, makanan, dan transportasi saat terjadi bencana.
4) Pemberdayaan Mustahik: Melakukan pendampingan terhadap mustahik yang menerima program pemberdayaan ekonomi (UMKM, peternakan)

c. Pelaporan dan Pertanggungjawaban
1) Pelaporan Akhir: Menyusun laporan pertanggungjawaban pendistribusian secara transparan kepada publik dan lembaga terkait.
2) Dokumentasi: Mendokumentasikan seluruh proses penyaluran dan penerimaan bantuan oleh mustahik

3. Implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi

Pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, implementasi *Good Amil Governance* (GAG) diposisikan sebagai landasan strategis dalam pengelolaan zakat yang profesional serta berorientasi pada peningkatan kepercayaan publik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Dalam pengelolaan zakat, kami berupaya menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas, baik melalui pelaporan kepada pemerintah maupun publik. Semua kegiatan kami publikasikan agar masyarakat mengetahui dan percaya terhadap pengelolaan dana yang kami lakukan." [127]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Dalam perspektif kelembagaan, GAG tidak semata dipahami sebagai konsep normatif yang bersifat teoritis, melainkan telah diinternalisasikan secara sistematis ke dalam kebijakan, tata kelola, dan praktik operasional

[127] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

organisasi. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip GAG tidak hanya bersifat formalistik, tetapi juga terintegrasi dalam seluruh proses manajerial dan aktivitas pengelolaan zakat di lingkungan BAZNAS Kabupaten Ngawi.

Internalisasi tersebut tercermin dalam penyusunan kebijakan yang mengacu pada standar tata kelola yang ditetapkan oleh BAZNAS RI, serta penguatan sistem pengendalian internal yang mendukung efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana zakat. Sebagaimana di sampaikan:

> "Dalam penyusunan kebijakan, kami mengacu pada pedoman dan standar yang ditetapkan oleh BAZNAS RI, termasuk dalam sistem pelaporan dan pengelolaan dana zakat. Selain itu, pengendalian internal juga kami perkuat agar pengelolaan dana dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Setiap kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana zakat selalu kami dokumentasikan dan laporkan, baik kepada pemerintah daerah, BAZNAS provinsi dan pusat melalui sistem pelaporan, maupun kepada masyarakat melalui media sosial dan forum resmi seperti rapat koordinasi daerah." [128]

Implementasi *Good Amil Governance* (GAG) juga diwujudkan melalui penguatan mekanisme transparansi dan akuntabilitas, di mana setiap aktivitas penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat didokumentasikan secara sistematis dan dilaporkan secara berkala kepada para pemangku kepentingan. Praktik ini menunjukkan adanya komitmen kelembagaan dalam memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan zakat dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun publik. Dalam perspektif tata kelola, transparansi berfungsi sebagai sarana keterbukaan informasi yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses dan memahami kinerja lembaga, sementara akuntabilitas menekankan kewajiban lembaga dalam menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan serta tindakan yang diambil. Dengan demikian, pelaporan yang dilakukan secara rutin tidak hanya berfungsi sebagai formalitas administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun kepercayaan masyarakat. Semakin tinggi

[128] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

tingkat transparansi dan akuntabilitas yang diterapkan, maka semakin besar pula peluang lembaga untuk meningkatkan legitimasi sosial dan partisipasi masyarakat dalam penghimpunan zakat secara institusional.

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menyampaikan informasi keuangan dan program secara terbuka melalui media sosial resmi yang dimiliki lembaga. Staff BAZNAS Kabupaten Ngawi menyampaikan:

> "Dalam hal publikasi program, lembaga memanfaatkan media sosial dan website. Saat ini terdapat dua website, yaitu website yang terafiliasi dengan pemerintah daerah dan website berbasis kantor digital. Website yang terafiliasi dengan pemerintah daerah sebelumnya dapat digunakan hingga pelaporan tingkat WPZ, namun saat ini tidak aktif karena kendala teknis dari Kominfo. Oleh karena itu, lembaga beralih menggunakan website kantor digital yang masih dalam tahap pengembangan." [129]

Pemanfaatan media sosial menjadi salah satu strategi komunikasi kelembagaan yang penting dalam memperkuat transparansi dan aksesibilitas informasi kepada masyarakat. Melalui platform digital, BAZNAS Kabupaten Ngawi berupaya menjangkau publik secara lebih luas dan cepat, sehingga informasi terkait pengelolaan zakat dapat diakses tanpa batasan ruang dan waktu.[130] Publikasi yang dilakukan secara berkala mencakup laporan penghimpunan serta penyaluran dana zakat, infak, dan sedekah, disertai dengan dokumentasi berbagai program pendayagunaan yang telah dilaksanakan. Praktik ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban publik yang mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, penggunaan media sosial mencerminkan adaptasi lembaga terhadap perkembangan teknologi informasi sekaligus menjadi instrumen strategis dalam membangun komunikasi dua arah dengan masyarakat. Dengan demikian, transparansi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[129] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.
[130] "Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi."

tidak lagi bersifat pasif, tetapi berkembang menjadi proses interaktif yang mendorong partisipasi dan keterlibatan publik secara lebih luas.

Sementara itu, menurut salah satu ASN di Kabupateng Ngawi yang juga merupakan muzakki di BAZNAS Kabupaten Ngawi yaitu Alwakul Muhtarom, memaparkan sebagai berikut:

> "Transparansi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi menurut saya sudah mulai membangun kepercayaan publik, tetapi belum sepenuhnya optimal. Memang ada upaya keterbukaan melalui forum resmi seperti rapat koordinasi dan media sosial, sehingga kami sebagai ASN bisa mengetahui laporan penghimpunan dan penyaluran dana zakat. Namun, akses informasi tersebut masih terbatas pada kalangan tertentu dan belum merata ke seluruh masyarakat. Selain itu, pemanfaatan media digital seperti website juga belum berjalan maksimal, sehingga transparansi belum sepenuhnya dapat diakses secara luas dan real time. Kondisi ini membuat tingkat kepercayaan publik memang meningkat, tetapi belum kuat dan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal konsistensi, kemudahan akses informasi, dan penyajian data yang lebih terbuka dan detail."[131]

Hasil wawancara menunjukkan bahwa transparansi yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepercayaan publik, meskipun belum mencapai tingkat yang optimal. Informan menilai bahwa upaya keterbukaan telah dilakukan melalui berbagai saluran formal, seperti rapat koordinasi dan pemanfaatan media sosial, yang memungkinkan kalangan tertentu, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), untuk mengakses informasi terkait penghimpunan dan penyaluran dana zakat. Namun demikian, transparansi tersebut masih bersifat terbatas dan belum menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata. Keterbatasan ini diperkuat oleh belum optimalnya pemanfaatan media digital, khususnya website resmi, yang seharusnya dapat menjadi sarana penyampaian informasi secara luas, mudah diakses, dan real time. Akibatnya, meskipun terdapat indikasi peningkatan kepercayaan publik, tingkat kepercayaan tersebut masih relatif

[131] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

lemah dan belum stabil. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan transparansi yang lebih konsisten, inklusif, serta didukung oleh penyajian data yang lebih terbuka, rinci, dan mudah diakses oleh masyarakat secara luas.

Namun demikian, dalam implementasi transparansi berbasis digital, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi masih menghadapi kendala teknis pada pengelolaan website resmi lembaga. Imaduddin Ratkhurizqi dalam wawancara menyampaikan:

> "Website yang sebelumnya kami gunakan saat ini mengalami kendala teknis, sehingga untuk sementara dinonaktifkan. Sebelumnya, website tersebut dapat digunakan untuk mengakses berbagai informasi hingga laporan, namun saat ini masih dalam proses perbaikan. Saat ini kami beralih menggunakan website berbasis kantor digital yang masih dalam tahap pengembangan. Melalui platform tersebut, kami mulai menyampaikan informasi program dan kegiatan sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat." [132]

Website tersebut untuk sementara waktu dinonaktifkan akibat adanya gangguan operasional yang menghambat fungsi penyampaian informasi secara optimal.[133] Kondisi ini menunjukkan bahwa infrastruktur digital masih menjadi tantangan dalam mendukung transparansi kelembagaan secara berkelanjutan. Sebagai alternatif, BAZNAS Kabupaten Ngawi mulai mengembangkan sistem kantor digital berbasis web yang diharapkan mampu menjadi sarana utama dalam penyampaian informasi kepada publik. Pengembangan ini mencerminkan adanya upaya transformasi digital yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta aksesibilitas informasi bagi masyarakat. Dalam perspektif *Good Amil Governance,* keberadaan sistem digital yang terintegrasi sangat penting untuk mendukung prinsip transparansi dan akuntabilitas secara real-time. Oleh karena itu, meskipun terjadi kendala pada website sebelumnya, langkah pengembangan sistem baru dapat dipandang sebagai strategi

[132] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.
[133] Ngawi, "Keuangan BAZNAS Kabupaten Ngawi."

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

adaptif dalam memperkuat tata kelola berbasis teknologi, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan zakat.

Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancara memaparkan sebagai berikut:

> "Akses masyarakat terhadap laporan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi sebenarnya sudah ada, tetapi masih terbatas. Informasi lebih banyak disampaikan melalui forum resmi seperti rapat koordinasi yang umumnya diikuti oleh ASN dan pemangku kepentingan tertentu, sehingga belum sepenuhnya menjangkau masyarakat umum. Untuk media digital seperti website, saat ini juga belum bisa dimanfaatkan secara maksimal karena masih dalam tahap pengembangan. Akibatnya, masyarakat luas belum bisa mengakses laporan secara mudah dan kapan saja. Jadi bisa dikatakan aksesnya sudah tersedia, tetapi belum merata dan belum sepenuhnya terbuka bagi publik secara luas."[134]

Hasil wawancara menunjukkan bahwa akses masyarakat terhadap laporan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi pada dasarnya telah tersedia, namun masih bersifat terbatas dan belum inklusif. Informan menjelaskan bahwa penyampaian informasi lebih dominan dilakukan melalui forum-forum resmi, seperti rapat koordinasi, yang umumnya hanya diikuti oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pemangku kepentingan tertentu. Kondisi ini mengakibatkan distribusi informasi belum menjangkau masyarakat umum secara merata. Di sisi lain, pemanfaatan media digital, khususnya website resmi, belum berjalan optimal karena masih dalam tahap pengembangan, sehingga belum mampu berfungsi sebagai sarana akses informasi yang mudah, cepat, dan dapat diakses kapan saja. Keterbatasan ini berdampak pada belum terpenuhinya prinsip keterbukaan informasi publik secara menyeluruh. Dengan demikian, meskipun akses terhadap laporan pengelolaan zakat telah tersedia secara formal, implementasinya masih belum maksimal, baik dari segi jangkauan

[134] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ PONOROGO

maupun kemudahan akses, sehingga diperlukan penguatan sistem transparansi berbasis digital yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat luas.

Sebagimana juga yang disampaikan oleh salah satu narumber yang juga menjadi muzakki di BAZNAS Kabupaten Ngawi sebagai berikut:

> "Menurut saya, akses masyarakat terhadap laporan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi masih terbatas. Memang ada informasi yang disampaikan melalui media sosial atau kegiatan tertentu, tetapi belum semua masyarakat bisa mengakses laporan secara lengkap dan mudah. Website yang seharusnya menjadi sarana utama juga belum berjalan maksimal, sehingga informasi yang tersedia belum sepenuhnya terbuka. Akibatnya, masyarakat umum belum bisa melihat laporan secara detail kapan saja dibutuhkan. Jadi, bisa dikatakan aksesnya sudah ada, tetapi belum merata dan belum sepenuhnya transparan bagi publik luas."[135]

Berdasarkan wawancara tersebut menunjukkan bahwa akses masyarakat terhadap laporan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi masih tergolong terbatas dan belum sepenuhnya memenuhi prinsip transparansi publik. Informan mengungkapkan bahwa meskipun informasi telah disampaikan melalui media sosial dan kegiatan tertentu, akses tersebut belum mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata. Informasi yang tersedia juga cenderung belum lengkap dan belum disajikan secara sistematis sehingga menyulitkan masyarakat dalam memperoleh gambaran utuh mengenai pengelolaan zakat. Website yang seharusnya menjadi sarana utama dalam menyediakan informasi secara terbuka dan berkelanjutan belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini menyebabkan masyarakat umum belum dapat mengakses laporan secara detail, mudah, dan kapan saja dibutuhkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transparansi yang ada masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya berbasis sistem digital yang terintegrasi. Dengan demikian, meskipun akses informasi telah tersedia secara formal, implementasinya masih belum

[135] Heri Fitrio Utomo, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

maksimal baik dari segi keterbukaan maupun pemerataan akses, sehingga diperlukan penguatan sistem informasi yang lebih transparan, responsif, dan mudah diakses oleh masyarakat luas

BAZNAS Kabupaten Ngawi masih melakukan pengembangan sistem tersebut, karena masih berada pada tahap awal, mengingat pengelolaannya baru berjalan sekitar satu bulan. Staff Bidang Umum BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancara menjelaskan:

> "Website berbasis kantor digital yang kami gunakan saat ini masih dalam tahap pengembangan, karena pengelolaannya baru berjalan sekitar satu bulan. Oleh karena itu, sistemnya masih terus kami sesuaikan dan kembangkan. Melalui website tersebut, kami mulai mempublikasikan berbagai program yang telah dilaksanakan dalam bentuk berita atau laporan kegiatan. Informasi terkait keuangan dan program juga secara bertahap kami susun dan integrasikan ke dalam sistem." [136]

Paparan diatas menjelaskan akkses masyarakat terhadap laporan pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi masih tergolong terbatas dan belum sepenuhnya memenuhi prinsip transparansi publik. Informan mengungkapkan bahwa meskipun informasi telah disampaikan melalui media sosial dan kegiatan tertentu, akses tersebut belum mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata. Penyampaian informasi cenderung bersifat parsial dan belum menyediakan laporan yang lengkap serta mudah diakses oleh publik. Selain itu, pemanfaatan website sebagai sarana utama transparansi dinilai belum berjalan optimal, sehingga belum dapat berfungsi sebagai media informasi yang terbuka, sistematis, dan real time. Kondisi ini menyebabkan masyarakat umum belum memiliki kemudahan untuk mengakses dan menelaah laporan pengelolaan zakat secara detail kapan pun dibutuhkan. Dengan demikian, meskipun akses informasi secara formal telah tersedia, implementasinya masih belum maksimal baik dari segi keterbukaan maupun pemerataan akses. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan sistem transparansi berbasis digital yang

[136] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI MUHAMMAD BESHRI PONOROGO

lebih komprehensif, agar informasi dapat disajikan secara utuh, mudah diakses, dan menjangkau masyarakat luas.

Meskipun demikian, upaya transparansi tetap dilakukan dengan memanfaatkan platform digital yang tersedia untuk mempublikasikan berbagai program yang telah dilaksanakan, baik dalam bentuk berita kegiatan maupun laporan program secara berkala. Praktik ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Ngawi tetap berkomitmen menjaga keterbukaan informasi meskipun menghadapi keterbatasan infrastruktur digital utama. Selain itu, informasi terkait keuangan dan pelaksanaan program mulai disusun secara sistematis dan diintegrasikan ke dalam sistem yang sedang dikembangkan secara bertahap. Proses ini mencerminkan adanya upaya menuju sistem informasi yang lebih terstruktur dan terpusat, sehingga dapat meningkatkan kualitas penyajian data kepada publik. Dalam perspektif Good Amil Governance, langkah ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya bergantung pada satu media, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang tetap dijalankan melalui berbagai alternatif. Dengan demikian, meskipun belum optimal, upaya tersebut menjadi indikasi adanya komitmen kelembagaan dalam membangun sistem transparansi yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada kebutuhan informasi masyarakat.

Selain melalui media digital, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi juga lebih intensif menyampaikan laporan kinerja secara langsung kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah. Imaduddin Fathkurizi juga menyampaiakan:

> "Kami secara rutin menyampaikan laporan melalui forum Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda) kepada ASN dan kepala OPD. Dalam forum tersebut, kami memaparkan capaian penghimpunan serta program yang telah dilaksanakan. Informasi yang kami sampaikan meliputi jumlah dana yang dihimpun, jumlah mustahik penerima manfaat, serta program-program yang telah dijalankan. Semua disampaikan secara terbuka agar dapat dipahami oleh para pemangku kepentingan." [137]

[137] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG PONOROGO

Hal ini dilakukan melalui forum resmi seperti Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda), yang menjadi sarana strategis dalam penyampaian informasi sekaligus penguatan akuntabilitas kelembagaan. Dalam forum tersebut, BAZNAS Kabupaten Ngawi memaparkan secara rinci terkait capaian penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah, serta realisasi program pendistribusian dan pendayagunaan. Informasi yang disampaikan meliputi jumlah nominal dana yang berhasil dihimpun, jumlah mustahik penerima manfaat, serta jenis-jenis program yang telah dilaksanakan. Selain itu, pelaporan juga didukung dengan penyajian data secara sistematis melalui instrumen pengolahan data (*data submission*), sehingga memudahkan pemangku kepentingan dalam memahami kinerja lembaga secara komprehensif.

Sementara menurut mazakki BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancara menjelaskan sebagai berikut:

> "Mekanisme klarifikasi di BAZNAS Kabupaten Ngawi pada dasarnya sudah ada, baik melalui komunikasi langsung maupun melalui forum resmi. Masyarakat atau ASN yang memiliki pertanyaan biasanya dapat menyampaikan secara langsung ke kantor atau melalui kegiatan seperti rapat koordinasi. Namun, jika dilihat secara lebih kritis, mekanisme ini masih bersifat konvensional dan belum sepenuhnya terstruktur dalam sistem yang mudah diakses publik, misalnya melalui layanan pengaduan berbasis digital. Akibatnya, proses klarifikasi cenderung bergantung pada inisiatif individu untuk datang atau bertanya secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ruang klarifikasi sudah tersedia, efektivitasnya dalam menjangkau masyarakat luas masih perlu ditingkatkan agar kepercayaan publik dapat terbangun secara lebih kuat dan merata."[138]

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mekanisme klarifikasi di BAZNAS Kabupaten Ngawi secara formal telah tersedia dan berjalan melalui dua jalur utama, yaitu komunikasi langsung di kantor serta forum resmi seperti rapat koordinasi. Informan menjelaskan bahwa masyarakat

[138] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki pertanyaan atau keraguan dapat menyampaikannya secara langsung kepada pihak pengelola. Hal ini menunjukkan adanya upaya institusional dalam menyediakan ruang dialog dan respons terhadap kebutuhan informasi publik. Namun, secara kritis, mekanisme tersebut masih bersifat konvensional dan belum terintegrasi dalam sistem yang terstruktur dan mudah diakses secara luas. Ketiadaan layanan pengaduan berbasis digital yang sistematis menyebabkan proses klarifikasi cenderung bergantung pada inisiatif individu, sehingga aksesnya menjadi terbatas dan kurang efisien. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun ruang klarifikasi telah tersedia, tingkat efektivitasnya dalam menjangkau masyarakat secara luas masih belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme klarifikasi melalui pengembangan sistem digital yang responsif, transparan, dan mudah diakses, guna meningkatkan kualitas pelayanan serta memperkuat kepercayaan publik secara lebih merata.

