

SKRIPSI

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN DANA ZAKAT
(STUDI KASUS BAZNAS KOTA BLITAR)**



Oleh

**NAUFAL RIZKI WICAKSONO
NIM: 210503110051**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

SKRIPSI

IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT (STUDI KASUS BAZNAS KOTA BLITAR)

Disusun untuk penelitian skripsi pada Fakultas
Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

**NAUFAL RIZKI WICAKSONO
NIM: 210503110051**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN DANA ZAKAT (STUDI KASUS BAZNAS KOTA
BLITAR)

SKRIPSI

Oleh

Naufal Rizki Wicaksono

NIM : 210503110051

Telah Disetujui Pada Tanggal 11 Desember 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Segaf, S.E., M.Sc

NIP. 197602152023211008

LEMBAR PENGESAHAN

IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN DANA ZAKAT (STUDI KASUS BAZNAS KOTA
BLITAR)

SKRIPSI

Oleh

NAUFAL RIZKI WICAKSONO

NIM : 210503110051

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Perbankan Syariah (S.E.)
Pada 19 Desember 2025

Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1 Ketua Penguji

Guntur Kusuma Wardana, M.M

NIP. 199006152023211022



2 Anggota Penguji

Tiara Juliana Jaya, M.Si

NIP. 199207082019032020



3 Sekretaris Penguji

Dr. Segaf, S.E., M.Sc

NIP. 197602152023211008



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Fani Firmansyah, SE., M.M

NIP. 197701232009121001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Naufal Rizki Wicaksono
NIM : 210503110051
Fakultas/Prodi : Ekonomi/Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Judul:

IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT (Studi Kasus pada BAZNAS Kota Blitar)

Adalah hasil karya saya sendiri bukan "**duplikat**" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan/atau pihak Fakultas/Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 24 Desember 2025

Hormat saya,



Naufal Rizki Wicaksono
NIM: 210503110051

HALAMAN MOTTO

" Dicoba dulu saja, Segala sesuatu perlu adanya langkah pertama dan konsisten"

KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT (STUDI KASUS BAZNAS KOTA BLITAR)”**. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat, dan seluruh umatnya yang terus berkomitmen menegakkan syariat Islam hingga akhir zaman.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya ilmiah ini tidak akan terlaksana tanpa dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibuk Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Fani Firmansyah, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.
4. Dosen pembimbing saya, Bapak Dr. Segaf, S.E., M.Sc yang dengan sabar dan penuh dedikasi membimbing serta mengarahkan saya dalam proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas segala ilmu, dukungan, dan bimbingannya.
5. Bapak H. Mariyoto, S.E., selaku Ketua BAZNAS Kota Blitar, yang telah memberikan izin selama proses pengumpulan data di lapangan.
6. Keluarga besar saya. Ayah saya, Bapak Sentot Gunawan. Ibu saya, Ibu Yuni Astuti. dan kakak saya, Nastiti Iffah Gunawan, saya menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala doa, dukungan, perhatian, dan cinta yang tiada henti. Kehadiran kalian adalah sumber semangat terbesar dalam hidup saya.
7. Teman-teman dan sahabat-sahabat saya, terima kasih atas kebersamaan, bantuan, dan dukungan selama menempuh perkuliahan hingga saat ini.
8. Seluruh pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas ketulusan dan kontribusinya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat secara akademis maupun praktis, serta menjadi sumbangsih nyata dalam penguatan tata kelola lembaga zakat di Indonesia.

Malang, 28 Juli 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Naufal', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

Naufal Rizki Wicaksono

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	1
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1. Manfaat Teoritis	9
2. Manfaat Praktis	9
BAB II KAJIAN TEORI	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis.....	13
2.2.1 Teori Agen dan Teori Struktural	13
2.2.1.2 Teori Struktural (Structuration Theory).....	15
2.2.2 Good Corporate Governance	15
2.2.3 Zakat dan Pengelolaannya	25
2.3 Kerangka Berpikir	28
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Jenis Penelitian.....	29
3.2 Lokasi Penelitian	30
3.3 Subyek Penelitian.....	30
3.4.1 Data primer	32
3.4.2 Data sekunder.....	32
3.5 Teknik Pengumpulan Data	33
3.6 Uji Keabsahan Data.....	35
3.7 Analisis Data	35
3.6.1 Reduksi Data (<i>Data Reduction</i>).....	37
3.6.2 Penyajian Data (<i>Data Display</i>)	37
3.6.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (<i>Conclusion Drawing/ Verification</i>)	38
BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	39
4.1 Paparan Data	39
4.1.1 BAZNAS Kota Blitar.....	39
4.1.2 Visi dan Misi BAZNAS Kota Blitar	40
4.1.3 Struktur Organisasi BAZNAS Kota Blitar	41
4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan BAZNAS Kota Blitar	42
4.1.5 Lokasi BAZNAS Kota Blitar	44
4.1.6 Hasil Wawancara tentang Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Blitar ..	45