Sementara itu, media digital seperti website BAZNAS tetap digunakan sebagai sarana pendukung, terutama dalam penyajian laporan tahunan. Sebagaimana yang disampaiakn oleh Staff BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Website tetap kami gunakan sebagai sarana pendukung, terutama untuk menyampaikan informasi laporan. Namun, untuk pelaporan utama, kami lebih menekankan pada penyampaian langsung kepada kepala daerah dan ASN. Laporan tahunan kami disampaikan secara langsung kepada kepala daerah dan ASN, biasanya satu kali dalam satu tahun, sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan dana yang kami lakukan."[139]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

Namun demikian, fungsi utama transparansi kelembagaan masih lebih difokuskan pada penyampaian laporan tahunan secara langsung kepada kepala daerah dan aparatur sipil negara (ASN) sebagai pemangku kepentingan utama. Laporan tersebut disampaikan secara periodik, yaitu

[139] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

satu kali dalam satu tahun, sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah yang telah dihimpun dan didistribusikan. Praktik ini menunjukkan bahwa mekanisme transparansi yang diterapkan masih cenderung bersifat formal dan terbatas pada forum tertentu, sehingga akses informasi belum sepenuhnya terbuka bagi masyarakat luas. Dalam perspektif Good Amil Governance, transparansi idealnya tidak hanya bersifat vertikal kepada pemerintah, tetapi juga horizontal kepada publik sebagai bagian dari upaya membangun kepercayaan yang inklusif. Oleh karena itu, meskipun pelaporan tahunan telah memenuhi aspek akuntabilitas formal, diperlukan penguatan pada dimensi keterbukaan publik agar informasi dapat diakses secara lebih luas, cepat, dan berkelanjutan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Praktik akuntabilitas, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi melaksanakan mekanisme pelaporan secara internal dan eksternal yang dilakukan secara berkala dan terstruktur. Wakil Ketua II dalam wawancara menyapaikan:

> "Kami melakukan pelaporan secara internal sebagai bentuk evaluasi dan pengendalian kinerja lembaga. Selain itu, kami juga menyampaikan laporan kepada pihak eksternal, baik di tingkat daerah maupun pusat. Untuk pelaporan eksternal, kami menyampaikan laporan kepada pemerintah daerah melalui forum resmi, serta kepada BAZNAS RI dan provinsi melalui sistem pelaporan seperti SIMBA."[140]

Secara internal, pelaporan dilakukan sebagai bentuk pengendalian organisasi dan evaluasi kinerja, sedangkan secara eksternal, laporan disampaikan kepada berbagai pemangku kepentingan, baik pada tingkat daerah maupun nasional. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa laporan kelembagaan disampaikan kepada BAZNAS RI melalui jalur koordinasi dengan BAZNAS tingkat provinsi sebagai bagian dari sistem pelaporan berjenjang. Selain itu, laporan juga disampaikan kepada pemerintah daerah sebagai bentuk pertanggungjawaban institusional. Secara khusus,

[140] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

pelaporan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi perhatian utama, mengingat ASN merupakan salah satu kelompok muzaki utama dalam penghimpunan dana zakat di Kabupaten Ngawi.

Proses pelaporan dilakukan secara periodik sebanyak dua kali dalam satu tahun, yang mencakup informasi terkait penghimpunan, pendistribusian, serta pendayagunaan dana zakat, infak, dan sedekah. Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi memaparkan:

> "Pelaporan kami lakukan secara berkala, biasanya dua kali dalam satu tahun. Laporan tersebut mencakup data penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan dana zakat, infak, dan sedekah. Selain laporan formal, kami juga melakukan publikasi melalui media sosial dan platform lainnya agar masyarakat dapat mengetahui program dan kegiatan yang telah kami laksanakan."[141]

Di samping itu, BAZNAS Kabupaten Ngawi juga melakukan publikasi secara umum sebagai bagian dari upaya transparansi kepada masyarakat luas. Publikasi ini berfungsi sebagai sarana strategis untuk memperluas akses informasi, sehingga masyarakat tidak hanya bergantung pada forum formal dalam memperoleh data terkait pengelolaan zakat. Melalui penyebaran informasi secara terbuka, baik dalam bentuk laporan kegiatan maupun dokumentasi program, lembaga berupaya membangun komunikasi yang lebih inklusif dengan publik. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, praktik ini mencerminkan pergeseran dari transparansi yang bersifat terbatas menuju transparansi yang lebih partisipatif dan terbuka. Selain itu, publikasi yang dilakukan secara konsisten juga berperan dalam membentuk persepsi positif masyarakat terhadap kredibilitas lembaga. Dengan demikian, upaya ini tidak hanya meningkatkan keterbukaan informasi, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam memperkuat kepercayaan publik terhadap pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah secara profesional dan akuntabel.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ PONOROGO

[141] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

Aspek responsibilitas, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan bahwa pelaksanaan program yang dijalankan telah diupayakan selaras dengan kebutuhan masyarakat. Perencanaan dan implementasi program tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mempertimbangkan kondisi riil serta permasalahan sosial ekonomi yang dihadapi oleh mustahik. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan:

> "Dalam menjalankan program, kami tidak hanya berpedoman pada perencanaan administratif, tetapi juga melihat langsung kondisi masyarakat. Kami berupaya menyesuaikan program dengan kebutuhan riil mustahik di lapangan. Kami berkoordinasi dengan dinas terkait untuk memastikan bahwa program yang kami jalankan sesuai dengan data dan kebutuhan masyarakat, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar tepat sasaran."[142]

Aspek responsibilitas, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan bahwa pelaksanaan program-program yang dijalankan telah diupayakan selaras dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini tercermin dari perencanaan dan implementasi program yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mempertimbangkan kondisi riil serta permasalahan sosial ekonomi yang dihadapi oleh mustahik.

Implementasi prinsip responsibilitas, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi juga menerapkan mekanisme evaluasi program sebagai bagian dari siklus pengelolaan zakat yang berkelanjutan.

> "Kami secara rutin melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah dijalankan untuk melihat sejauh mana efektivitas dan dampaknya bagi masyarakat. Evaluasi dilakukan melalui rapat internal yang melibatkan pimpinan dan tim pelaksana, di mana setiap program dibahas secara bersama-sama. "Kami menilai program tidak hanya dari pelaksanaannya, tetapi juga dari hasil yang dicapai, apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan memberikan manfaat bagi mustahik."[143]

Evaluasi ini dilakukan untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, serta dampak program terhadap kesejahteraan mustahik. Mekanisme

[142] Muhammad Ma'ruf Toyibi, *Wakil Ketua III BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.
[143] Ibid.

evaluasi dilaksanakan secara berkala melalui rapat internal yang melibatkan pimpinan dan seluruh pelaksana program. Dalam forum tersebut, setiap program yang telah dijalankan dianalisis berdasarkan capaian output dan outcome, termasuk kesesuaian antara perencanaan dan realisasi di lapangan. Selain itu, evaluasi juga mempertimbangkan kendala yang dihadapi selama pelaksanaan program sebagai bahan perbaikan di masa mendatang.

Aspek independensi, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menegaskan posisinya sebagai lembaga non-struktural yang menjalankan fungsi pengelolaan zakat secara profesional dan bebas dari intervensi kepentingan politik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi: "Lembaga ini bersifat non-struktural dan independen. Para pengelola yang terlibat tidak diperkenankan berasal dari kalangan yang berafiliasi dengan politik, seperti menjadi anggota partai politik." [144]

Pimpinan menyampaikan bahwa dalam proses rekrutmen maupun penetapan pengelola, BAZNAS menghindari keterlibatan individu yang memiliki afiliasi aktif dengan partai politik. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga netralitas, objektivitas, serta integritas lembaga dalam menjalankan tugasnya.

Independensi tersebut dipandang sebagai prasyarat utama dalam menjaga kepercayaan publik, khususnya dalam pengelolaan dana zakat, infak, dan sedekah yang bersifat amanah. Berikut pernyataan dari Wakil Ketua III BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Lembaga ini bersifat independen dan tidak boleh terlibat dalam kepentingan politik, seperti menjadi bagian dari partai politik. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan zakat. Pengambilan keputusan dilakukan secara bersama oleh pimpinan tanpa adanya hierarki, sehingga setiap keputusan didasarkan pada pertimbangan bersama dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan tertentu."[145]

[144] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.
[145] Muhammad Ma'ruf Toyibi, *Wakil Ketua III BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

Pimpinan menekankan bahwa keterlibatan kepentingan politik berpotensi menimbulkan konflik kepentingan yang dapat berdampak pada penyalahgunaan kewenangan maupun penurunan kredibilitas lembaga. Oleh karena itu, BAZNAS Kabupaten Ngawi berupaya memastikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan dilakukan secara profesional, berdasarkan regulasi dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Haris Mustofa menyapaikan:

> "Di BAZNAS, pimpinan terdiri dari lima orang dan tidak ada hierarki yang dominan. Semua memiliki kedudukan yang setara dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan tidak diambil secara individu, tetapi melalui musyawarah bersama oleh seluruh pimpinan, sehingga keputusan yang dihasilkan merupakan kesepakatan bersama. Sistem kolegial ini penting agar ada check and balance, sehingga tidak ada keputusan yang bersifat sepihak dan semua bisa dipertanggungjawabkan bersama."[146]

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menerapkan sistem kepemimpinan kolegial dalam struktur pimpinan (komisioner). Pimpinan tidak bersifat hierarkis dominan pada satu individu, melainkan terdiri dari beberapa komisioner yang memiliki kedudukan setara dalam proses pengambilan keputusan. Mekanisme pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif-kolegial oleh seluruh pimpinan yang berjumlah lima orang. Setiap keputusan strategis tidak ditentukan secara individual, tetapi melalui musyawarah bersama guna mencapai kesepakatan. Pola ini diterapkan sebagai bentuk *check and balance* internal, sehingga tidak terjadi dominasi kekuasaan oleh satu pihak yang berpotensi menimbulkan penyimpangan dalam pengelolaan lembaga.

Aspek keadilan, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menerapkan mekanisme penentuan mustahik yang berbasis pada data yang terverifikasi dan dapat dipertanggungjawabkan. Pimpinan menjelaskan dalam wawancara:

[146] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

> "Penentuan mustahik kami lakukan berdasarkan data yang ada, baik dari hasil survei langsung di lapangan maupun data yang kami peroleh dari dinas terkait. Kami berkoordinasi dengan OPD untuk mendapatkan data yang valid, sehingga penetapan penerima manfaat bisa lebih tepat sasaran. Dengan menggunakan data yang terverifikasi, kami berupaya agar bantuan tidak salah sasaran dan benar-benar diterima oleh masyarakat yang membutuhkan."[147]

Pimpinan menjelaskan bahwa proses penetapan penerima manfaat (mustahik) dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah tersedia (*existing data*), baik yang bersumber dari data primer hasil survei lapangan maupun data sekunder yang diperoleh dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pendekatan ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Ngawi telah mengadopsi mekanisme berbasis data (*data-driven approach*) dalam menentukan sasaran program, sehingga proses seleksi tidak dilakukan secara subjektif, melainkan melalui pertimbangan yang lebih sistematis dan terukur. Data primer digunakan untuk memperoleh gambaran kondisi riil mustahik di lapangan, sementara data sekunder dari OPD berfungsi sebagai pendukung dan pembanding untuk meningkatkan akurasi informasi. Dengan demikian, kombinasi kedua sumber data tersebut memungkinkan terjadinya proses verifikasi dan validasi yang lebih komprehensif. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, praktik ini mencerminkan upaya untuk menjamin prinsip keadilan dan ketepatan sasaran dalam pendistribusian zakat, sehingga bantuan yang diberikan benar-benar diterima oleh pihak yang berhak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Namun demikian, data yang diperoleh tersebut tidak serta-merta digunakan secara langsung. BAZNAS Kabupaten Ngawi tetap melakukan proses verifikasi dan validasi ulang untuk memastikan keakuratan dan kesesuaian data dengan kondisi riil di lapangan. Sebagaiaman yang dipaparkan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ PONOROGO

[147] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

> "Data yang kami terima, baik dari OPD maupun sumber lain, tidak langsung kami gunakan. Kami tetap melakukan verifikasi dan validasi ulang di lapangan untuk memastikan kebenarannya. Terkadang data yang ada tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi terbaru di lapangan, sehingga perlu dilakukan pengecekan ulang agar tidak terjadi kesalahan dalam penyaluran bantuan."[148]

Hal ini dilakukan karena terdapat kemungkinan ketidaksesuaian atau ketidakmutakhiran data yang disampaikan oleh pihak eksternal, sehingga berpotensi menimbulkan kesalahan dalam penetapan sasaran penerima manfaat. Data sekunder yang bersumber dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD), meskipun memiliki cakupan yang luas, tidak selalu mencerminkan kondisi terkini di lapangan akibat keterbatasan pembaruan data secara real-time. Oleh karena itu, proses verifikasi menjadi tahapan yang sangat krusial dalam memastikan akurasi dan validitas data yang digunakan. Verifikasi dilakukan melalui pengecekan ulang di lapangan, konfirmasi kepada pihak terkait, serta penyesuaian dengan kondisi aktual mustahik. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, langkah ini mencerminkan komitmen lembaga dalam menjaga prinsip keadilan dan akuntabilitas, khususnya dalam memastikan bahwa bantuan zakat benar-benar diberikan kepada pihak yang berhak. Dengan demikian, verifikasi tidak hanya berfungsi sebagai prosedur administratif, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian kualitas dalam distribusi zakat yang tepat sasaran dan berkeadilan.

Aspek kepatuhan syariah, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menegaskan bahwa seluruh aktivitas pengelolaan zakat harus tetap berada dalam koridor prinsip-prinsip syariah. Sebagaimana yang disampaikan oleh narasumber:

> "Untuk Dewan Pengawas Syariah secara khusus memang tidak ada di tingkat daerah, namun pengawasan tetap kami lakukan secara internal. Dalam menjalankan kegiatan, kami tetap merujuk

[148] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

> pada ketentuan dan fatwa yang ditetapkan oleh MUI, sehingga pengelolaan zakat tetap sesuai dengan prinsip syariah."[149]

Berdasarkan hasil wawancara, secara struktural lembaga tidak memiliki Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berdiri secara khusus di tingkat daerah, sehingga fungsi pengawasan syariah tidak dilembagakan dalam bentuk struktur formal yang independen. Namun demikian, fungsi pengawasan syariah tetap dijalankan melalui mekanisme internal serta rujukan normatif kepada otoritas keagamaan yang lebih tinggi, seperti fatwa dan pedoman yang ditetapkan oleh lembaga pusat. Kondisi ini menunjukkan adanya model pengawasan syariah yang bersifat terpusat (*centralized sharia governance*), di mana otoritas normatif berada di tingkat nasional, sementara implementasi di daerah mengikuti pedoman yang telah ditetapkan. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, pendekatan ini memiliki kelebihan dalam menjaga keseragaman standar syariah, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan keterbatasan dalam pengawasan yang bersifat kontekstual dan responsif terhadap dinamika lokal. Oleh karena itu, meskipun fungsi pengawasan tetap berjalan, penguatan aspek kelembagaan di tingkat daerah menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas kontrol syariah secara lebih langsung dan berkelanjutan.

Berdasrkan wawancara dengan Haris Mustofa, Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi menyampaikan bahwa:

> "Pengawasan syariah kami lakukan secara internal melalui tim yang memastikan setiap program dan kebijakan tetap sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Untuk aspek yang berkaitan dengan hukum syariah, kami tetap merujuk pada fatwa yang dikeluarkan oleh MUI sebagai pedoman dalam pengelolaan zakat."[150]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[149] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.
[150] Ibid.

Pimpinan menjelaskan bahwa dalam praktiknya, pengawasan syariah dilakukan secara internal oleh tim atau bagian tertentu yang memastikan bahwa seluruh program dan kebijakan tidak bertentangan dengan ketentuan syariah. Selain itu, dalam hal penetapan hukum atau keputusan yang berkaitan dengan aspek syariah, BAZNAS Kabupaten Ngawi merujuk pada fatwa dan ketentuan yang dikeluarkan oleh Majelis Ulama Indonesia sebagai otoritas utama dalam bidang keagamaan.

Ketiadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) di tingkat daerah dipandang sebagai bagian dari sistem kelembagaan yang terintegrasi, di mana rujukan syariah telah terpusat pada tingkat nasional. Dengan demikian, keberadaan DPS secara terpisah di tingkat daerah tidak dianggap sebagai suatu keharusan, selama mekanisme pengawasan internal dan rujukan normatif tetap berjalan secara konsisten. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Di tingkat daerah memang tidak ada Dewan Pengawas Syariah secara khusus, karena secara sistem rujukan syariah sudah terpusat di tingkat nasional. Selama kami tetap merujuk pada fatwa MUI dan menjalankan pengawasan secara internal, maka aspek kepatuhan syariah tetap dapat terjaga." [151]

Ketiadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) di tingkat daerah dipandang sebagai bagian dari sistem kelembagaan yang terintegrasi, di mana otoritas dan rujukan syariah telah dipusatkan pada tingkat nasional melalui pedoman dan fatwa yang dikeluarkan oleh Majelis Ulama Indonesia. Dalam kerangka ini, pengelolaan zakat di tingkat daerah tetap berada dalam koridor syariah yang sama tanpa harus membentuk struktur pengawasan yang terpisah. Dengan demikian, keberadaan DPS secara khusus di tingkat daerah tidak dianggap sebagai keharusan, selama mekanisme pengawasan internal berjalan secara konsisten dan tetap merujuk pada ketentuan normatif yang telah ditetapkan. Pendekatan ini mencerminkan model centralized sharia governance yang menekankan

[151] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

efisiensi dan keseragaman standar. Namun demikian, efektivitasnya sangat bergantung pada kapasitas internal lembaga dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan prinsip-prinsip syariah secara tepat, sehingga konsistensi antara norma dan praktik tetap terjaga dalam operasional pengelolaan zakat.

B. Analisis Data Implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi

Implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan bahwa prinsip tata kelola tidak lagi diposisikan sebatas sebagai kerangka normatif, melainkan telah mengalami proses internalisasi ke dalam sistem kelembagaan. Berdasarkan data penelitian, nilai-nilai GAG telah terintegrasi dalam kebijakan organisasi, mekanisme kerja, serta praktik operasional sehari-hari. Hal ini mengindikasikan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan administratif menuju pendekatan manajerial yang lebih modern dan adaptif. Secara konseptual, internalisasi tersebut mencerminkan bahwa tata kelola lembaga zakat tidak hanya berorientasi pada kepatuhan formal terhadap regulasi, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang menjunjung tinggi prinsip profesionalisme dan integritas.[152] Dengan demikian, implementasi GAG di BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dipahami sebagai proses transformasi kelembagaan yang menempatkan tata kelola sebagai fondasi utama dalam meningkatkan kualitas layanan publik serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat.

Secara teoritis, *Good Amil Governance* menuntut lembaga zakat untuk beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip utama, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, keadilan, serta kepatuhan terhadap syariah.[153] Dalam konteks ini, BAZNAS Kabupaten Ngawi telah mengadopsi pendekatan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[152] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*, 7.

[153] Tika Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat* (Surabaya: Airlangga University Press, 2025), 35, https://omp.unair.ac.id/aup/catalog/view/1146/867/5465.

sistemik dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut melalui berbagai instrumen kelembagaan. Penyusunan kebijakan yang mengacu pada standar BAZNAS RI menunjukkan adanya keselarasan vertikal dalam sistem tata kelola zakat nasional. Selain itu, penguatan sistem pengendalian internal menjadi indikator penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana zakat. Implementasi pelaporan berjenjang juga mencerminkan adanya mekanisme kontrol yang terstruktur dan terintegrasi. Namun demikian, secara kritis dapat dicermati bahwa keberhasilan implementasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem, tetapi juga oleh konsistensi pelaksanaan di lapangan, yang menjadi faktor penentu dalam menghasilkan tata kelola yang berkualitas.[154]

Berdasarkan analisis tersebut, implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi secara makro dapat dikategorikan dalam tahap institusionalisasi (*institutional embeddedness*), yaitu kondisi di mana prinsip-prinsip tata kelola telah melekat dalam struktur dan budaya organisasi. Tahap ini menunjukkan bahwa lembaga tidak lagi sekadar mengadopsi prinsip GAG secara formal, tetapi telah menjadikannya sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program.[155] Dalam perspektif teori kelembagaan, institusionalisasi merupakan indikator penting dari kematangan organisasi dalam mengelola sumber daya secara profesional dan berkelanjutan. Meskipun demikian, tantangan yang dihadapi adalah memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya bersifat simbolik, tetapi benar-benar terimplementasi secara substantif dalam seluruh aktivitas organisasi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia serta sistem monitoring dan evaluasi menjadi aspek krusial dalam menjaga keberlanjutan implementasi GAG di masa mendatang.

1. Transparansi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[154] Programme, *Governance for Sustainable Human Development*, 55.

[155] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 46.

Implementasi transparansi di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya pola *dual channel transparency*, yaitu melalui pemanfaatan media digital dan forum formal kelembagaan. Media digital digunakan dalam bentuk publikasi melalui media sosial serta pengembangan website sebagai sarana penyampaian informasi kepada masyarakat. Di sisi lain, forum formal seperti Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda) dan pelaporan langsung kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi instrumen utama dalam menyampaikan laporan kinerja lembaga. Pola ini menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya dipahami sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai strategi komunikasi kelembagaan dalam membangun hubungan dengan pemangku kepentingan. Namun demikian, dominasi forum formal sebagai saluran utama menunjukkan bahwa transparansi masih cenderung berorientasi pada kelompok tertentu. Dalam perspektif Good Amil Governance, transparansi idealnya bersifat inklusif dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara luas.[156]

Secara empiris, implementasi transparansi di BAZNAS Kabupaten Ngawi memiliki sejumlah kekuatan yang mendukung peningkatan akuntabilitas lembaga. Publikasi rutin melalui media sosial menunjukkan adanya komitmen terhadap keterbukaan informasi, meskipun dalam skala yang masih terbatas. Selain itu, pelaporan langsung kepada pemangku kepentingan utama seperti pemerintah daerah dan ASN memberikan ruang bagi penyampaian informasi yang lebih komprehensif dan terstruktur. Penyajian data berbasis sistem (*data submission*) juga menjadi indikator adanya upaya modernisasi dalam pengelolaan informasi kelembagaan. Namun, terdapat beberapa kelemahan yang perlu dicermati, terutama terkait belum optimalnya fungsi website sebagai instrumen utama transparansi publik. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital masih berada pada tahap awal, sehingga belum mampu mendukung

[156] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

transparansi secara maksimal. Dalam kerangka teori, keterbatasan ini berpotensi menghambat terciptanya akses informasi yang merata bagi masyarakat luas.[157]

Dalam perspektif GAG, transparansi tidak cukup hanya bersifat formal dan vertikal (kepada pemerintah dan pemangku kepentingan tertentu), tetapi harus juga bersifat horizontal dan inklusif (kepada publik secara luas). BAZNAS RI (2019) dalam Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat menegaskan bahwa transparansi bertujuan memastikan seluruh proses penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana dapat diakses oleh publik.[158] Lebih jauh, Isnaini et al. (2020) dalam penelitiannya tentang Good Amil Governance dan pengaruhnya terhadap loyalitas muzaki menemukan korelasi positif yang signifikan antara kualitas transparansi dengan loyalitas dan konsistensi partisipasi muzaki.[159]

Berdasarkan analisis tersebut, transparansi di BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan sebagai transparansi semi-terbuka (*semi-open transparency*), di mana akses informasi masih lebih dominan diberikan kepada kelompok tertentu dibandingkan kepada publik secara luas. Dalam perspektif teoritis, kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi transparansi belum sepenuhnya memenuhi prinsip *full disclosure* yang menjadi salah satu pilar utama dalam Good Amil Governance. Prinsip *full disclosure* menuntut keterbukaan informasi yang tidak hanya lengkap, tetapi juga mudah diakses, berkelanjutan, dan dapat dipahami oleh masyarakat.[160] Oleh karena itu, meskipun telah terdapat upaya yang signifikan dalam meningkatkan transparansi, diperlukan penguatan pada aspek digitalisasi dan strategi komunikasi publik yang lebih inklusif. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa transparansi tidak hanya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[157] Programme, *Governance for Sustainable Human Development*, 67.
[158] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*, 14.
[159] Huda and al., *Good Amil Governance Dan Kepercayaan Muzaki Terhadap Lembaga Zakat*, 25.
[160] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 64.

bersifat simbolik, tetapi benar-benar mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat.

2. Akuntabilitas

Implementasi akuntabilitas di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi diwujudkan melalui mekanisme pelaporan yang terstruktur, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, pelaporan berfungsi sebagai instrumen evaluasi organisasi untuk menilai kinerja serta efektivitas program yang telah dilaksanakan. Sementara itu, secara eksternal, laporan disampaikan kepada BAZNAS RI, pemerintah daerah, serta Aparatur Sipil Negara sebagai pemangku kepentingan utama. Selain itu, pelaporan dilakukan secara periodik sebanyak dua kali dalam satu tahun, yang mencerminkan adanya konsistensi dalam praktik pertanggungjawaban kelembagaan. Dalam perspektif Good Amil Governance, akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan penyampaian laporan, tetapi juga mencakup kewajiban lembaga untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap aktivitas yang dilakukan.[161] Dengan demikian, mekanisme pelaporan yang diterapkan menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Ngawi telah mengadopsi sistem akuntabilitas yang terstruktur sebagai bagian dari tata kelola organisasi.

Secara teoritis, akuntabilitas mencakup dua dimensi utama, yaitu *answerability* dan *enforceability*.[162] Dimensi *answerability* merujuk pada kewajiban lembaga untuk memberikan penjelasan atas setiap kebijakan dan tindakan yang diambil, sedangkan *enforceability* berkaitan dengan adanya mekanisme pengawasan dan sanksi terhadap pelanggaran yang terjadi. Dalam konteks ini, sistem pelaporan berjenjang dari tingkat daerah ke provinsi hingga pusat menunjukkan adanya struktur pengawasan yang sistematis. Pelaporan periodik yang konsisten juga menjadi indikator adanya komitmen terhadap transparansi dan pertanggungjawaban. Selain itu, keterlibatan stakeholder utama dalam proses pelaporan memperkuat

[161] Widiastuti et al., 46.
[162] Widiastuti et al., 58.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

legitimasi kelembagaan. Namun demikian, secara kritis dapat dicermati bahwa dimensi *enforceability* belum sepenuhnya terlihat secara eksplisit, terutama dalam hal mekanisme sanksi atau tindak lanjut terhadap temuan evaluasi, sehingga berpotensi melemahkan efektivitas akuntabilitas.[163]

Berdasarkan analisis tersebut, akuntabilitas BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan sebagai kombinasi antara akuntabilitas vertikal dan horizontal. Akuntabilitas vertikal tercermin dalam pelaporan kepada BAZNAS pusat dan pemerintah daerah, sedangkan akuntabilitas horizontal terlihat dari keterlibatan stakeholder seperti ASN dan masyarakat dalam proses pelaporan. Meskipun demikian, akuntabilitas publik secara luas masih bergantung pada media komunikasi yang terbatas, sehingga belum sepenuhnya mencerminkan konsep *public accountability* yang inklusif.[164] Dalam kerangka teori Good Amil Governance, akuntabilitas idealnya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga harus mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat melalui akses informasi yang terbuka dan mudah dijangkau. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pada aspek diseminasi informasi publik agar akuntabilitas tidak hanya bersifat formal, tetapi juga substantif dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga.[165]

3. Responsibiliti

Implementasi prinsip responsibilitas di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi tercermin dalam perencanaan program yang berbasis pada kebutuhan riil mustahik. Pendekatan ini menunjukkan bahwa lembaga tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada relevansi program terhadap kondisi sosial ekonomi masyarakat. Selain itu, pelaksanaan evaluasi program secara berkala menjadi indikator adanya kesadaran kelembagaan terhadap pentingnya pengukuran kinerja. Evaluasi tersebut tidak hanya menilai capaian output, tetapi juga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[163] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.
[164] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.
[165] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*, 32.

mempertimbangkan outcome yang dihasilkan dari program yang dijalankan. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, responsibilitas mencerminkan tanggung jawab lembaga dalam memastikan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan memberikan manfaat nyata bagi penerima zakat. Dengan demikian, implementasi responsibilitas di BAZNAS Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya upaya sistematis dalam mengelola zakat secara lebih efektif dan berorientasi pada dampak sosia.[166]

Secara teoritis, praktik responsibilitas yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya pendekatan *result-based management*, yang sejalan dengan prinsip *New Public Management* dalam tata kelola organisasi publik. Pendekatan ini menekankan pentingnya orientasi pada hasil (outcome-oriented) dibandingkan sekadar pemenuhan prosedur administratif. Dalam konteks ini, siklus manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi menunjukkan bahwa lembaga telah mengadopsi sistem pengelolaan yang terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini menjadi indikator bahwa program yang dijalankan tidak bersifat ad hoc, melainkan dirancang secara sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun demikian, secara kritis perlu dicermati bahwa efektivitas pendekatan ini sangat bergantung pada kualitas indikator kinerja yang digunakan dalam evaluasi, sehingga diperlukan standar pengukuran yang jelas dan terukur agar hasil evaluasi benar-benar mencerminkan dampak program.[167]

Berdasarkan analisis tersebut, responsibilitas BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan pada tingkat yang tinggi, karena program yang dijalankan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dan berorientasi pada pemberdayaan mustahik. Hal ini menunjukkan bahwa lembaga telah menjalankan fungsi sebagai *social service institution*, bukan sekadar sebagai lembaga distribusi dana zakat. Dalam kerangka *Good*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[166] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.

[167] Widiastuti et al., 30.

Amil Governance, kondisi ini merupakan indikator penting dari keberhasilan tata kelola, karena lembaga mampu mengintegrasikan fungsi sosial dengan prinsip manajemen modern.[168] Meskipun demikian, tantangan yang dihadapi adalah menjaga konsistensi dalam implementasi serta meningkatkan kualitas evaluasi program agar lebih berbasis data dan bukti empiris. Dengan demikian, penguatan kapasitas kelembagaan dan sistem monitoring menjadi langkah strategis dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas responsibilitas di masa mendatang.

4. Independensi

Implementasi prinsip independensi di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi tercermin dari upaya menjaga netralitas lembaga melalui tidak dilibatkannya aktor politik aktif dalam struktur organisasi. Kebijakan ini menunjukkan adanya kesadaran kelembagaan terhadap pentingnya menghindari konflik kepentingan yang dapat memengaruhi objektivitas dalam pengelolaan zakat. Selain itu, penerapan sistem kepemimpinan kolegial menjadi indikator bahwa struktur organisasi tidak bersifat hierarkis tunggal, melainkan berbasis pada kesetaraan antar pimpinan. Dalam praktiknya, pengambilan keputusan dilakukan melalui mekanisme musyawarah, yang mencerminkan nilai-nilai partisipatif sekaligus profesional dalam tata kelola organisasi. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, independensi merupakan prasyarat utama dalam menjaga integritas lembaga, karena memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil didasarkan pada prinsip objektivitas dan kepentingan umat, bukan pada tekanan atau kepentingan eksternal tertentu.[169]

Secara teoritis, struktur kolektif-kolegial yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi mencerminkan adanya *mechanism of internal control* dan *check and balance* dalam sistem organisasi. Mekanisme ini memungkinkan terjadinya pengawasan internal yang efektif, karena setiap keputusan strategis harus melalui proses pertimbangan bersama antar

[168] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.
[169] (BAZNAS).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

pimpinan.[170] Dengan demikian, potensi dominasi kekuasaan oleh satu individu dapat diminimalisasi. Dalam kerangka teori tata kelola, sistem ini merupakan salah satu indikator penting dari independensi organisasi, karena menciptakan distribusi kekuasaan yang lebih merata. Namun demikian, secara kritis perlu dicermati bahwa efektivitas sistem kolegial sangat bergantung pada kualitas komunikasi dan koordinasi antar pimpinan. Jika tidak dikelola dengan baik, mekanisme ini berpotensi memperlambat proses pengambilan keputusan, sehingga diperlukan keseimbangan antara prinsip kolegialitas dan efisiensi organisasi.

Berdasarkan analisis tersebut, tingkat independensi BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan sebagai kuat, yang ditandai dengan minimnya konflik kepentingan serta tidak terpusatnya pengambilan keputusan pada satu aktor. Kondisi ini menunjukkan bahwa lembaga telah mampu menjaga integritas dan profesionalisme dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola zakat. Dalam perspektif *Good Amil Governance*, independensi yang kuat merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan publik, karena mencerminkan bahwa lembaga beroperasi secara objektif dan bebas dari intervensi eksternal.[171] Meskipun demikian, tantangan yang dihadapi adalah mempertahankan konsistensi independensi dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal yang semakin kompleks. Oleh karena itu, diperlukan penguatan regulasi internal serta budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai integritas agar independensi tetap terjaga secara berkelanjutan.

5. Keadilan

Implementasi prinsip keadilan di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi tercermin dalam penggunaan data *existing* yang bersumber dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) serta hasil survei lapangan sebagai dasar dalam penentuan mustahik. Pendekatan ini

[170] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.

[171] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

menunjukkan bahwa lembaga berupaya membangun sistem distribusi zakat yang berbasis data dan terukur. Selain itu, adanya proses verifikasi dan validasi ulang terhadap data yang diperoleh menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa informasi yang digunakan benar-benar mencerminkan kondisi riil di lapangan. Dalam perspektif Good Amil Governance, keadilan tidak hanya dimaknai sebagai pemerataan distribusi, tetapi juga sebagai ketepatan sasaran dalam penyaluran zakat.[172] Dengan demikian, praktik yang dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya upaya sistematis untuk memastikan bahwa bantuan zakat diberikan kepada pihak yang benar-benar berhak, sesuai dengan prinsip syariah dan kebutuhan sosial masyarakat.

Secara teoritis, pendekatan yang digunakan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan sebagai *evidence-based targeting*, yaitu metode penentuan penerima manfaat yang didasarkan pada data empiris dan analisis kebutuhan. Pendekatan ini sangat penting dalam konteks pengelolaan zakat, karena mampu meningkatkan efektivitas distribusi serta meminimalisasi kesalahan dalam penentuan mustahik.[173] Namun demikian, terdapat beberapa tantangan yang perlu dicermati, terutama terkait ketergantungan pada data eksternal yang berpotensi mengandung bias atau ketidakakuratan. Oleh karena itu, proses verifikasi dan validasi menjadi faktor krusial dalam menjaga kualitas data yang digunakan. Dalam kerangka teori tata kelola, kualitas data merupakan determinan utama dalam menghasilkan kebijakan yang adil dan tepat sasaran. Tanpa mekanisme validasi yang kuat, potensi terjadinya *exclusion error* maupun *inclusion error* dalam distribusi zakat akan semakin besar.

Berdasarkan analisis tersebut, implementasi keadilan di BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat dikategorikan sebagai keadilan prosedural (*procedural justice*), karena didukung oleh mekanisme seleksi yang

[172] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.

[173] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

sistematis dan berbasis aturan yang jelas.[174] Keadilan prosedural menekankan pentingnya proses yang transparan, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, penggunaan data, verifikasi, dan validasi menunjukkan bahwa lembaga telah berupaya membangun proses distribusi yang adil secara prosedural. Namun, keadilan substantif yang berorientasi pada hasil akhir masih memerlukan penguatan, terutama dalam memastikan bahwa distribusi zakat benar-benar memberikan dampak yang merata bagi seluruh mustahik. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan sistem data yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan agar prinsip keadilan tidak hanya tercapai secara prosedural, tetapi juga secara substantif dalam praktiknya

6. Kepatuhan Syariah

Implementasi kepatuhan syariah di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi dilakukan melalui mekanisme pengawasan internal serta rujukan normatif kepada fatwa Majelis Ulama Indonesia sebagai otoritas keagamaan nasional. Praktik ini menunjukkan bahwa lembaga tetap berupaya menjaga kesesuaian seluruh aktivitas pengelolaan zakat dengan prinsip-prinsip syariah, meskipun tidak memiliki struktur pengawasan syariah formal di tingkat daerah. Dalam konteks *Good Amil Governance*, kepatuhan syariah merupakan elemen fundamental yang membedakan lembaga zakat dari institusi keuangan lainnya, karena berkaitan langsung dengan aspek ibadah dan legitimasi keagamaan. Oleh karena itu, meskipun pengawasan dilakukan secara internal, keberadaan rujukan eksternal yang otoritatif menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi implementasi syariah. Hal ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Ngawi telah mengadopsi pendekatan normatif-institusional dalam memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Islam.[175]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[174] Huda and al., *Good Amil Governance Dan Kepercayaan Muzaki Terhadap Lembaga Zakat*.

[175] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*.

Namun demikian, tidak adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) di tingkat daerah menjadi catatan kritis dalam analisis tata kelola. Dalam perspektif teori *Good Amil Governance*, kepatuhan syariah idealnya didukung oleh struktur formal yang memiliki otoritas khusus dalam melakukan pengawasan, termasuk melalui mekanisme audit syariah yang sistematis.[176] Ketiadaan DPS berpotensi membatasi efektivitas pengawasan, terutama dalam konteks pengambilan keputusan operasional yang membutuhkan penilaian syariah secara langsung dan kontekstual. Secara teoritis, audit syariah tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme pembinaan untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program selaras dengan prinsip maqashid syariah. Oleh karena itu, meskipun rujukan kepada fatwa nasional memberikan legitimasi, penguatan struktur pengawasan di tingkat lokal tetap menjadi kebutuhan strategis.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa model kepatuhan syariah yang diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi cenderung mengarah pada *centralized sharia governance*, yaitu sistem di mana otoritas syariah terpusat pada tingkat nasional. Model ini memiliki keunggulan dalam hal konsistensi fatwa dan efisiensi kelembagaan, karena tidak memerlukan pembentukan struktur tambahan di tingkat daerah. Namun, di sisi lain, terdapat potensi kelemahan berupa terbatasnya pengawasan langsung terhadap praktik operasional di lapangan. Dalam perspektif Good Amil Governance, keseimbangan antara efisiensi dan efektivitas pengawasan menjadi aspek krusial dalam menjaga kualitas tata kelola. Oleh karena itu, diperlukan penguatan mekanisme pengawasan internal yang lebih sistematis serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar kepatuhan syariah tidak hanya bersifat formal, tetapi juga substantif dalam praktik pengelolaan zakat.[177]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[176] (BAZNAS), *Pedoman Umum Good Amil Governance*.

[177] Widiastuti et al., *Good Amil Governance - Optimalisasi Kinerja Dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*, 87.

Tabel 4.1 Penilain Prinsip *Good Amil Governance* BAZNAS Kabupaten Ngawi

Prinsip GAG	Level	Kekuatan Empiris	Kelemahan / Gap	Rekomendasi Prioritas
Transparansi	60% Berkembang	Pelaporan via Rakorda aktif; media sosial difungsikan; komitmen transparansi dinyatakan secara eksplisit oleh pimpinan.	Website nonaktif; akses informasi terbatas pada ASN dan kalangan tertentu; belum real-time dan merata ke publik luas.	Percepatan pengembangan website digital; penguatan konten media sosial; strategi komunikasi multi-kanal yang inklusif.
Akuntabilitas	80% Kuat	Pelaporan berlapis (internal, pemda, BAZNAS RI via SIMBA); periodik 2x/tahun; laporan tahunan kepada kepala daerah.	Mekanisme klarifikasi publik masih konvensional; belum ada layanan pengaduan digital yang responsif.	Pengembangan layanan pengaduan berbasis digital; penguatan akuntabilitas publik interaktif.
Responsibilitas	80% Kuat	Perencanaan program berbasis kebutuhan riil mustahik; koordinasi lintas OPD; evaluasi berkala melalui rapat internal.	Evaluasi belum melibatkan partisipasi mustahik secara langsung; belum ada sistem pengukuran dampak (impact measurement) yang terstandar.	Pengembangan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data; pelibatan mustahik dalam umpan balik program.
Independensi	80% Kuat	Larangan afiliasi politik ditegakkan konsisten; sistem kepemimpinan kolegial 5 komisioner; mekanisme musyawarah dalam pengambilan keputusan.	Belum ada kebijakan tertulis tentang conflict of interest yang dipublikasikan secara terbuka.	Formalisasi kebijakan konflik kepentingan dalam dokumen tata kelola yang dipublikasikan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Prinsip GAG	Level	Kekuatan Empiris	Kelemahan / Gap	Rekomendasi Prioritas
Keadilan	80% Kuat	Mekanisme seleksi mustahik berbasis data terverifikasi; kombinasi data primer (survei lapangan) dan sekunder (OPD); validasi ulang di lapangan.	Ketergantungan pada data OPD yang tidak selalu mutakhir; belum ada sistem pendataan mustahik yang terintegrasi secara digital.	Pengembangan sistem pendataan mustahik digital yang terintegrasi dengan OPD untuk pembaruan data secara real-time.
Kepatuhan Syariah	60% Berkembang	Seluruh aktivitas merujuk pada fatwa MUI; pengawasan syariah internal berjalan; ketiadaan DPS daerah dipandang sebagai bagian sistem terpusat nasional.	Absennya DPS di tingkat daerah; pengawasan syariah bersifat self-referential tanpa mekanisme koreksi eksternal independen; risiko defisit pengawasan kontekstual lokal.	Pembentukan DPS tingkat daerah atau mekanisme ekuivalen; audit syariah eksternal periodik; penguatan kapasitas tim pengawas syariah internal.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis terhadap implementasi Good Amil Governance (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, dapat disimpulkan bahwa tingkat penerapannya berada pada kategori *moderately advanced governance implementation*. Kategori ini menunjukkan bahwa lembaga telah memiliki fondasi tata kelola yang relatif kuat, meskipun belum sepenuhnya mencapai tingkat optimal. Secara konseptual, kondisi ini mencerminkan bahwa prinsip-prinsip GAG telah diadopsi dan diimplementasikan dalam praktik kelembagaan, baik dalam aspek manajerial maupun operasional. Dalam perspektif teori tata kelola, tahap ini menunjukkan bahwa organisasi berada dalam fase transisi menuju tata kelola yang lebih matang, di mana nilai-nilai tata kelola mulai terinternalisasi dalam budaya organisasi. Oleh karena itu, posisi ini dapat dipahami sebagai indikator kemajuan sekaligus peluang untuk melakukan penguatan lebih lanjut guna mencapai tata kelola yang lebih efektif dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Kekuatan utama implementasi GAG di BAZNAS Kabupaten Ngawi terletak pada aspek responsibilitas yang menunjukkan tingkat kematangan relatif tinggi. Hal ini tercermin dari adanya perencanaan program berbasis kebutuhan mustahik, pelaksanaan program yang terstruktur, serta evaluasi berkala yang mempertimbangkan output dan outcome. Pendekatan ini menunjukkan bahwa lembaga telah mengadopsi prinsip *result-based management*, yang menekankan pentingnya orientasi pada hasil dalam pengelolaan organisasi publik. Dalam konteks ini, BAZNAS tidak hanya berperan sebagai lembaga distribusi dana, tetapi juga sebagai institusi pelayanan sosial yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian, implementasi responsibilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif, karena mampu memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan mustahik.

Selain responsibilitas, aspek independensi juga menjadi kekuatan penting dalam implementasi GAG di BAZNAS Kabupaten Ngawi. Independensi tercermin dari tidak adanya keterlibatan aktor politik aktif dalam struktur organisasi serta penerapan sistem kepemimpinan kolegial dalam pengambilan keputusan. Mekanisme ini menciptakan sistem *check and balance* yang efektif, sehingga mampu meminimalisasi potensi dominasi kekuasaan oleh satu pihak. Dalam perspektif Good Amil Governance, independensi merupakan faktor kunci dalam menjaga integritas dan objektivitas lembaga. Dengan independensi yang kuat, lembaga dapat menjalankan fungsinya secara profesional tanpa intervensi eksternal yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Oleh karena itu, kondisi ini menjadi indikator positif dalam membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Di sisi lain, aspek akuntabilitas dan keadilan menunjukkan capaian yang cukup baik, meskipun masih memerlukan penguatan lebih lanjut. Akuntabilitas telah diwujudkan melalui sistem pelaporan yang terstruktur dan berjenjang, namun masih cenderung berfokus pada pemangku kepentingan utama sehingga belum sepenuhnya menjangkau publik secara luas. Sementara

itu, keadilan telah diterapkan melalui mekanisme seleksi mustahik berbasis data yang diverifikasi, yang mencerminkan pendekatan *evidence-based targeting*. Namun demikian, ketergantungan pada data eksternal berpotensi menimbulkan bias jika tidak diimbangi dengan sistem validasi yang kuat. Oleh karena itu, penguatan pada aspek akuntabilitas publik dan kualitas data menjadi langkah penting untuk meningkatkan kualitas tata kelola secara keseluruhan.

Filantropi Islam di Indonesia secara normatif telah memiliki legitimasi kuat dalam sistem hukum nasional melalui regulasi zakat dan wakaf yang berorientasi pada kesejahteraan sosial.[178] Dalam konteks implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi, keberadaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat menunjukkan bahwa zakat tidak hanya diposisikan sebagai ibadah individual, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan publik untuk pengentasan kemiskinan dan pemerataan kesejahteraan. Optimalisasi peran filantropi Islam masih memerlukan sinkronisasi antara regulasi substantif dan regulasi administratif, khususnya dalam aspek akuntabilitas dan pengawasan pengumpulan dana. Implementasi *Good Amil Governance* harus dipahami tidak hanya sebagai praktik manajerial internal, tetapi juga sebagai bagian dari upaya sistemik untuk mengintegrasikan regulasi, transparansi, dan kepercayaan dalam rangka mewujudkan tujuan besar filantropi Islam, yaitu kesejahteraan sosial yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Meskipun telah menunjukkan capaian yang cukup baik, terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan perhatian, khususnya transparansi digital dan kepatuhan syariah struktural. Transparansi digital yang belum optimal menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi masih dalam tahap pengembangan, sehingga belum mampu mendukung keterbukaan informasi secara luas dan real-time. Sementara itu, pada aspek kepatuhan syariah, ketiadaan Dewan Pengawas Syariah di tingkat daerah menjadi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[178] Ahmad Farhul Amiq, Amin Wahyudi, and Ani Nafisah, "Pengaturan Filantropi Islam Di Indonesia: Analisis Regulasi Dan Implikasinya Terhadap Kesejahteraan Sosial," *Jurnal Ekonomi Dan Administrasi Modern* 10, no. 1 (2026): 13–20.

tantangan dalam memperkuat pengawasan yang lebih kontekstual. Dalam perspektif Good Amil Governance, kedua aspek ini merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan publik dan legitimasi kelembagaan. Oleh karena itu, penguatan pada dimensi digitalisasi serta kelembagaan syariah menjadi langkah strategis untuk mendorong BAZNAS Kabupaten Ngawi menuju tata kelola yang lebih maju, profesional, dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB V

FAKTOR PENGHAMBAT DAN PENDUKUNG IMPLEMENTASI *GOOD AMIL GOVERNANCE* DI BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KABUPATEN NGAWI

A. Faktor Penghambat Dan Pendukung Implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi dalam implementasi *Good Amil Governance* dipengaruhi oleh faktor penghambat dan faktor pendukung yang bersifat internal maupun eksternal. Kedua faktor tersebut memiliki peran strategis dalam menentukan tingkat efektivitas tata kelola zakat yang dijalankan, baik dari aspek kelembagaan, operasional, maupun kepercayaan publik.

Dalam implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, terdapat berbagai faktor penghambat yang memengaruhi optimalisasi penerapannya. Hambatan tersebut tidak hanya berasal dari faktor internal kelembagaan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Haris Mustofa:

> "Dalam pelaksanaannya, memang ada beberapa kendala yang kami hadapi, baik dari internal lembaga maupun dari faktor eksternal yang tidak sepenuhnya bisa kami kendalikan. Kami masih dalam tahap pengembangan, terutama dalam pemanfaatan media digital dan sistem informasi, sehingga belum berjalan secara optimal. Masih ada masyarakat yang belum memahami pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga resmi, dan ada juga yang memilih menyalurkannya ke tempat lain."[179]

Dalam implementasi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi, terdapat berbagai faktor penghambat yang memengaruhi optimalisasi penerapan Good Amil Governance (GAG). Berdasarkan hasil wawancara, hambatan tersebut tidak hanya bersumber dari faktor internal kelembagaan,

[179] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi. Faktor internal meliputi keterbatasan sumber daya manusia, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi, serta belum terintegrasinya sistem pengelolaan data secara menyeluruh. Sementara itu, faktor eksternal mencakup rendahnya literasi masyarakat terkait zakat, preferensi terhadap penyaluran zakat secara langsung, serta keterbatasan dukungan lingkungan sosial yang belum sepenuhnya mendukung pengelolaan zakat secara institusional. Kombinasi antara faktor internal dan eksternal ini menunjukkan bahwa implementasi GAG merupakan proses kompleks yang dipengaruhi oleh interaksi berbagai variabel. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk mengatasi hambatan tersebut agar tata kelola zakat dapat berjalan lebih optimal.

Salah satu faktor penghambat dalam implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Sebagaimna yang disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Kendala yang kami hadapi salah satunya adalah keterbatasan SDM, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, terutama dalam pengelolaan sistem dan teknologi informasi. Karena keterbatasan SDM, pengelolaan sistem digital dan data masih dalam tahap pengembangan dan belum bisa berjalan secara maksimal. Dalam hal pelaporan dan publikasi, kami masih terus berbenah karena membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan khusus di bidang tersebut."[180]

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi ini menjadi kendala internal yang cukup signifikan dalam mendukung optimalisasi pengelolaan zakat secara profesional di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) tidak hanya berkaitan dengan jumlah personel yang tersedia, tetapi juga menyangkut kualitas dan kompetensi yang dimiliki, khususnya dalam bidang pengelolaan zakat, administrasi keuangan, serta penguasaan teknologi informasi. Rendahnya kapasitas tersebut

[180] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

berdampak langsung pada belum optimalnya implementasi sistem digital yang seharusnya mendukung transparansi dan efisiensi kelembagaan. Selain itu, pengelolaan data yang belum terintegrasi secara maksimal serta keterbatasan dalam penyusunan laporan dan publikasi informasi kepada masyarakat turut memperlemah kinerja organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek SDM merupakan elemen kunci dalam mendukung keberhasilan penerapan Good Amil Governance, sehingga penguatan kapasitas melalui pelatihan, peningkatan kompetensi, dan pengembangan sistem menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan kualitas tata kelola zakat.

Sebagaimana yang disampaikan oleh muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancra sebgai berikut:

> "Menurut saya, kualitas SDM amil di BAZNAS Kabupaten Ngawi sudah cukup baik dalam menjalankan tugas dasar pengelolaan zakat. Namun, jika dilihat dari perspektif tata kelola yang ideal, masih perlu peningkatan, terutama dalam hal penguasaan teknologi informasi, pengelolaan data, dan komunikasi publik. Hal ini terlihat dari belum optimalnya pemanfaatan media digital dan sistem informasi yang ada. Selain itu, jumlah SDM yang terbatas juga memengaruhi efektivitas kinerja, sehingga beberapa aspek tata kelola belum berjalan maksimal. Jadi, bisa dikatakan bahwa SDM yang ada sudah bekerja dengan baik, tetapi masih membutuhkan penguatan kapasitas dan pengembangan kompetensi agar mampu mendukung penerapan tata kelola yang lebih profesional dan modern."[181]

Kualitas sumber daya manusia (SDM) amil di BAZNAS Kabupaten Ngawi secara umum telah berada pada kategori cukup baik, khususnya dalam menjalankan tugas-tugas dasar pengelolaan zakat. Informan menilai bahwa para amil telah mampu melaksanakan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat secara operasional. Namun demikian, jika ditinjau dari perspektif tata kelola yang ideal, kualitas SDM tersebut masih memerlukan penguatan lebih lanjut. Keterbatasan kompetensi terutama terlihat pada aspek penguasaan teknologi informasi, pengelolaan data, serta kemampuan komunikasi publik. Hal ini tercermin dari belum optimalnya pemanfaatan media digital dan sistem informasi dalam mendukung transparansi dan

[181] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

akuntabilitas lembaga. Selain itu, jumlah SDM yang relatif terbatas turut memengaruhi efektivitas kinerja organisasi, sehingga beberapa aspek tata kelola belum dapat dijalankan secara maksimal.

Belum optimalnya pemanfaatan platform media BAZNAS Kabupaten Ngawi menjadi faktor penghambat sebagai sarana penyampaian informasi kepada publik.

> "Website yang kami miliki saat ini masih mengalami kendala teknis, sehingga belum bisa digunakan secara maksimal sebagai sarana penyampaian informasi kepada masyarakat. Kami sedang mengembangkan sistem berbasis web yang baru, namun masih dalam tahap awal, sehingga belum semua informasi dapat disajikan secara lengkap. Karena keterbatasan media digital, informasi yang bisa diakses masyarakat masih terbatas, sehingga transparansi belum bisa dilakukan secara maksimal."[182]

Berdasarkan hasil wawancara, media yang dimiliki, seperti website resmi, masih mengalami kendala teknis dan belum dapat difungsikan secara maksimal, sementara platform digital lainnya masih dalam tahap pengembangan. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan akses informasi bagi masyarakat, khususnya terkait laporan keuangan, program, serta aktivitas penghimpunan dan pendistribusian zakat. Akibatnya, upaya transparansi yang seharusnya dapat dilakukan secara luas melalui media digital menjadi belum sepenuhnya efektif.

Terjadinya kendala pada website BAZNAS Kabupaten Ngawi juga dirasakan oleh muzakki dalam wawancara menyapikan:

> "Menurut saya, website BAZNAS Kabupaten Ngawi sebenarnya sangat penting sebagai sarana transparansi, tetapi saat ini belum bisa dimanfaatkan secara maksimal karena masih mengalami kendala. Akibatnya, informasi yang seharusnya bisa diakses secara lengkap oleh masyarakat menjadi terbatas. Sebagai muzaki, saya merasa agak kesulitan untuk mendapatkan laporan secara detail dan kapan saja dibutuhkan."[183]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[182] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026
[183] Heri Fitrio Utomo, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

Website BAZNAS Kabupaten Ngawi dipandang sebagai instrumen strategis dalam mendukung transparansi pengelolaan zakat. Informan menilai bahwa keberadaan website seharusnya mampu menjadi media utama dalam menyediakan informasi yang lengkap, terbuka, dan dapat diakses kapan saja oleh masyarakat, khususnya para muzaki.[184] Namun, dalam implementasinya, website tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal karena masih mengalami berbagai kendala teknis maupun pengelolaan. Kondisi ini berdampak pada terbatasnya akses informasi yang seharusnya dapat diperoleh secara mudah dan komprehensif oleh publik. Informan mengungkapkan bahwa sebagai muzaki, terdapat kesulitan dalam memperoleh laporan pengelolaan zakat secara rinci dan real time. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi website sebagai sarana transparansi belum berjalan secara maksimal. Dengan demikian, diperlukan upaya pengembangan dan optimalisasi website, baik dari segi teknis, konten, maupun pengelolaan, agar mampu menjadi media informasi yang responsif, akuntabel, dan mudah diakses oleh masyarakat luas.

Salah satu faktor eksternal yang menjadi penghambat dalam implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah masih minimnya literasi masyarakat terkait zakat dan kelembagaan BAZNAS. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Pimpinan BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Masih banyak masyarakat yang belum memahami pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga resmi seperti BAZNAS, sehingga tingkat partisipasinya belum maksimal. Sebagian masyarakat masih memilih menyalurkan zakat secara langsung, karena dianggap lebih praktis, padahal melalui lembaga pengelolaannya bisa lebih terarah."[185]

Berdasarkan hasil wawancara, rendahnya literasi masyarakat menjadi faktor eksternal yang signifikan dalam menghambat implementasi Good Amil Governance (GAG), khususnya pada aspek transparansi, partisipasi, dan kepercayaan publik terhadap Badan Amil Zakat Nasional. Keterbatasan

[184] "Profil BAZNAS Kabupaten Ngawi."
[185] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

pemahaman ini menyebabkan masyarakat belum sepenuhnya mengetahui mekanisme, manfaat, serta keunggulan pengelolaan zakat melalui lembaga resmi, sehingga berdampak pada rendahnya tingkat keterlibatan dan preferensi terhadap pola penyaluran informal. Kondisi tersebut tidak hanya menghambat optimalisasi penghimpunan zakat, tetapi juga memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kredibilitas lembaga. Oleh karena itu, diperlukan strategi edukasi dan sosialisasi yang lebih intensif, sistematis, dan adaptif, dengan memanfaatkan berbagai media komunikasi yang sesuai dengan karakteristik masyarakat. Upaya ini penting untuk meningkatkan literasi zakat, memperkuat pemahaman publik, serta membangun kepercayaan yang berkelanjutan terhadap pengelolaan zakat secara institusional.

Alwakul Muhtarom sebagai muzakki di BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancara menjelaskan sebagai berikut:

> "Menurut saya, tingkat literasi zakat masyarakat di Kabupaten Ngawi masih tergolong belum optimal. Masih banyak masyarakat yang memahami zakat hanya sebatas kewajiban individu, tetapi belum memahami pentingnya menyalurkannya melalui lembaga resmi seperti BAZNAS. Hal ini terlihat dari masih adanya kebiasaan menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik. Selain itu, pemahaman tentang sistem pengelolaan zakat yang transparan dan akuntabel juga masih terbatas, sehingga memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga."[186]

Tingkat literasi zakat masyarakat di Kabupaten Ngawi masih tergolong belum optimal. Informan mengungkapkan bahwa pemahaman masyarakat terhadap zakat umumnya masih terbatas pada aspek kewajiban individual, tanpa diikuti dengan pemahaman yang memadai mengenai pentingnya penyaluran zakat melalui lembaga resmi seperti BAZNAS. Kondisi ini tercermin dari masih kuatnya praktik penyaluran zakat secara langsung kepada mustahik, yang menunjukkan bahwa kesadaran terhadap sistem pengelolaan zakat secara terorganisir belum terbentuk secara optimal. Selain itu, pemahaman masyarakat terkait prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat juga masih relatif rendah. Keterbatasan literasi ini

[186] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

berdampak pada persepsi dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat, di mana sebagian masyarakat belum sepenuhnya yakin terhadap efektivitas dan keterbukaan pengelolaan dana zakat oleh lembaga resmi. Dengan demikian, diperlukan upaya edukasi dan sosialisasi yang lebih intensif dan sistematis untuk meningkatkan literasi zakat masyarakat, sehingga dapat mendorong peningkatan kepercayaan sekaligus partisipasi dalam menyalurkan zakat melalui lembaga formal.

Minimnya literasi ini berdampak pada preferensi sebagian masyarakat yang cenderung menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik tanpa melalui lembaga, sehingga potensi penghimpunan zakat secara terorganisir belum dapat dimaksimalkan.

> "Sebagian masyarakat masih memilih menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik, karena dianggap lebih praktis, sehingga belum semuanya melalui lembaga. Masih ada masyarakat yang belum memahami bagaimana pengelolaan zakat di lembaga, sehingga kepercayaan terhadap lembaga belum sepenuhnya terbentuk. Kurangnya pemahaman masyarakat menjadi tantangan bagi kami dalam meningkatkan kepercayaan dan partisipasi terhadap BAZNAS."[187]

Selain itu, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap pentingnya tata kelola yang transparan dan akuntabel turut memengaruhi tingkat kepercayaan terhadap lembaga pengelola zakat, termasuk Badan Amil Zakat Nasional. Ketika masyarakat belum memahami bagaimana prinsip transparansi dan akuntabilitas diterapkan dalam praktik pengelolaan zakat, maka muncul keraguan terhadap kredibilitas lembaga, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya partisipasi dalam penghimpunan dana. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan kepercayaan tidak hanya berkaitan dengan kinerja lembaga, tetapi juga dengan tingkat literasi masyarakat dalam memahami sistem tata kelola yang dijalankan. Oleh karena itu, peningkatan literasi masyarakat menjadi aspek yang sangat krusial dalam mendukung optimalisasi penghimpunan zakat. Melalui edukasi yang tepat, masyarakat dapat memahami

[187] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

nilai tambah pengelolaan zakat secara institusional, sehingga kepercayaan publik terhadap lembaga yang profesional dan akuntabel dapat terbentuk secara lebih kuat dan berkelanjutan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi dalam wawancara:

> "Tingkat literasi zakat masyarakat masih belum terlalu tinggi. Banyak yang sudah tahu kewajiban zakat, tetapi belum semuanya paham tentang pentingnya menyalurkan melalui lembaga seperti BAZNAS. Masih banyak juga yang memilih memberikan langsung kepada yang membutuhkan karena dianggap lebih praktis. Selain itu, informasi tentang bagaimana zakat dikelola di lembaga juga belum banyak diketahui masyarakat. Jadi, pemahamannya masih sebatas dasar dan belum sampai pada kesadaran untuk menyalurkan zakat secara terorganisir melalui lembaga resmi."[188]

Hasil wawancara menunjukkan bahwa tingkat literasi zakat masyarakat masih relatif rendah dan belum berkembang secara komprehensif. Informan mengungkapkan bahwa sebagian besar masyarakat telah memahami zakat sebagai kewajiban dasar dalam ajaran Islam, namun pemahaman tersebut belum diikuti dengan kesadaran mengenai pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga resmi seperti BAZNAS. Hal ini tercermin dari masih dominannya praktik penyaluran zakat secara langsung kepada mustahik, yang dianggap lebih praktis dan cepat. Selain itu, keterbatasan informasi mengenai sistem pengelolaan zakat di lembaga turut memengaruhi rendahnya tingkat literasi tersebut. Masyarakat belum banyak mengetahui bagaimana mekanisme penghimpunan, pengelolaan, dan penyaluran zakat dilakukan secara profesional, transparan, dan akuntabel oleh lembaga. Akibatnya, pemahaman masyarakat masih berada pada level dasar dan belum sampai pada tahap kesadaran kolektif untuk menyalurkan zakat secara terorganisir melalui institusi resmi. Dengan demikian, diperlukan upaya edukasi yang lebih intensif dan berkelanjutan guna meningkatkan literasi zakat, sehingga dapat mendorong perubahan perilaku masyarakat ke arah penyaluran zakat yang lebih terstruktur dan berdampak luas.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[188] Heri Fitrio Utomo, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

Selain minimnya literasi masyarakat, faktor eksternal lain yang menjadi penghambat dalam implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah adanya kecenderungan sebagian muzaki, khususnya di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang telah menyalurkan zakatnya melalui lembaga lain.

> "Sebagian ASN beralasan bahwa mereka sudah menyalurkan zakat melalui lembaga lain, sehingga tidak semuanya menyalurkan melalui BAZNAS. Pilihan masyarakat, termasuk ASN, dalam menyalurkan zakat masih berbeda-beda, sehingga menjadi tantangan bagi kami dalam meningkatkan penghimpunan dana. Kami perlu terus meningkatkan kepercayaan masyarakat agar BAZNAS dapat menjadi pilihan utama dalam penyaluran zakat."[189]

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi ini menjadi salah satu alasan belum optimalnya penghimpunan zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi. Keberagaman preferensi muzaki dalam menyalurkan zakat, baik melalui jalur formal maupun secara langsung kepada mustahik, menunjukkan adanya variasi tingkat kepercayaan dan pertimbangan subjektif dalam pengambilan keputusan. Faktor ini menjadi tantangan eksternal yang signifikan karena tidak sepenuhnya berada dalam kendali lembaga. Preferensi tersebut sering kali dipengaruhi oleh kedekatan emosional, pengalaman pribadi, serta persepsi terhadap efektivitas dan transparansi lembaga. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang komprehensif untuk memperkuat posisi BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat yang kredibel. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan transparansi informasi, perbaikan kualitas layanan, serta pembangunan komunikasi yang lebih intensif dengan masyarakat. Dengan demikian, BAZNAS dapat meningkatkan daya saing kelembagaan sekaligus membangun kepercayaan publik yang lebih kuat dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa preferensi muzaki masih beragam dalam memilih lembaga penyalur zakat, yang dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan, kedekatan emosional, maupun kebiasaan yang telah

[189] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

terbentuk sebelumnya. Akibatnya, meskipun ASN merupakan potensi utama dalam penghimpunan zakat, tidak seluruhnya terhimpun melalui BAZNAS.

Faktor pendukung dalam implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah adanya dukungan kuat dari pemerintah daerah melalui kebijakan regulatif. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat Peraturan Daerah (Perda) yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Ngawi untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS. Sebagaimana yang diampaikan Oleh Haris Mustofa:

> "Adanya regulasi dari pemerintah daerah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan penghimpunan zakat, khususnya dari kalangan ASN. Dengan adanya kebijakan dari pemerintah daerah, partisipasi ASN dalam menyalurkan zakat melalui BAZNAS menjadi lebih terarah dan terkoordinasi. Kebijakan tersebut memberikan dorongan yang cukup signifikan, sehingga penghimpunan dana zakat dapat meningkat dari tahun ke tahun."[190]

Keberadaan regulasi tersebut menjadi instrumen strategis dalam memperkuat penghimpunan zakat secara kelembagaan, khususnya dari kalangan ASN sebagai salah satu sumber utama muzaki. Dengan adanya kewajiban yang bersifat formal dan mengikat, tingkat kepatuhan dalam menyalurkan zakat melalui BAZNAS cenderung meningkat, sehingga berdampak positif terhadap stabilitas dan peningkatan jumlah dana yang dihimpun.

Salah satu faktor pendukung dalam implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah adanya dukungan regulasi dari pemerintah daerah, yaitu Peraturan Daerah (Perda) Nomor 6 Tahun 2014 tentang pengelolaan zakat. Hal ini disampaikan oleh Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Kami memiliki dasar hukum berupa Perda Nomor 6 Tahun 2014, yang menjadi landasan dalam pengelolaan zakat di daerah, termasuk dalam penghimpunan dari ASN. Dengan adanya Perda tersebut, ASN diarahkan untuk menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS, sehingga penghimpunan zakat bisa lebih terkoordinasi. Regulasi dari pemerintah daerah sangat membantu dalam meningkatkan

[190] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

> partisipasi, sehingga penghimpunan zakat cenderung meningkat setiap tahunnya."[191]

Berdasarkan hasil wawancara, perda tersebut menjadi landasan hukum yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Ngawi untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS. Dengan demikian, dukungan regulatif melalui Perda Nomor 6 Tahun 2014 menjadi faktor strategis dalam mendukung implementasi GAG, khususnya dalam memperkuat aspek legalitas, meningkatkan kepatuhan muzaki, serta mendorong optimalisasi penghimpunan zakat secara kelembagaan.

Menutut muzakki BAZNAS Kabupaten Ngaei sekaligus ASN di Kabupaten Ngawi dalam wawancara menjelaskan:

> "Adanya peraturan dari pemerintah daerah, termasuk peraturan bupati yang mewajibkan ASN untuk menyalurkan zakat melalui BAZNAS Kabupaten Ngawi, menurut saya cukup efektif dalam meningkatkan partisipasi. Sebagai ASN, kami memiliki kewajiban yang jelas sehingga penyaluran zakat menjadi lebih terarah dan terkoordinasi. Namun, jika dilihat secara lebih kritis, kepatuhan yang muncul sebagian masih bersifat administratif karena adanya kewajiban regulasi, belum sepenuhnya didasarkan pada kesadaran individu."[192]

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keberadaan regulasi pemerintah daerah, termasuk peraturan bupati yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menyalurkan zakat melalui BAZNAS Kabupaten Ngawi, dinilai cukup efektif dalam meningkatkan partisipasi zakat. Informan mengungkapkan bahwa adanya kewajiban formal tersebut memberikan kejelasan mekanisme serta mendorong penyaluran zakat yang lebih terarah, terorganisir, dan terkoordinasi di kalangan ASN. Dengan demikian, regulasi ini berperan sebagai instrumen struktural dalam memperkuat penghimpunan dana zakat melalui lembaga resmi. Namun demikian, secara kritis informan menilai bahwa tingkat kepatuhan yang terbentuk masih cenderung bersifat administratif. Artinya, sebagian ASN menunaikan kewajiban tersebut lebih karena dorongan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI ASENG MUHAMMAD DESARI PONOROGO

[191] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.
[192] Alwakul Muhtaroh, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

regulasi daripada kesadaran intrinsik mengenai pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun regulasi berhasil meningkatkan partisipasi secara kuantitatif, aspek kesadaran dan pemahaman substantif masih perlu diperkuat.

Sebagaimana juga yang diosampaikan oleh Heri dalam wawancara beliau menjelaskan:

> "Adanya peraturan bupati yang mewajibkan ASN berzakat melalui BAZNAS cukup membantu dalam meningkatkan penghimpunan zakat, karena ada dorongan yang jelas dari pemerintah. Namun, jika dilihat dari sudut pandang masyarakat umum, kebijakan tersebut lebih terasa mengikat bagi ASN saja dan belum tentu berpengaruh langsung terhadap kesadaran masyarakat luas. Selain itu, kewajiban tersebut juga belum sepenuhnya menjamin bahwa semua ASN memiliki kesadaran yang sama dalam berzakat melalui lembaga."[193]

Keberadaan peraturan bupati yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) menyalurkan zakat melalui BAZNAS Kabupaten Ngawi dinilai efektif dalam meningkatkan penghimpunan dana zakat. Informan menilai bahwa adanya dorongan regulatif dari pemerintah memberikan kejelasan arah dan memperkuat mekanisme penghimpunan secara terstruktur, khususnya di kalangan ASN. Namun demikian, jika dilihat dari perspektif yang lebih luas, kebijakan tersebut dinilai memiliki jangkauan yang terbatas karena lebih bersifat mengikat pada kelompok ASN dan belum tentu berdampak langsung terhadap peningkatan kesadaran masyarakat umum. Selain itu, kewajiban formal tersebut juga belum sepenuhnya menjamin terbentuknya kesadaran yang merata di kalangan ASN itu sendiri, karena sebagian kepatuhan masih didorong oleh faktor administratif, bukan kesadaran intrinsik.

Keberadaan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 6 Tahun 2014 memberikan legitimasi formal bagi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi dalam melaksanakan fungsi penghimpunan zakat, sekaligus memperkuat posisi kelembagaan di tingkat daerah. Regulasi ini berfungsi sebagai dasar hukum yang mengikat, sehingga memberikan kepastian dan

[193] Heri Fitrio Utomo, *Muzakki BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ PONOROGO

kejelasan peran BAZNAS dalam sistem pengelolaan zakat secara institusional. Dengan adanya ketentuan yang bersifat normatif tersebut, tingkat kepatuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai salah satu kelompok muzaki utama cenderung mengalami peningkatan, karena didorong oleh kewajiban administratif yang telah diatur secara formal. Kondisi ini berdampak positif terhadap stabilitas penghimpunan zakat, bahkan berpotensi meningkatkan jumlah dana yang terkumpul secara konsisten. Dalam perspektif tata kelola, regulasi daerah tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan legitimasi yang mampu meningkatkan efektivitas kelembagaan dalam mengoptimalkan potensi zakat di tingkat lokal.

B. Analisis Data Faktor Penghambat Dan Pendukung Implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

1. Faktor Penghambat Implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

   Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di BAZNAS Kabupaten Ngawi merupakan faktor penghambat internal yang paling signifikan dalam mendukung optimalisasi kinerja kelembagaan. Dalam perspektif Teori Trust yang dikemukakan oleh Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, persoalan ini berkaitan langsung dengan dimensi *ability*, yaitu kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara profesional dan efektif.[194] Dimensi *ability* mencerminkan sejauh mana lembaga memiliki kompetensi teknis, keahlian manajerial, serta kapasitas operasional yang memadai dalam mengelola sumber daya. Ketika kualitas SDM terbatas, maka kinerja organisasi cenderung tidak optimal, yang pada akhirnya dapat memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kredibilitas lembaga. Dalam konteks ini, keterbatasan SDM tidak hanya berdampak pada aspek internal, tetapi juga berimplikasi pada tingkat kepercayaan publik, karena

[194] Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust.", 36.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

kemampuan organisasi menjadi salah satu indikator utama dalam membangun *institutional trust*.

Keterbatasan SDM tidak hanya menyangkut jumlah personel, tetapi juga kualitas kompetensi dalam bidang pengelolaan zakat, administrasi keuangan, dan penguasaan teknologi informasi. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya implementasi sistem digital, pengelolaan data muzaki dan mustahik, serta efektivitas pelaporan publik.[195] Bila merujuk pada Fukuyama, rendahnya persepsi kemampuan lembaga akan melemahkan harapan masyarakat bahwa BAZNAS dapat dipercaya sebagai pengelola zakat yang handal. Masyarakat yang meragukan kompetensi pengelolaan zakat akan cenderung menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik atau melalui jalur informal, sehingga potensi penghimpunan terorganisir tidak dapat dimaksimalkan.

Dengan demikian, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dipandang semata sebagai persoalan teknis-operasional, melainkan sebagai hambatan struktural yang berimplikasi luas terhadap kinerja kelembagaan dan tingkat kepercayaan masyarakat. Dalam perspektif kelembagaan, kualitas SDM berperan langsung dalam menentukan efektivitas implementasi tata kelola, termasuk dalam aspek pelayanan, transparansi, dan akuntabilitas. Ketika kapasitas SDM tidak memadai, maka potensi terjadinya kesalahan pengelolaan, keterlambatan layanan, serta ketidakoptimalan komunikasi publik akan meningkat, yang pada akhirnya dapat mengikis kepercayaan masyarakat secara sistemik. Oleh karena itu, penguatan *ability* melalui peningkatan kapasitas SDM menjadi elemen krusial dalam membangun *institutional trust*.[196] Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta penguatan sistem manajerial yang mendukung profesionalisme. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM tidak hanya berdampak pada efisiensi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[195] Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*, 48.
[196] Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*.

operasional, tetapi juga menjadi prasyarat fundamental bagi terbentuknya kepercayaan kelembagaan yang berkelanjutan.

Kendala teknis pada website resmi BAZNAS Kabupaten Ngawi serta belum berkembangnya platform digital lainnya merupakan hambatan internal yang berimplikasi serius terhadap dua dimensi trust sekaligus, yakni integrity dan ability. Dari perspektif integrity, keterbatasan akses informasi publik, khususnya terkait laporan keuangan, program kerja, dan mekanisme penyaluran zakat, berpotensi menimbulkan persepsi ketidaktransparanan. Coleman menegaskan bahwa trust terbentuk dalam lingkungan di mana norma keterbukaan dan kejujuran dijunjung tinggi. Apabila masyarakat kesulitan mengakses informasi mengenai pengelolaan dana zakat, maka kepercayaan terhadap integritas lembaga akan tergerus.[197] Dari perspektif ability, ketidakmampuan lembaga dalam memanfaatkan teknologi informasi secara optimal mencerminkan kelemahan kapasitas yang pada gilirannya menurunkan kepercayaan publik.

Dalam kajian Robert D. Putnam, partisipasi masyarakat dalam lembaga publik sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia, karena informasi yang transparan, akurat, dan mudah diakses menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan sosial (*social trust*). [198] Dalam konteks ini, keterbukaan informasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat hubungan antara lembaga dan masyarakat. Ketika lembaga seperti BAZNAS tidak mampu menyajikan informasi secara transparan dan mudah diakses, maka akan terjadi kesenjangan informasi yang berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan publik. Kondisi ini pada akhirnya akan berdampak pada melemahnya partisipasi masyarakat, khususnya dalam hal penghimpunan zakat secara institusional. Dengan demikian, kualitas informasi menjadi variabel kunci yang menentukan keberhasilan lembaga

[197] Coleman, *Foundations of Social Theory*, 76.
[198] Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 69.

dalam membangun jaringan kepercayaan (*network of trust*), yang menurut Putnam merupakan prasyarat penting dalam meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam aktivitas sosial dan kelembagaan.

Rendahnya pemahaman masyarakat mengenai fungsi, peran, dan mekanisme pengelolaan zakat melalui lembaga resmi merupakan faktor penghambat eksternal yang signifikan dalam meningkatkan partisipasi publik. Dalam perspektif Teori Trust yang dikemukakan oleh Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, kondisi ini berkaitan erat dengan dimensi *benevolence*, yaitu persepsi bahwa suatu lembaga memiliki niat baik dan berorientasi pada kepentingan pihak lain.[199] Ketika masyarakat tidak memiliki pengetahuan yang memadai mengenai BAZNAS, maka mereka tidak memiliki dasar kognitif untuk menilai apakah lembaga tersebut benar-benar bertindak demi kemaslahatan muzaki dan mustahik. Keterbatasan informasi ini berpotensi menimbulkan keraguan dan bahkan prasangka negatif, yang pada akhirnya menghambat terbentuknya kepercayaan. Oleh karena itu, peningkatan literasi zakat dan edukasi publik menjadi langkah strategis untuk memperkuat persepsi *benevolence*, sehingga masyarakat dapat memahami dan mengakui komitmen lembaga dalam menjalankan fungsi sosialnya secara optimal.

Dalam perspektif Francis Fukuyama, *trust* tidak akan terbentuk apabila masyarakat tidak memiliki informasi yang memadai untuk membangun ekspektasi rasional terhadap perilaku suatu lembaga. Keterbatasan informasi tersebut menyebabkan masyarakat kesulitan menilai kredibilitas, integritas, serta komitmen lembaga dalam menjalankan fungsinya.[200] Akibatnya, sebagian masyarakat cenderung memilih menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik, karena dianggap lebih transparan dan dapat dipercaya melalui hubungan yang bersifat personal dan langsung. Pola ini menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal masih lebih dominan dibandingkan kepercayaan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[199] Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*, 87.
[200] Fukuyama, 57.

institusional. Dalam konteks ini, preferensi terhadap mekanisme informal mencerminkan adanya kesenjangan antara kinerja kelembagaan dan persepsi publik. Kondisi tersebut sekaligus mengindikasikan kegagalan lembaga dalam membangun legitimasi sosial, khususnya dalam meyakinkan masyarakat mengenai niat baik (*benevolence*) dan manfaat kolektif dari pengelolaan zakat secara terorganisir dan profesional.

Kecenderungan sebagian muzaki, khususnya di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang tetap menyalurkan zakat melalui lembaga lain merupakan indikator empiris yang paling langsung mencerminkan rendahnya tingkat kepercayaan terhadap BAZNAS. Fenomena ini berkaitan dengan dua dimensi trust sekaligus, yakni integrity dan benevolence. Dari perspektif integrity, preferensi muzaki terhadap lembaga lain menunjukkan bahwa persepsi masyarakat terhadap kejujuran dan konsistensi pengelolaan dana zakat di BAZNAS belum cukup kuat untuk menggeser kebiasaan dan kedekatan emosional yang telah terbentuk dengan lembaga lain. Coleman menjelaskan bahwa trust yang telah terbentuk dalam suatu hubungan sosial bersifat kumulatif dan sulit disubstitusi dalam jangka pendek.[201] Sementara itu, dari perspektif benevolence, masyarakat yang meragukan kesungguhan lembaga dalam memperhatikan kepentingan mereka akan mempertahankan pilihan pada lembaga yang dianggap lebih peduli dan responsif.

Fenomena ini juga sejalan dengan argumen Francis Fukuyama yang menyatakan bahwa dalam masyarakat dengan tingkat *institutional trust* yang rendah, individu cenderung mengandalkan jaringan kepercayaan yang bersifat personal atau berbasis komunitas kecil yang lebih intens dan familiar.[202] Dalam kondisi tersebut, hubungan sosial yang dibangun melalui interaksi langsung, kedekatan emosional, serta pengalaman historis menjadi faktor dominan dalam menentukan pilihan tindakan. Hal ini menjelaskan mengapa masyarakat lebih memilih menyalurkan zakat secara

[201] Coleman, *Foundations of Social Theory*, 73.
[202] Fukuyama, *Trust: Kebijakan Sosial Dan Penciptaan Kemakmuran*, 86.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

langsung kepada mustahik dibandingkan melalui lembaga formal, meskipun secara rasional pengelolaan zakat secara institusional memiliki potensi efisiensi dan dampak yang lebih luas. Dengan demikian, preferensi terhadap pola distribusi informal tidak hanya dipengaruhi oleh aspek rasionalitas ekonomi, tetapi juga oleh dimensi sosiologis yang berkaitan dengan kepercayaan dan pengalaman kolektif. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kepercayaan kelembagaan menjadi kunci utama dalam menggeser orientasi masyarakat dari pola personal menuju sistem yang lebih terorganisir.

Fenomena rendahnya partisipasi masyarakat dalam menyalurkan zakat melalui lembaga formal, seperti yang terjadi di BAZNAS Kabupaten Ngawi, memiliki kemiripan dengan temuan yang mengungkap bahwa masyarakat cenderung menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahiq tanpa melalui amil. Praktik tersebut secara hukum Islam dinilai sah apabila tepat sasaran, namun secara kelembagaan berpotensi menimbulkan ketidakteraturan distribusi, seperti tidak meratanya penyaluran, potensi penerima ganda, serta tidak adanya validasi data mustahiq.[203] Dalam konteks *Good Amil Governance* (GAG), kondisi ini mencerminkan lemahnya aspek transparansi, akuntabilitas, dan sistem manajerial lembaga zakat, sehingga kepercayaan publik belum terbentuk secara optimal. Lebih lanjut, penelitian tersebut juga menegaskan bahwa penyaluran zakat melalui amil lebih afdhal karena mampu menjamin efektivitas distribusi dan keteraturan sistem, yang pada akhirnya sejalan dengan prinsip GAG dalam menciptakan tata kelola zakat yang profesional, terstruktur, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

2. Faktor Pendukung Implementasi *Good Amil Governance* di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

[203] Imatun Mu'awanah, Suad Fikriawan, and Khoirul Fathoni, "Implementasi Zakat Fitrah Tanpa Melibatkan Amil Zakat Perspektif Hukum Islam (Studi Kasus Di Masjid Nurul Hidayah Dsn. Santan Ds. Wonorejo Kec. Mejayan Kab. Madiun)," *Social Science Academic* 1, no. 1 (2023): 78–86.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Keberadaan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Ngawi Nomor 6 Tahun 2014 yang mewajibkan ASN untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS merupakan faktor pendukung eksternal yang secara signifikan memperkuat dua dimensi trust, yakni integrity dan ability. Dari perspektif ability, regulasi tersebut memberikan legitimasi formal yang memperkuat posisi kelembagaan BAZNAS dalam ekosistem pengelolaan zakat di tingkat daerah. Dengan adanya landasan hukum yang mengikat, BAZNAS memiliki otoritas yang lebih kuat untuk menjalankan fungsi penghimpunan secara terstruktur. Mayer et al. menjelaskan bahwa ability tidak hanya mencakup kompetensi teknis, tetapi juga kapasitas institusional untuk menjalankan fungsi dalam batas-batas kewenangan yang diakui secara resmi.[204]

Sedangkan dari perspektif *integrity*, keberadaan regulasi yang bersifat formal dan mengikat memberikan sinyal kuat kepada masyarakat bahwa BAZNAS beroperasi dalam kerangka hukum yang jelas, terstruktur, dan akuntabel. Dalam kerangka Teori Trust, sebagaimana dikemukakan oleh Roger C. Mayer, James H. Davis, dan F. David Schoorman, dimensi *integrity* merujuk pada persepsi bahwa suatu lembaga memiliki komitmen terhadap nilai-nilai, prinsip, dan aturan yang dapat dipercaya.[205] Regulasi yang jelas tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme legitimasi yang memperkuat konsistensi tindakan organisasi. Dalam konteks ini, masyarakat akan lebih mudah membangun kepercayaan apabila terdapat kepastian hukum yang dapat dijadikan acuan dalam menilai perilaku lembaga. Sejalan dengan itu, Robert D. Putnam menegaskan bahwa institusi yang beroperasi dalam kerangka hukum yang transparan dan dapat diprediksi cenderung memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi, karena masyarakat memiliki referensi normatif yang stabil untuk mengevaluasi kinerja dan integritas lembaga tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[204] Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust.", 75.
[205] Mayer, Davis, and Schoorman, 74.

Meski demikian, penting untuk dicatat bahwa regulasi yang bersifat koersif pada dasarnya hanya efektif sebagai pemantik partisipasi dalam jangka pendek, karena kepatuhan yang dihasilkan lebih didorong oleh tekanan eksternal daripada kesadaran intrinsik. Dalam perspektif James S. Coleman, kepercayaan yang berkelanjutan tidak dapat dibangun semata-mata melalui mekanisme paksaan formal, melainkan harus melalui proses internalisasi norma yang berkembang secara sosial dalam masyarakat.[206] Artinya, individu akan cenderung berpartisipasi secara konsisten mereka memahami, menerima, dan meyakini nilai-nilai yang mendasari suatu sistem. Dalam konteks ini, regulasi tetap memiliki peran penting sebagai kerangka dasar, namun tidak cukup untuk menciptakan *sustainable trust*. Oleh karena itu, dukungan regulasi perlu diimbangi dengan penguatan kompetensi kelembagaan, peningkatan transparansi informasi, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Kombinasi faktor tersebut akan mendorong terbentuknya kepercayaan yang lebih autentik, stabil, dan tidak bersifat semu atau rapuh dalam jangka panjang.

Perilaku masyarakat dalam menunaikan zakat tidak hanya dipengaruhi oleh kewajiban normatif agama, tetapi juga oleh interaksi kompleks antara pemahaman keagamaan, faktor sosial, kondisi ekonomi, serta kemudahan sistem layanan digital.[207] Dalam konteks BAZNAS Kabupaten Ngawi, kecenderungan masyarakat yang masih menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahiq mencerminkan rendahnya tingkat kepercayaan dan keterikatan terhadap lembaga formal, yang sejalan dengan temuan bahwa norma sosial dan kedekatan komunitas menjadi faktor dominan dalam membentuk perilaku zakat. Selain itu, keterbatasan pemahaman mengenai zakat mal dan perhitungannya turut menyebabkan masyarakat lebih memilih bentuk sedekah atau zakat fitrah yang dianggap lebih sederhana. Transparansi dan kemudahan layanan digital memiliki

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[206] Coleman, *Foundations of Social Theory*, 53.

[207] Ika Khuril A'yuni and Luhur Prasetiyo, "Perilaku Masyarakat Dalam Mengeluarkan Zakat Mal : Analisis Faktor Yang Mempengaruhi," *Intizar* 30 (2024): 1619–20.

pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepatuhan berzakat, sehingga dalam perspektif Good Amil Governance, optimalisasi sistem digital dan penguatan edukasi zakat menjadi strategi krusial dalam membangun trust dan meningkatkan partisipasi masyarakat secara berkelanjutan.

Pelaksanaan *Good Amil GovernanceI* pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi mempunyai faktor penghambat dan faktor bendukung. Berdasarkan analis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 5.1 Pemetaan Faktor Penghambat dan Pendukung dalam Perspektif Teori Trust Mayer et al.

No.	Faktor	Dimensi Trust (Mayer et al.)	Implikasi terhadap Trust Masyarakat
FAKTOR PENGHAMBAT			
1.	Keterbatasan SDM yang kompeten (internal)	Ability (Kemampuan)	Menurunkan kepercayaan muzaki karena organisasi dipersepsikan kurang mampu mengelola zakat secara profesional.
2.	Belum optimalnya platform digital/media informasi (internal)	Integrity (Integritas) & Ability	Menghambat transparansi; publik sulit mengakses laporan keuangan sehingga integritas lembaga diragukan.
3.	Rendahnya literasi masyarakat tentang zakat kelembagaan (eksternal)	Benevolence (Niat Baik)	Masyarakat yang tidak memahami peran BAZNAS belum dapat menilai niat baik lembaga sehingga preferensi informal lebih dominan.

No.	Faktor	Dimensi Trust (Mayer et al.)	Implikasi terhadap Trust Masyarakat
4.	Preferensi muzaki (ASN) menyalurkan zakat ke lembaga lain (eksternal)	Integrity & Benevolence	Menunjukkan rendahnya tingkat kepercayaan muzaki terhadap komitmen dan integritas BAZNAS dibanding lembaga lain.
FAKTOR PENDUKUNG			
5.	Dukungan Perda Kab. Ngawi No. 6 Tahun 2014 & kewajiban zakat ASN (eksternal)	Integrity & Ability	Regulasi formal memberikan legitimasi kelembagaan yang memperkuat persepsi kemampuan dan integritas BAZNAS di mata masyarakat.

Berdasarkan analisis di atas, tampak jelas bahwa faktor-faktor penghambat implementasi Good Amil Governance di BAZNAS Kabupaten Ngawi pada dasarnya merupakan manifestasi dari defisit trust pada dimensi ability, integrity, dan benevolence secara simultan. Keterbatasan SDM menggerogoti ability; ketidaktransparanan informasi mengikis integrity; rendahnya literasi masyarakat dan preferensi muzaki mencerminkan defisit benevolence dan integrity.

Sementara itu, dukungan regulasi pemerintah daerah memberikan fondasi legitimasi yang memperkuat persepsi ability dan integrity, namun belum cukup untuk membangun trust yang organik dan berkelanjutan. Kepercayaan yang dibangun atas dasar regulasi semata bersifat coercive trust, yang berbeda secara mendasar dari relational trust atau institutional trust yang menjadi tujuan akhir penguatan GAG.

Mengacu pada kerangka Fukuyama dan Putnam, penguatan trust di BAZNAS Kabupaten Ngawi memerlukan strategi holistik yang mencakup: (1) peningkatan kompetensi SDM untuk memperkuat dimensi ability; (2) optimalisasi transparansi informasi melalui platform digital untuk membangun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

integrity; (3) intensifikasi program literasi zakat untuk meningkatkan persepsi benevolence; dan (4) konsolidasi regulasi dengan penguatan nilai-nilai internal lembaga agar trust tidak sekadar bersifat compliance-driven, melainkan tumbuh dari kesadaran dan keyakinan masyarakat yang genuine.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB VI
IMPLEMENTASI GOOD AMIL GOVERNANCE TERHADAP PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM ZAKAT, INFAK DAN SEDEKAH, SERTA STRATEGI TRANSFORMASI KELEMBAGAAN YANG DILAKUKAN OLEH BADAN AMIL ZAKAT NASIONAL KABUPATEN NGAWI

A. Implementasi Good Amil Governance Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Zakat, Infak dan Sedekah, serta Strategi Transformasi Kelembagaan yang Dilakukan Oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

Partisipasi zakat, infak, dan sedekah (ZIS), Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya tren peningkatan dari waktu ke waktu, meskipun bersifat fluktuatif. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Staff Bidang Umum BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Secara umum, penghimpunan zakat dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dari tahun 2019 hingga 2025, nilainya terus naik, meskipun kenaikannya tidak selalu stabil. Kenaikan yang terjadi cenderung fluktuatif, ada tahun tertentu yang meningkat cukup signifikan, namun ada juga yang peningkatannya tidak terlalu besar. Faktor seperti kondisi ekonomi, kesadaran masyarakat, serta upaya sosialisasi dan pelayanan dari BAZNAS juga sangat memengaruhi jumlah penghimpunan zakat."[208]

Berdasarkan hasil wawancara, peningkatan tersebut mencerminkan adanya pertumbuhan kesadaran dan kepercayaan masyarakat, khususnya dari kalangan muzaki, terhadap pengelolaan zakat yang dilakukan melalui lembaga resmi. Peningkatan ini menunjukkan bahwa BAZNAS Kabupaten Ngawi mulai mendapatkan legitimasi sosial yang lebih kuat sebagai lembaga pengelola zakat yang kredibel dan akuntabel. Meskipun demikian, tren peningkatan tersebut belum dapat dikatakan sepenuhnya stabil, karena masih dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat dinamis, baik internal maupun eksternal. Faktor

[208] Imaduddin Fatkhurizi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

internal meliputi efektivitas tata kelola organisasi, kualitas layanan, serta intensitas sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi masyarakat, tingkat pendapatan muzaki, serta perubahan perilaku dan kepatuhan dalam menunaikan zakat. Fluktuasi yang terjadi menunjukkan bahwa pengelolaan zakat masih sangat sensitif terhadap perubahan kondisi tersebut, sehingga diperlukan strategi yang berkelanjutan dan adaptif untuk menjaga konsistensi peningkatan penghimpunan zakat di Kabupaten Ngawi.

Berdasarkan data laporan BAZNAS Kabupaten Ngawi tiga tahun terakhir mengalami kenaikan, tetapi fluktuatif. Sebagai berikut:[209]

Tabel 6.1 Laporan Pengumpulan Dana ZIS BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2023

No.	Keterangan	Total
1.	Zakat Mall	Rp. 1.578.959.030
2.	Zakat Fitrah	Rp. 38.254.000
3.	Infak/Sedekah tidak terkait	Rp. 1.326.161.376
4.	Infak/Sedekah Terkait	Rp. 1.024.860.000
5.	Infak Oprasional	-
6.	Fidyah	Rp. 6.040.000
Total		**Rp. 3.974.274.406**

Tabel 6.2 Laporan Pengumpulan Dana ZIS BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2024

No.	Keterangan	Total
1.	Zakat Mall	Rp. 1.473.040.845
2.	Zakat Fitrah	Rp. 145.063.000
3.	Infak/Sedekah tidak terkait	Rp. 1.547.477.274

[209] Laporan Pengumpulan Dana Zakat Infak dan Sedekah BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2023-2025

4.	Infak/Sedekah Terkait	Rp. 512.124.000
5.	Infak Oprasional	Rp. 200.000.000
6.	Fidyah	Rp. 17.403.000
Total		**Rp. 3.895.109.119**

Tabel 6.3 Laporan Pengumpulan Dana ZIS BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2025

No.	Keterangan	Total
1.	Zakat Mall	Rp. 2.955.697.595
2.	Zakat Fitrah	Rp. 121.005.000
3.	Infak/Sedekah tidak terkait	Rp. 1.352.485.414
4.	Infak/Sedekah Terkait	Rp. 567.993.000
5.	Infak Oprasional	-
6.	Fidyah	Rp. 15.890.500
Total		**Rp. 5.013.071.509**

Berdasarkan data pada tabel laporan pengumpulan dana ZIS BAZNAS Kabupaten Ngawi periode 2023–2025, menunjukkan bahwa penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah mengalami fluktuasi dengan kecenderungan meningkat pada tahun terakhir. Pada tahun 2023, total pengumpulan dana ZIS tercatat sebesar Rp3.974.274.406. Kontribusi terbesar berasal dari zakat maal sebesar Rp1,57 miliar dan infak/sedekah tidak terkait sebesar Rp1,32 miliar, diikuti infak/sedekah terkait sebesar Rp1,02 miliar. Sementara itu, zakat fitrah dan fidyah memberikan kontribusi yang relatif kecil terhadap total penghimpunan dana. Memasuki tahun 2024, total penghimpunan mengalami sedikit penurunan menjadi Rp3.895.109.119. Penurunan ini dipengaruhi oleh berkurangnya penerimaan zakat maal dan infak/sedekah terkait. Namun demikian, terdapat peningkatan pada zakat fitrah yang naik cukup signifikan, serta munculnya komponen infak operasional sebesar Rp200 juta yang turut menopang total penghimpunan dana pada tahun tersebut. Pada tahun 2025, terjadi peningkatan yang cukup signifikan dengan total penghimpunan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD REZARI PONOROGO

mencapai Rp5.013.071.509. Kenaikan ini terutama didorong oleh lonjakan zakat maal yang hampir mencapai Rp3 miliar, meskipun beberapa komponen lain seperti infak tidak terkait dan zakat fitrah mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya.

Data tersebut menunjukkan bahwa performa penghimpunan dana ZIS di BAZNAS Kabupaten Ngawi cenderung meningkat, meskipun sempat mengalami fluktuasi. Dominasi zakat maal sebagai sumber utama menunjukkan bahwa kepercayaan muzakki terhadap lembaga cukup baik. Namun, ketidakstabilan pada beberapa jenis infak dan sedekah mengindikasikan perlunya strategi penguatan penghimpunan yang lebih konsisten, seperti optimalisasi literasi zakat, transparansi pengelolaan, serta inovasi program penghimpunan. Hal ini penting agar pertumbuhan dana ZIS tidak hanya meningkat secara nominal, tetapi juga stabil dan berkelanjutan dari tahun ke tahun.

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menyampaikan bahwa peningkatan transparansi dalam pengelolaan zakat memiliki dampak positif terhadap peningkatan donasi masyarakat. Sebagaiman yang disampaikan oleh pimpinan BANZAS Kabupaten Ngawi:

> "Ketika informasi terkait pengelolaan zakat kami sampaikan secara terbuka, masyarakat menjadi lebih percaya, sehingga berdampak pada peningkatan donasi. Semakin transparan informasi yang kami berikan, maka semakin tinggi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS. Masyarakat cenderung menyalurkan zakatnya melalui lembaga ketika mereka merasa yakin bahwa pengelolaannya dilakukan secara profesional dan dapat dipertanggungjawabkan."[210]

Berdasarkan hasil wawancara, keterbukaan informasi terkait penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat mampu membangun kepercayaan muzaki, sehingga mendorong partisipasi yang lebih besar dalam menyalurkan zakat, infak, dan sedekah melalui lembaga. Pimpinan menegaskan bahwa ketika masyarakat memperoleh akses informasi yang jelas, akurat, dan mudah dipahami, maka tingkat keyakinan terhadap profesionalitas

[210] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

dan integritas lembaga akan meningkat. Hal ini berdampak langsung pada keputusan muzaki untuk menyalurkan donasinya melalui BAZNAS dibandingkan melalui saluran lain.

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu motivasi utama muzaki dalam membayar zakat, infak, dan sedekah (ZIS) melalui Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi adalah adanya dorongan regulatif berupa Peraturan Daerah (Perda), khususnya Perda Nomor 6 Tahun 2014 tentang pengelolaan zakat.

> "Salah satu faktor yang mendorong peningkatan penghimpunan zakat adalah adanya Perda Nomor 6 Tahun 2014, yang mengatur kewajiban ASN untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS. Dengan adanya regulasi tersebut, ASN menjadi lebih terarah dalam menyalurkan zakatnya, sehingga partisipasi cenderung meningkat. Regulasi dari pemerintah daerah memberikan dorongan yang cukup kuat, sehingga penghimpunan zakat dari ASN menjadi lebih stabil."[211]

Regulasi tersebut memberikan landasan hukum yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS, sehingga menjadi faktor pendorong yang signifikan dalam meningkatkan partisipasi muzaki. Ketentuan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menciptakan kepastian hukum yang mengikat bagi ASN dalam menyalurkan kewajiban zakatnya melalui lembaga resmi. Dengan adanya aturan tersebut, tingkat kepatuhan meningkat karena adanya mekanisme yang terstruktur, pengawasan yang jelas, serta dukungan kebijakan pemerintah daerah. Selain itu, Perda Nomor 6 Tahun 2014 memperkuat posisi BAZNAS sebagai lembaga pengelola zakat yang sah dan kredibel di tingkat daerah, sehingga meningkatkan kepercayaan para muzaki. Dalam konteks kelembagaan, regulasi ini juga mendorong efektivitas penghimpunan zakat karena aliran dana menjadi lebih terorganisir dan terdata dengan baik. Dengan demikian, Perda Nomor 6 Tahun 2014 berperan sebagai faktor pendorong utama dalam meningkatkan partisipasi muzaki, khususnya dari kalangan ASN, sekaligus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI ASENG MUHAMMAD DESAIN PONOROGO

[211] Haris Mustofa, *Wakil Ketua II BAZNAS Kabupaten Ngawi*, April 2026.

memperkuat legitimasi dan efektivitas penghimpunan zakat secara kelembagaan secara berkelanjutan di daerah tersebut saat ini.

Keberadaan Perda ini tidak hanya berfungsi sebagai aturan formal, tetapi juga membentuk kesadaran kolektif dan kepatuhan di kalangan ASN sebagai muzaki utama. Dengan adanya kewajiban yang bersifat struktural, keputusan untuk membayar ZIS melalui BAZNAS tidak semata didasarkan pada kesadaran individual, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem regulasi yang berlaku di lingkungan pemerintahan daerah.

Berdasarkan data muzakki di BAZNAS Kabupaten Ngawi, jumlah muzakki yang lakukan zakat infak dan sedekah mengalami kenaikan. Berikut data jumalah muzakki pada BAZNAS Kabupaten Ngawi sebagai berikut:[212]

Tabel 6.4 Laporan Muzakki/Munfik BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2023

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Muzakki Individu	2.054
2.	Munfik Individu	3.256
3.	Donatur Fidyah	15
Total		**5.325**

Tabel 6.5 Laporan Muzakki/Munfik BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2024

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Muzakki Individu	2.350
2.	Munfik Individu	3.144
3.	Donatur Fidyah	43
Total		**5.537**

KIAI HAJI ASNG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[212] Laporan Muzakki/Munfik BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2023-2025

Tabel 6.6 Laporan Muzakki/Munfik BAZNAS Kabupaten Ngawi Periode Tahun 2025

No.	Keterangan	Jumlah
1.	Muzakki Individu	2.114
2.	Munfik Individu	8.903
3.	Donatur Fidyah	25
Total		**11.042**

Berdasarkan data pada tabel laporan muzakki/munfik BAZNAS Kabupaten Ngawi periode 2023–2025, menunjukkan adanya dinamika yang cukup signifikan dalam partisipasi masyarakat terhadap pembayaran zakat, infak, dan sedekah. Secara umum, jumlah total muzakki dan munfik mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2023, total tercatat sebanyak 5.325 orang yang terdiri dari 2.054 muzakki individu, 3.256 munfik individu, dan 15 donatur fidyah. Kemudian pada tahun 2024, jumlah tersebut meningkat menjadi 5.537 orang, dengan rincian muzakki individu naik menjadi 2.350, meskipun munfik individu sedikit menurun menjadi 3.144, dan donatur fidyah meningkat menjadi 43 orang. Peningkatan yang paling mencolok terjadi pada tahun 2025, di mana total partisipasi melonjak drastis menjadi 11.042 orang. Lonjakan ini terutama didorong oleh peningkatan signifikan pada munfik individu yang mencapai 8.903 orang, meskipun jumlah muzakki individu mengalami sedikit penurunan menjadi 2.114 dan donatur fidyah menjadi 25 orang.

Data tersebut menunjukkan bahwa kesadaran masyarakat dalam berpartisipasi pada kegiatan filantropi Islam di BAZNAS Kabupaten Ngawi cenderung meningkat, terutama dalam bentuk infak dan sedekah. Namun demikian, fluktuasi pada jumlah muzakki individu mengindikasikan bahwa kepatuhan pembayaran zakat belum sepenuhnya stabil. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa implementasi prinsip Good Amil Governance perlu terus

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

diperkuat, khususnya dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kepercayaan publik, agar mampu mendorong peningkatan jumlah muzakki secara konsisten dari waktu ke waktu.

Aspek inovasi kelembagaan, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi masih berada dalam tahap pengembangan strategi yang adaptif terhadap karakteristik masyarakat lokal. Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan menyampaikan bahwa hingga saat ini BAZNAS masih terus mencari formulasi inovasi yang paling tepat, khususnya dalam hal strategi komunikasi dan penghimpunan zakat.

> "Kami masih terus mencari formulasi yang tepat dalam strategi komunikasi dan penghimpunan zakat, karena setiap daerah memiliki karakteristik masyarakat yang berbeda. Tidak semua masyarakat memiliki tingkat akses dan ketertarikan yang sama terhadap media sosial, sehingga penyampaian informasi melalui platform digital belum sepenuhnya efektif. Kami sudah mencoba beberapa strategi dari daerah lain, namun belum tentu cocok diterapkan di sini, sehingga perlu penyesuaian dengan kondisi masyarakat setempat."[213]

Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik sosial masyarakat di setiap daerah, termasuk dalam aspek perilaku penggunaan dan pemanfaatan media sosial. Setiap wilayah memiliki tingkat literasi digital, kebiasaan komunikasi, serta akses terhadap teknologi yang berbeda-beda, sehingga respons masyarakat terhadap informasi yang disampaikan melalui platform digital juga tidak seragam. Di Kabupaten Ngawi, tidak seluruh masyarakat memiliki tingkat aksesibilitas dan intensitas penggunaan media sosial yang sama, sehingga efektivitas media sosial sebagai sarana sosialisasi, edukasi, dan transparansi program masih memiliki keterbatasan. Kondisi ini berdampak pada tidak meratanya penerimaan informasi yang disebarkan oleh lembaga, termasuk dalam konteks pengelolaan zakat. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang berhasil diterapkan di daerah lain tidak dapat serta-merta diadopsi secara langsung, karena perlu disesuaikan dengan kondisi sosial,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[213] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

budaya, dan tingkat literasi digital masyarakat Kabupaten Ngawi agar hasil yang diperoleh lebih optimal dan tepat sasaran.

BAZNAS Kabupaten Ngawi telah melakukan berbagai upaya inovatif dalam rangka mengoptimalkan implementasi tata kelola zakat yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Berbagai pendekatan yang diterapkan menunjukkan adanya komitmen kelembagaan untuk terus beradaptasi dengan dinamika sosial, ekonomi, dan karakteristik lokal masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Staff BAZNAS Kabupaten Ngawi:

> "Kami di BAZNAS Ngawi terus mencoba berbagai pendekatan baru, baik dalam penghimpunan maupun pendistribusian zakat. Kondisi masyarakat itu dinamis, jadi kami tidak bisa pakai satu model saja secara terus-menerus. Memang belum semua program itu langsung berhasil optimal. Ada yang perlu dievaluasi, diperbaiki, bahkan diganti. Tapi itu bagian dari proses kami untuk menemukan pola yang paling efektif. Tujuan akhirnya tentu agar masyarakat semakin percaya dan mau berpartisipasi dalam zakat melalui BAZNAS. Maka program-program kami harus relevan, transparan, dan benar-benar dirasakan manfaatnya."[214]

Meskipun demikian, inovasi-inovasi tersebut masih berada dalam tahap evaluasi berkelanjutan guna menemukan model yang paling tepat, efisien, dan berkelanjutan. Proses ini mencerminkan adanya mekanisme trial and error yang tidak dapat dihindari dalam pengembangan organisasi, khususnya dalam konteks lembaga filantropi Islam yang menghadapi kompleksitas pengelolaan dana publik. Dengan demikian, dinamika tersebut tidak semata-mata menunjukkan ketidakstabilan, melainkan justru menjadi indikator adanya proses pembelajaran organisasi (organizational learning) yang konstruktif. Melalui proses ini, lembaga diharapkan mampu merumuskan strategi yang lebih adaptif, inovatif, dan kontekstual guna meningkatkan kepercayaan serta partisipasi masyarakat secara berkelanjutan.

Dalam upaya membangun kepercayaan publik, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi memanfaatkan media sosial sebagai salah satu

[214] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

strategi komunikasi utama. Wawancara dengan Staff BAZNAS Kabupaten Ngawi menyampaikan:

> "Kami memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa zakat yang dihimpun benar-benar disalurkan. Jadi kami lebih banyak menampilkan kegiatan pendistribusian di lapangan. Minimal kami membuat konten saat penyaluran bantuan kepada mustahik. Itu sederhana, tapi sangat penting supaya masyarakat tahu bahwa program kami benar-benar berjalan. Dengan adanya dokumentasi kegiatan yang kami unggah, masyarakat bisa melihat langsung bahwa dana zakat itu sampai kepada yang berhak. Ini penting untuk membangun kepercayaan."[215]

Berdasarkan hasil wawancara, penguatan media sosial dilakukan melalui penyajian konten yang berfokus pada aktivitas pendistribusian zakat, sehingga masyarakat dapat melihat secara langsung bahwa program-program yang dijalankan benar-benar terealisasi di lapangan. Pimpinan menyampaikan bahwa pembuatan konten terkait penyaluran bantuan kepada mustahik menjadi langkah minimal namun strategis dalam meningkatkan kepercayaan publik. Dengan menampilkan bukti konkret berupa dokumentasi kegiatan, masyarakat diharapkan memperoleh keyakinan bahwa dana zakat yang dihimpun telah disalurkan secara tepat sasaran dan memberikan manfaat nyata.

Dalam implementasi strategi komunikasi publik, Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi memanfaatkan media sosial sebagai sarana utama dalam menyampaikan informasi program kepada masyarakat. Imaduddin Fatkhurizqi dalam wawancara menyampaikan:

> "Setiap program yang sudah kami laksanakan, terutama penyaluran zakat, selalu kami publikasikan melalui media sosial. Itu bagian dari transparansi kami kepada masyarakat. Saat ini kami lebih fokus di Instagram, TikTok, dan Facebook. Karena tiga platform itu yang paling banyak digunakan masyarakat, jadi lebih efektif untuk menyampaikan informasi. Memang belum semua media sosial kami aktifkan secara maksimal. Kami prioritaskan yang benar-benar berdampak dan bisa menjangkau masyarakat lebih luas. Kami rutin mengunggah dokumentasi kegiatan, baik foto maupun video, supaya

[215] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

> masyarakat bisa melihat langsung kegiatan yang sudah kami lakukan."[216]

Berdasarkan hasil wawancara, setiap program yang telah dilaksanakan, khususnya kegiatan pendistribusian zakat, dipublikasikan melalui konten media sosial sebagai bentuk transparansi dan upaya membangun kepercayaan publik. Aktivitas media sosial BAZNAS Kabupaten Ngawi saat ini lebih difokuskan pada beberapa platform utama, yaitu Instagram, TikTok, dan Facebook. Ketiga platform tersebut dinilai lebih efektif dalam menjangkau masyarakat dibandingkan media sosial lainnya yang belum dikelola secara optimal. Melalui platform tersebut, BAZNAS secara rutin mengunggah dokumentasi program, baik dalam bentuk foto maupun video, sehingga masyarakat dapat mengetahui secara langsung realisasi kegiatan yang telah dilakukan.

Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi menunjukkan tren peningkatan penghimpunan dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) sejak tahun 2019 hingga 2025.

> "Kalau dilihat dari tahun ke tahun, penghimpunan ZIS memang cenderung meningkat. Dari sekitar dua miliar lebih di awal, sekarang sudah bisa mencapai di atas lima miliar. Peningkatannya tidak selalu sama setiap tahun. Ada tahun yang naiknya cukup signifikan, tapi ada juga yang kenaikannya tidak terlalu besar. Saat pandemi COVID-19 kemarin, memang ada pengaruh terhadap penghimpunan. Kondisi ekonomi masyarakat menurun, jadi peningkatannya tetap ada, tapi tidak sebesar tahun-tahun normal. Waktu pandemi itu, pola penyaluran zakat juga berubah. Ada yang langsung menyalurkan sendiri, jadi itu juga berpengaruh terhadap capaian penghimpunan di BAZNAS."[217]

Secara kuantitatif, peningkatan tersebut dapat dilihat dari capaian penghimpunan dana zakat yang terus mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2019, penghimpunan berada pada kisaran sekitar 2,1 miliar, kemudian meningkat menjadi 2,8 miliar, selanjutnya mencapai 3,2 miliar, hingga akhirnya berada pada kisaran lebih dari 5 miliar pada tahun 2025. Data

[216] Imaduddin Fatkhurizqi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.
[217] Imamaduddin Fatkhurizi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

tersebut menunjukkan adanya tren pertumbuhan yang positif dalam pengelolaan zakat di Kabupaten Ngawi. Namun demikian, pola peningkatan tersebut tidak bersifat linear, melainkan cenderung fluktuatif. Pada periode tertentu terjadi kenaikan yang cukup signifikan, sementara pada periode lainnya laju peningkatannya relatif lebih kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa dinamika penghimpunan zakat sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat kontekstual. Salah satu faktor eksternal yang cukup berpengaruh adalah pandemi COVID-19, yang berdampak pada melemahnya kondisi ekonomi masyarakat serta perubahan pola penyaluran zakat. Meskipun demikian, pada masa tersebut penghimpunan tetap menunjukkan peningkatan, meskipun dalam skala yang lebih terbatas dibandingkan periode normal.

Tren peningkatan yang terjadi tidak terlepas dari berbagai upaya yang telah dilakukan oleh BAZNAS Kabupaten Ngawi, khususnya dalam penguatan strategi komunikasi melalui media sosial serta dukungan dari pemerintah daerah.

> "Media sosial sangat membantu kami dalam menyampaikan informasi program dan penyaluran zakat. Dari situ masyarakat jadi lebih percaya karena bisa melihat langsung kegiatan kami. Ketika kepercayaan masyarakat meningkat, otomatis penghimpunan juga ikut naik. Masyarakat merasa lebih yakin untuk menyalurkan zakatnya melalui BAZNAS. Peran pemerintah daerah juga sangat besar, terutama dalam mendorong ASN untuk menyalurkan zakat melalui BAZNAS. Itu sangat berpengaruh terhadap capaian penghimpunan. Dengan adanya kebijakan dan dukungan dari pemerintah daerah, penghimpunan dari ASN menjadi lebih terarah dan konsisten."[218]

Pemanfaatan media sosial dalam menyampaikan informasi terkait program serta pendistribusian zakat dinilai memiliki kontribusi positif dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat. Melalui media sosial, BAZNAS Kabupaten Ngawi dapat menghadirkan transparansi informasi, memperluas jangkauan komunikasi, serta membangun kedekatan dengan masyarakat secara lebih cepat dan efektif. Di sisi lain,

[218] Imamaduddin Fatkhurizi, *Staff Bidang Umum*, April 2026.

dukungan kebijakan dari pemerintah daerah juga berperan penting dalam memperkuat penghimpunan zakat, khususnya dari kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi salah satu sumber utama muzaki. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penghimpunan ZIS di BAZNAS Kabupaten Ngawi tidak terjadi secara tunggal, melainkan merupakan hasil dari sinergi antara strategi komunikasi yang adaptif dengan dukungan kelembagaan dari pemerintah daerah. Kombinasi kedua faktor tersebut saling menguatkan dalam membangun legitimasi, meningkatkan kepercayaan publik, serta mendorong partisipasi masyarakat secara lebih konsisten dan berkelanjutan dalam pengelolaan zakat di daerah tersebut.

B. Analisis Data Implementasi Good Amil Governance Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Zakat, Infak dan Sedekah, serta Strategi Transformasi Kelembagaan yang Dilakukan Oleh Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi

Teori partisipasi sosial yang dikembangkan oleh John M. Cohen dan Norman T. Uphoff memberikan kerangka analitik yang komprehensif untuk memahami fenomena tersebut. Cohen dan Uphoff mendefinisikan partisipasi masyarakat sebagai keterlibatan aktif individu dalam berbagai tahapan kegiatan pembangunan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.[219] Mereka mengklasifikasikan partisipasi ke dalam empat tahapan utama, yaitu: partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*), pelaksanaan (*implementation*), pemanfaatan hasil (*benefit*), dan evaluasi (*evaluation*). Keempat dimensi inilah yang akan digunakan sebagai pisau analisis terhadap dampak GAG dan strategi transformasi kelembagaan BAZNAS Kabupaten Ngawi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PONOROGO

[219] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

Berdasarkan data empiris, peningkatan penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Kabupaten Ngawi yang cenderung meningkat namun fluktuatif menunjukkan adanya dinamika partisipasi masyarakat yang tidak bersifat linear. Dalam perspektif teori partisipasi sosial John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, fenomena ini dapat dipahami sebagai refleksi dari tingkat keterlibatan masyarakat yang dipengaruhi oleh berbagai faktor struktural dan kultural, seperti kepercayaan, akses informasi, dan kondisi ekonomi.[220] Fluktuasi tersebut mengindikasikan bahwa partisipasi masyarakat masih berada pada tahap berkembang (emerging participation), di mana keterlibatan belum sepenuhnya stabil dan masih sensitif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Data laporan penghimpunan dana ZIS BAZNAS Kabupaten Ngawi periode 2023–2025 menunjukkan dinamika yang secara keseluruhan mencerminkan tren pertumbuhan positif, meskipun diwarnai oleh fluktuasi pada beberapa komponen. Pada tahun 2023, total penghimpunan mencapai Rp3.974.274.406, dengan kontribusi terbesar bersumber dari zakat maal sebesar Rp1,57 miliar dan infak/sedekah tidak terkait sebesar Rp1,32 miliar. Memasuki tahun 2024, total penghimpunan mengalami penurunan moderat menjadi Rp3.895.109.119. Penurunan ini dipengaruhi oleh berkurangnya penerimaan zakat maal menjadi Rp1,47 miliar dan infak/sedekah terkait yang turun ke Rp512 juta. Namun demikian, kemunculan komponen infak operasional sebesar Rp200 juta dan peningkatan signifikan zakat fitrah menjadi Rp145 juta menjadi penopang penting total penghimpunan pada tahun tersebut. Pada tahun 2025, terjadi peningkatan yang paling signifikan dalam rentang periode kajian ini, dengan total penghimpunan mencapai Rp5.013.071.509, melampaui capaian dua tahun sebelumnya secara substansial. Lonjakan ini terutama didorong oleh kenaikan dramatis zakat maal yang hampir mencapai Rp3 miliar, mencerminkan meningkatnya kepercayaan dan kepatuhan muzakki terhadap lembaga.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH. ACHMAD SIDDIQ JEMBER
PONOROGO

[220] Cohen and Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*, 5.

Dalam perspektif teori Cohen dan Uphoff, tren penghimpunan ini secara langsung merepresentasikan dimensi partisipasi pelaksanaan (implementation participation), yakni keterlibatan aktif muzakki dalam menjalankan kewajiban ZIS melalui jalur kelembagaan formal.[221] Peningkatan nominal yang berkelanjutan meskipun fluktuatif, mengindikasikan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kabupaten Ngawi mengalami penguatan secara bertahap, sebagaimana ditegaskan oleh Cohen dan Uphoff bahwa pengalaman positif berinteraksi dengan lembaga merupakan faktor determinan utama dalam mempertahankan dan meningkatkan partisipasi

Data Muzakki dan Munfik menunjukkan akselerasi partisipasi yang sangat mencolok pada tahun 2025, dengan total partisipan melonjak dari 5.537 orang (2024) menjadi 11.042 orang, peningkatan hampir dua kali lipat dalam satu tahun. Lonjakan ini didominasi oleh pertumbuhan munfik individu yang sangat signifikan, dari 3.144 orang menjadi 8.903 orang, sementara jumlah muzakki individu justru mengalami sedikit penurunan dari 2.350 menjadi 2.114 orang.

Fenomena ini, bila dianalisis menggunakan kerangka Cohen dan Uphoff, menggambarkan dua pola partisipasi yang berbeda.[222] Pertama, partisipasi dalam infak dan sedekah (dimensi munfik) bersifat lebih responsif terhadap stimulus kelembagaan karena tidak memiliki ambang batas nisab yang ketat, sehingga lebih mudah diakses oleh berbagai lapisan masyarakat. Kedua, fluktuasi jumlah muzakki individu mengindikasikan bahwa kepatuhan pembayaran zakat yang bersifat wajib dan memiliki persyaratan lebih ketat belum sepenuhnya stabil, sehingga memerlukan penguatan strategi edukasi dan pendampingan yang lebih intensif. Dalam perspektif kualitas partisipasi yang ditekankan oleh Cohen dan Uphoff, lonjakan partisipasi munfik yang masif pada tahun 2025 dapat diinterpretasikan sebagai indikator keberhasilan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[221] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

[222] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

program-program inovatif BAZNAS dalam memperluas jangkauan dan mempermudah akses masyarakat untuk berkontribusi.[223] Namun demikian, partisipasi yang berkualitas tidak semata ditentukan oleh kuantitas, melainkan juga oleh konsistensi dan kedalaman keterlibatan, sehingga tantangan ke depan adalah mengonversi lonjakan kuantitatif ini menjadi partisipasi yang berkelanjutan

Dari sisi dampak, peningkatan transparansi yang dilakukan oleh BAZNAS melalui publikasi informasi pengelolaan zakat terbukti berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Dalam kerangka teori Cohen dan Uphoff, kepercayaan merupakan determinan utama yang memengaruhi partisipasi, khususnya pada tahap *implementation participation* dan *resource contribution*.[224] Transparansi informasi yang disampaikan melalui media sosial memungkinkan masyarakat tidak hanya menjadi penerima informasi pasif, tetapi juga menjadi aktor yang memiliki dasar rasional dalam mengambil keputusan untuk berpartisipasi. Dengan demikian, peningkatan donasi dapat dikategorikan sebagai bentuk partisipasi dalam pelaksanaan (implementation), di mana masyarakat secara aktif menyalurkan sumber daya melalui lembaga formal.

Strategi komunikasi berbasis media sosial yang diterapkan oleh BAZNAS Ngawi dapat dianalisis sebagai upaya memperluas akses informasi, yang dalam teori partisipasi sosial merupakan prasyarat penting bagi terbentuknya partisipasi yang bermakna. Penyajian konten berupa dokumentasi pendistribusian zakat berfungsi sebagai mekanisme pembuktian (*evidence-based communication*) yang memperkuat legitimasi kelembagaan.[225] Hal ini berdampak pada meningkatnya *perceived accountability* dan *institutional trust*, yang pada akhirnya mendorong peningkatan partisipasi masyarakat. Namun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[223] Ibid.

[224] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

[225] C John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

demikian, keterbatasan efektivitas media sosial pada segmen masyarakat tertentu menunjukkan bahwa akses informasi belum merata, sehingga partisipasi masih bersifat parsial dan belum inklusif secara sosial.

Dari perspektif partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*), temuan penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat masih relatif terbatas. Masyarakat lebih banyak terlibat sebagai kontributor dana dibandingkan sebagai aktor yang terlibat dalam perumusan program zakat. Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi yang terjadi cenderung bersifat instrumental, bukan partisipatif secara penuh sebagaimana yang dikonseptualisasikan oleh Cohen dan Uphoff.[226] Dengan kata lain, masyarakat belum sepenuhnya diposisikan sebagai subjek pembangunan, melainkan masih berada pada posisi semi-partisipatif, di mana keterlibatan lebih dominan pada tahap pelaksanaan daripada perencanaan dan evaluasi.

Sementara itu, keberadaan regulasi daerah, seperti Perda Nomor 6 Tahun 2014, berperan sebagai faktor struktural yang memperkuat partisipasi, khususnya di kalangan ASN. Dalam teori partisipasi sosial, kondisi ini dapat dikategorikan sebagai *induced participation*, yaitu partisipasi yang didorong oleh kebijakan atau tekanan institusional, bukan sepenuhnya berasal dari kesadaran intrinsik. Meskipun efektif dalam meningkatkan kuantitas partisipasi, pendekatan ini berpotensi menghasilkan partisipasi yang bersifat formalistik apabila tidak diimbangi dengan penguatan kesadaran dan pemahaman masyarakat. Oleh karena itu, keberlanjutan partisipasi sangat bergantung pada transformasi dari induced participation menuju voluntary participation.

Dari sisi inovasi kelembagaan, pendekatan trial and error yang dilakukan oleh BAZNAS Ngawi mencerminkan adanya proses *organizational learning* yang adaptif terhadap karakteristik lokal masyarakat. Dalam perspektif teori partisipasi sosial, adaptasi ini merupakan strategi penting untuk

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[226] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

meningkatkan kualitas partisipasi, karena efektivitas program sangat dipengaruhi oleh kesesuaian dengan konteks sosial masyarakat.[227] Upaya untuk menyesuaikan strategi komunikasi dan penghimpunan zakat menunjukkan bahwa BAZNAS tidak hanya berfokus pada peningkatan kuantitas partisipasi, tetapi juga berupaya meningkatkan kualitas keterlibatan masyarakat secara berkelanjutan.

Komitmen BAZNAS Kabupaten Ngawi untuk terus merumuskan inovasi yang adaptif terhadap karakteristik lokal merupakan langkah strategis yang sejalan dengan prinsip partisipasi berkelanjutan dalam teori Cohen dan Uphoff. Mereka menegaskan bahwa program pemberdayaan yang berhasil harus mampu merespons konteks sosial, budaya, dan ekonomi lokal secara spesifik, bukan mengadopsi model generik yang dikembangkan di konteks berbeda.[228] Proses *organizational learning* yang sedang berlangsung di BAZNAS Kabupaten Ngawi perlu diarahkan menuju pengembangan model partisipasi yang mencakup keseluruhan empat dimensi secara terintegrasi: masyarakat yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang prioritas program (*decision making*), berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan (*implementation*), merasakan manfaat nyata (*benefit*), dan dilibatkan dalam evaluasi berkala (*evaluation*). Hanya dengan memenuhi keempat dimensi ini secara bersamaan, BAZNAS dapat membangun ekosistem partisipasi yang tidak hanya tumbuh secara kuantitatif, tetapi juga matang secara kualitatif.

Berdasarkan temuan empiris dan analisis teoretis menunjukkan bahwa implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam zakat, infak, dan sedekah (ZIS), meskipun masih menghadapi dinamika yang bersifat fluktuatif. Peningkatan penghimpunan ZIS dari tahun 2019 hingga 2025 mengindikasikan adanya tren

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

[227] C John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

[228] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

positif yang tidak terlepas dari penguatan aspek transparansi, akuntabilitas, serta dukungan regulasi daerah. Transparansi yang diwujudkan melalui keterbukaan informasi dan publikasi program terbukti mampu meningkatkan kepercayaan muzaki, yang pada akhirnya mendorong keputusan partisipatif dalam menyalurkan dana melalui lembaga resmi. Dalam perspektif teoretis, kondisi ini merefleksikan penguatan dimensi *decision making* dalam kerangka partisipasi sosial, di mana akses informasi menjadi prasyarat utama bagi terbentuknya kepercayaan publik.[229]

Di sisi lain, pemanfaatan media sosial sebagai instrumen komunikasi publik memperlihatkan peran strategis dalam memperkuat dimensi *benefit* dan *evaluation*, karena masyarakat dapat secara langsung melihat realisasi program dan menilai kinerja lembaga. Namun demikian, efektivitas strategi ini masih terbatas oleh kesenjangan literasi digital dan heterogenitas karakteristik masyarakat, sehingga menuntut pendekatan komunikasi yang lebih inklusif dan multikanal. Selain itu, keberadaan regulasi seperti Perda Nomor 6 Tahun 2014 berfungsi sebagai katalisator peningkatan partisipasi, khususnya dari kalangan ASN, tetapi juga mengandung potensi terbentuknya partisipasi semu (*pseudo-participation*) apabila tidak diiringi dengan upaya internalisasi nilai dan kesadaran zakat secara sukarela.

Proses inovasi dan transformasi kelembagaan yang dilakukan BAZNAS Kabupaten Ngawi menunjukkan adanya mekanisme *organizational learning* yang adaptif terhadap konteks lokal. Pendekatan trial and error yang dilakukan bukan merupakan kelemahan, melainkan bagian dari proses strategis dalam menemukan model pengelolaan zakat yang efektif, kontekstual, dan berkelanjutan. Dalam kerangka teori partisipasi sosial, keberhasilan implementasi GAG ke depan sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

[229] John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

dalam mengintegrasikan keempat dimensi partisipasi secara simultan, yaitu *decision making*, *implementation*, *benefit*, dan *evaluation*.[230]

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan partisipasi masyarakat tidak hanya bergantung pada instrumen struktural seperti regulasi dan sistem tata kelola, tetapi juga pada kualitas relasi antara lembaga dan masyarakat yang dibangun melalui kepercayaan, komunikasi yang efektif, serta pemberdayaan yang berdampak nyata. Oleh karena itu, strategi transformasi kelembagaan BAZNAS Kabupaten Ngawi perlu diarahkan pada penguatan partisipasi yang bersifat substantif dan berkelanjutan, sehingga tidak hanya meningkatkan capaian kuantitatif penghimpunan ZIS, tetapi juga memperdalam kualitas keterlibatan masyarakat dalam seluruh proses pengelolaan zakat.

Secara sintesis, hubungan antara strategi yang diterapkan dan dampaknya terhadap partisipasi masyarakat dapat dirumuskan dalam tiga pola utama. Pertama, transparansi dan komunikasi publik berkontribusi pada peningkatan kepercayaan, yang menjadi prasyarat utama partisipasi. Kedua, regulasi pemerintah daerah berfungsi sebagai katalisator dalam meningkatkan partisipasi secara kuantitatif, meskipun masih bersifat struktural. Ketiga, inovasi kelembagaan yang adaptif berperan dalam membangun partisipasi yang lebih kontekstual dan berkelanjutan. Namun demikian, untuk mencapai partisipasi yang ideal sebagaimana dikemukakan oleh Cohen dan Uphoff, BAZNAS Ngawi perlu memperluas keterlibatan masyarakat tidak hanya pada tahap pelaksanaan, tetapi juga pada tahap perencanaan dan evaluasi program.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi BAZNAS Kabupaten Ngawi telah berhasil meningkatkan partisipasi masyarakat dalam dimensi kuantitatif, namun secara kualitatif masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek inklusivitas, kedalaman

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI PONOROGO

[230] C John M. Cohen dan Norman T. Uphoff, *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation* (Ithaca, NY: Cornell University, 1977), 6–8.

keterlibatan, dan transformasi dari partisipasi yang bersifat struktural menuju partisipasi yang berbasis kesadaran kolektif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

BAB VII
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Ngawi melalui pendekatan kualitatif deskriptif, dengan menggunakan tiga kerangka teoritis, yakni Teori *Good Amil Governance*, Teori *Trust* (Mayer, Davis & Schoorman; Fukuyama; Coleman; Putnam), dan Teori Partisipasi Sosial (Cohen & Uphoff), maka dapat ditarik tiga kesimpulan utama yang menjawab rumusan masalah penelitian ini secara komprehensif.

1. Implementasi Prinsip-Prinsip Good Amil Governance di BAZNAS Kabupaten Ngawi

   Implementasi *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi secara keseluruhan dapat dikategorikan pada tahap *moderately advanced governance implementation*, yakni suatu kondisi di mana prinsip-prinsip tata kelola telah terinternalisasi secara sistemis ke dalam kebijakan dan budaya organisasi, meskipun belum sepenuhnya mencapai standar ideal yang dirumuskan dalam Pedoman Umum *Good Amil Governance* BAZNAS RI.

   Keenam prinsip GAG menunjukkan capaian yang bervariasi. Responsibilitas merupakan aspek yang paling matang, tercermin dari perencanaan program berbasis kebutuhan riil mustahik, pelaksanaan program yang terstruktur, serta mekanisme evaluasi berkala yang mempertimbangkan *output* dan *outcome*. Kondisi ini menunjukkan adopsi pendekatan *result-based management* yang menempatkan lembaga bukan sekadar sebagai distributor dana, melainkan sebagai institusi pelayanan sosial yang berorientasi pada pemberdayaan.

   Implementasi prinsip-prinsip *Good Amil Governance* di BAZNAS Kabupaten Ngawi berada pada kategori *moderately advanced* governance implementation, yang menunjukkan bahwa tata kelola telah berjalan cukup

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

baik namun belum mencapai tingkat optimal. Kekuatan utama terletak pada aspek responsibilitas dan independensi, yang tercermin dalam perencanaan program berbasis kebutuhan mustahik serta pola kepemimpinan kolegial. Namun demikian, aspek transparansi khususnya transparansi digital dan kepatuhan syariah secara substantif masih memerlukan penguatan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi normatif GAG dengan praktik operasional di lapangan.

2. Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Good Amil Governance

Keterbatasan SDM yang kompeten berkaitan langsung dengan dimensi *ability*, yakni kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya secara profesional. Merujuk pada Fukuyama, rendahnya persepsi kemampuan lembaga melemahkan harapan rasional masyarakat terhadap BAZNAS sebagai pengelola zakat yang handal. Sementara itu, belum optimalnya platform digital menggerogoti dimensi *integrity*, karena keterbatasan akses informasi memunculkan persepsi ketidaktransparanan yang mencoreng citra lembaga. Coleman menegaskan bahwa *trust* hanya terbentuk dalam lingkungan di mana norma keterbukaan dijunjung tinggi.

Rendahnya literasi zakat masyarakat berhubungan dengan dimensi *benevolence*, karena masyarakat yang tidak memahami peran dan mekanisme BAZNAS tidak memiliki kapasitas untuk menilai apakah lembaga benar-benar memiliki niat baik dalam melayani kepentingan mereka. Adapun preferensi muzaki ASN yang menyalurkan zakat ke lembaga lain merupakan indikator empiris yang paling langsung dari rendahnya *trust* pada dimensi *integrity* dan *benevolence*. Putnam menjelaskan bahwa kepercayaan sosial yang telah terbentuk dalam suatu jaringan personal bersifat kumulatif dan sulit disubstitusi dalam jangka pendek.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

Di sisi pendukung, keberadaan Peraturan Daerah Kabupaten Ngawi Nomor 6 Tahun 2014 yang mewajibkan ASN menunaikan zakat melalui BAZNAS merupakan faktor eksternal signifikan yang memperkuat dimensi *ability* dan *integrity* secara kelembagaan. Regulasi ini

memberikan legitimasi formal yang memperkuat posisi BAZNAS dalam ekosistem pengelolaan zakat daerah. Namun demikian, regulasi koersif hanya berfungsi sebagai pemantik partisipasi jangka pendek. Kepercayaan yang berkelanjutan harus dibangun melalui internalisasi norma, bukan semata-mata melalui paksaan formal, sebagaimana ditekankan oleh Coleman.

3. Dampak GAG terhadap Partisipasi ZIS dan Strategi Transformasi Kelembagaan

Implementasi GAG di BAZNAS Kabupaten Ngawi terbukti memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam zakat, infak, dan sedekah (ZIS), yang tercermin dari tren penghimpunan yang meningkat dari sekitar Rp 2,1 miliar pada tahun 2019 menjadi lebih dari Rp 5 miliar pada tahun 2025. Dalam kerangka Teori Partisipasi Sosial Cohen dan Uphoff, tren ini paling kuat terefleksikan pada dimensi *implementation*, berupa meningkatnya kesediaan muzaki untuk menyalurkan ZIS melalui lembaga resmi dan sebagian dimensi *benefit*, berupa tumbuhnya kepercayaan muzaki terhadap manfaat nyata program BAZNAS.

Transparansi informasi yang diwujudkan melalui forum formal seperti Rapat Koordinasi Daerah (Rakorda) dan pelaporan kepada ASN berperan sebagai katalisator dimensi *decision making*, karena masyarakat yang memiliki akses informasi yang jelas, akurat, dan dapat dipercaya akan lebih mampu mengambil keputusan partisipatif yang bermakna. Pemanfaatan media sosial (Instagram, TikTok, dan Facebook) dengan konten dokumentasi realisasi program penyaluran zakat secara tepat menyasar dimensi *benefit* dan *evaluation*, memberikan ruang bagi masyarakat untuk menilai secara mandiri kinerja dan dampak lembaga.

Proses inovasi dan *organizational learning* yang adaptif terhadap karakteristik lokal Kabupaten Ngawi merupakan bentuk partisipasi evaluatif internal yang konstruktif dan strategis. Mekanisme *trial and error* yang dijalankan bukan merupakan indikator kelemahan, melainkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

cerminan dari kematangan reflektif lembaga dalam merumuskan pendekatan yang kontekstual. Dalam perspektif Cohen dan Uphoff, lembaga yang berhasil mengintegrasikan keempat dimensi partisipasi—*decision making*, *implementation*, *benefit*, dan *evaluation*—secara simultan akan membangun ekosistem partisipasi yang tidak hanya tumbuh kuantitatif, tetapi juga matang secara kualitatif dan berkelanjutan.

B. Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang telah dirumuskan, peneliti mengajukan sejumlah saran yang bersifat konstruktif dan dapat dioperasionalkan, yang ditujukan kepada berbagai pihak yang memiliki kepentingan strategis dalam pengembangan tata kelola zakat di BAZNAS Kabupaten Ngawi.

1. Bagi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Ngawi
   a. Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

      BAZNAS Kabupaten Ngawi perlu memprioritaskan penguatan kapasitas amil melalui program pelatihan berkelanjutan yang terstruktur, mencakup kompetensi pengelolaan keuangan zakat, teknologi informasi, dan komunikasi publik.

   b. Optimalisasi Transparansi Digital

      Pembenahan website resmi BAZNAS Kabupaten Ngawi dan pengembangan *kantor digital* yang sedang berjalan harus dijadikan prioritas kelembagaan yang mendesak. Transformasi digital ini perlu diarahkan untuk memenuhi prinsip *full disclosure*, yakni penyajian laporan keuangan, program, dan realisasi penyaluran zakat yang tidak hanya lengkap, tetapi juga mudah diakses, mudah dipahami, dan dapat diperbarui secara *real-time*.

   c. Pengembangan Program Literasi Zakat

      Rendahnya literasi zakat masyarakat merupakan hambatan struktural yang memerlukan intervensi sistemis. BAZNAS Kabupaten Ngawi perlu mengembangkan program edukasi zakat yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER PONOROGO

menempatkan masyarakat sebagai subjek aktif, bukan objek sosialisasi semata. Program ini dapat diintegrasikan melalui forum majelis taklim, pesantren, lembaga pendidikan, dan komunitas lokal yang memiliki kedekatan emosional dengan masyarakat.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan subjek dan waktu penelitian yang relatif terbatas. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan beberapa agenda penelitian lanjutan yang dapat memperdalam dan memperluas kontribusi akademis dalam bidang ini:

a. Penelitian kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) yang mengukur secara statistik pengaruh masing-masing prinsip GAG terhadap tingkat kepercayaan dan partisipasi muzaki, guna memberikan validasi empiris yang lebih kuat atas temuan kualitatif penelitian ini.
b. Penelitian yang secara spesifik mengkaji strategi peningkatan literasi zakat berbasis komunitas sebagai variabel mediasi antara implementasi GAG dan peningkatan partisipasi masyarakat yang bersifat sukarela dan berkelanjutan.
c. Pengembangan model *Good Amil Governance* yang lebih adaptif dan kontekstual untuk lembaga zakat di daerah dengan karakteristik masyarakat agraris dan tingkat literasi digital**.**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

Ascarya. *Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pengelolaan Zakat di Indonesia*. Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2019.

Ascarya, dan Lathifah. "Good Amil Governance: Kerangka Tata Kelola Lembaga Zakat yang Efektif." *Jurnal Ekonomi Syariah dan Filantropi Islam* 5, no. 2 (2021): 112–126.

Anwar, M. S. "Implementasi Prinsip Good Amil Governance di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Daerah Istimewa Yogyakarta." 2020.

Antonio, Muhammad Syafi'i. *Maqashid Syariah dalam Sistem Ekonomi Islam*. Jakarta: Tazkia Publishing, 2011.

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). *Pedoman Tata Kelola Lembaga Amil Zakat yang Baik (Good Amil Governance)*. Jakarta: BAZNAS, 2019.

———. *Pedoman Umum Good Amil Governance*. Jakarta: BAZNAS, 2021.

———. *Zakat Outlook 2023*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2023.

———. *Outlook Zakat Indonesia 2024*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2024.

BAZNAS Kabupaten Ngawi. *Laporan Kinerja dan Program Pendistribusian ZIS Tahun 2023*. Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023.

———. *Laporan Realisasi Zakat, Infak, dan Sedekah Tahun 2023*. Ngawi: BAZNAS Ngawi, 2023.

———. *Keuangan BAZNAS Kabupaten Ngawi*. Ngawi: BAZNAS Kabupaten Ngawi, 2026.

———. "BAZNAS Kabupaten Ngawi dan Kejaksaan Negeri Ngawi Perkuat Pengumpulan ZIS di Lingkungan Kankemenag Kabupaten Ngawi." 2025.

Badan Pusat Statistik Kabupaten Ngawi. "Profil Kemiskinan Maret 2024 Kabupaten Ngawi." 2024.

Beik, Irfan Syauqi, dan Laily Dwi Arsyianti. *Ekonomi Pembangunan Syariah: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ABDUL MUHAMMAD BESARI PONOROGO

Beik, Irfan Syauqi, dan Laily Dwi Arsyianti. "Measuring Zakat Impact on Poverty and Welfare Using CIBEST Model." *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance* 7, no. 1 (2021): 1–24.

Chaudhry, Ghafran, dan Sofia Yasmin. "Ethical Governance: Insight from the Islamic Perspective and an Empirical Enquiry." *Journal of Business Ethics* 167, no. 3 (2020): 513–533.

Cohen, John M., dan Norman T. Uphoff. *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*. Ithaca, NY: Cornell University, 1977.

Coleman, James S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

Devianto, et al. "Good Amil Governance in Zakat Management in West Sumatra." *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics* 7, no. 1 (2024): 163–189.

Denzin, Norman K. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1989.

Effendy, Bahtiar. *Islam dan Negara: Transformasi Pemikiran dan Praktik Politik Islam di Indonesia*. Jakarta: Paramadina, 2018.

Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.

———. *Trust: Kebijakan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*. Yogyakarta: Qalam, 2007.

Hidayat, Syamsul. "Good Amil Governance: Urgensi dan Implementasi dalam Lembaga Zakat." *Al-Ahkam: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial* 30, no. 2 (2020): 233–250.

Hidayati, Tri Wahyu. "The Implication of Good Governance in Elevating Muzaki's Loyalty to the Islamic Philanthropy Organizations." *Inferensi* 16, no. 1 (2022): 63–90.

Huda, Nurul, et al. *Good Amil Governance dan Kepercayaan Muzaki terhadap Lembaga Zakat*. Jakarta: Kencana, 2020.

Ihsan, Hidayatul, dan Abdullah Ayedh. "A Proposed Framework of Islamic Governance for Awqaf." *Journal of Islamic Economics Banking and Finance* 11, no. 2 (2015): 117–133.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
PONOROGO

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

Isnaini, M., A. Setiawan, dan B. Santoso. "Good Amil Governance dan Pengaruhnya terhadap Loyalitas Muzakki." *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 6, no. 2 (2020): 107–118.

Juwaini, Ahmad. *Zakat untuk Kesejahteraan Umat: Penguatan Lembaga Zakat melalui Good Governance*. Jakarta: Forum Zakat, 2012.

Maulana, Hartomi, dan M. Zuhri. "Analisis Implementasi Good Amil Governance Berdasarkan Zakat Core Principle." *Al Tijarah* (2020).

Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi, 2009.

Marshall, Imam Gracia, dan S. Herianingrum. "Zakat Management: Update-to-Down Zakat Governance." *AFEBI Islamic Finance and Economic Review* (2022).

Mayer, Roger C., James H. Davis, dan F. David Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–734.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2020.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.

Nurhadi. "Implementasi Good Amil Governance dalam Meningkatkan Kepercayaan Muzaki." *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 8, no. 2 (2022): 145–160.

Putnam, Robert D. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press, 1993.

Rahman, Afzalur. *Economic Doctrines of Islam*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen, 1995.

Rachmawati. "Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Zakat di LAZ Dompet Dhuafa Jakarta." *Al-Mashlahah* 11, no. 1 (2023): 33–47.

Sedarmayanti. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju, 2017.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
KIAI HAJI HASYIM MUZADI
PONOROGO

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.

Suhairi, Zulfa, Fitriyah, dan Isnawati. "Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principle di Badan Amil Zakat Nasional." *Jurnal Akuntansi AKUNESA* 11, no. 1 (2022): 69–77.

Syah, Toufan Aldian. "The Role of Good Corporate Governance (GCG) in Maximizing the Financial Performance of Islamic Banking in Indonesia." *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia* 1, no. 1 (2021).

United Nations Development Programme (UNDP). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: UNDP, 1997.

Widiastuti, Tika. *Good Amil Governance (GAG): Optimalisasi Kinerja dan Kesejahteraan Lembaga Zakat*. Surabaya: Airlangga University Press, 2025.

Wijayati, F. "Conceptualization Good Amil Governance in Zakat Institution." *Journal of Bone and Mineral Research* (2021): 107–135.

Yusuf, M. Ali. "Good Amil Governance sebagai Instrumen Penguatan Kepercayaan Publik terhadap Lembaga Zakat." *Jurnal Zakat dan Wakaf* 6, no. 2 (2020): 155–169.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI AGENG MUHAMMAD BESARI
PONOROGO