4.1.6.1 Hasil Wawancara	45
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	58
4.2.1 Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Blitar	59
4.2.2 Kendala atau Tantangan dalam Penerapan Prinsip-Prinsip GCG.....	68
4.2.3 Strategi Mengatasi Kendala dalam Penerapan Prinsip GCG	77
4.2.4 Dampak Implementasi GCG terhadap Efektivitas Tata Kelola dan Kepercayaan Masyarakat.....	83
4.2.5 Evaluasi Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) di BAZNAS Kota Blitar	87
4.3 Kajian Keislaman	94
4.3.1 Zakat sebagai Amanah Syariat	94
4.3.2 Transparansi dalam Perspektif Islam.....	95
4.3.3 Akuntabilitas dalam Perspektif Islam.....	96
4.3.4 Tanggung Jawab (Responsibility) dalam Perspektif Islam	96
4.3.5 Independensi dalam Perspektif Islam	97
4.3.6 Keadilan dan Kesetaraan dalam Perspektif Islam	99
BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	10
--------------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penerimaan dan Pengeluaran ZIS Kota Blitar Periode 2019-2024.....	2
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Implementasi Pengelolaan dana zakat di BAZNAS.....	18
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BAZNAS Kota Blitar.....	20

ABSTRAK

Naufal Rizki Wicaksono. 2025. SKRIPSI. "Implementasi Good Corporate Governance dalam Pengelolaan Dana Zakat : Studi Kasus BAZNAS Kota Blitar"

Pembimbing : Dr. Segaf, S.E., M.Sc

Kata Kunci : Good Corporate Governance, Pengelolaan Zakat, BAZNAS

Penelitian ini dilatar belakangi oleh pentingnya penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan dana zakat guna meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola zakat. BAZNAS Kota Blitar sebagai lembaga resmi pengelola zakat dituntut untuk menjalankan pengelolaan dana zakat secara profesional, amanah, dan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta mengetahui dampaknya terhadap efektivitas tata kelola dan kepercayaan masyarakat.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus BAZNAS Kota Blitar serta pihak terkait, termasuk mustahik. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pemahaman mereka terhadap pengelolaan zakat. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kota Blitar telah menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan dalam pengelolaan dana zakat, meskipun masih terdapat beberapa keterbatasan, terutama pada aspek penguatan sistem pengawasan internal. Secara umum, penerapan GCG berkontribusi positif terhadap efektivitas pengelolaan zakat serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kota Blitar.

ABSTRACT

Naufal Rizki Wicaksono. 2025. *THESIS. Title "Implementation of Good Corporate Governance in Zakat Fund Management: A Case Study of BAZNAS Kota Blitar."*

Advisor : Dr. Segaf, S.E., M.Sc

Keywords : Good Corporate Governance, Zakat Management, BAZNAS

This study is motivated by the importance of implementing the principles of Good Corporate Governance (GCG) in the management of zakat funds in order to enhance accountability, transparency, and public trust in zakat management institutions. BAZNAS Kota Blitar, as an official zakat management institution, is required to manage zakat funds in a professional, trustworthy, and well-governed manner. This research aims to analyze the implementation of GCG principles in the management of zakat funds at BAZNAS Kota Blitar, identify the challenges encountered, and examine their impact on governance effectiveness and public trust.

This study employs a qualitative research method using a case study approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving BAZNAS Kota Blitar administrators and related stakeholders, including zakat beneficiaries (mustahik). Informants were selected purposively based on their involvement and understanding of zakat management processes. Data analysis was conducted using the interactive analysis model proposed by Miles and Huberman, which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing or verification.

The findings indicate that BAZNAS Kota Blitar has implemented the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness in the management of zakat funds. However, several limitations remain, particularly in strengthening the internal supervision system. Overall, the implementation of GCG has contributed positively to the effectiveness of zakat management and has increased public trust in BAZNAS Kota Blitar.

المستخلص

نوفل رزقي ويجاكسونو. 2025. البحث الجامعي. الموضوع: "تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (Good Corporate Governance) في إدارة أموال الزكاة: دراسة حالة في هيئة الزكاة الوطنية بمدينة بليتار".

المشرف: د. سيغاف

الكلمة الرئيسية: الحوكمة الرشيدة، إدارة الزكاة، هيئة الزكاة الوطنية.

تتبع هذه الدراسة من أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (Good Corporate Governance) في إدارة أموال الزكاة من أجل تعزيز المساءلة والشفافية وبناء ثقة المجتمع تجاه مؤسسات إدارة الزكاة. وتُعدّ هيئة الزكاة الوطنية (BAZNAS) في مدينة بليتار مؤسسة رسمية لإدارة الزكاة، مما يفرض عليها إدارة أموال الزكاة بطريقة مهنية، أمينة، ومتوافقة مع مبادئ الحوكمة الجيدة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة أموال الزكاة في هيئة الزكاة الوطنية (BAZNAS) بمدينة بليتار، وتحديد التحديات التي تواجهها، وكذلك معرفة أثر ذلك على فعالية الحوكمة وثقة المجتمع.

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة. وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، والملاحظة، ودراسة الوثائق، بمشاركة القائمين على إدارة هيئة الزكاة الوطنية (BAZNAS) بمدينة بليتار والأطراف ذات الصلة، بما في ذلك المستفيدين من الزكاة (المستحقين). وتم اختيار المشاركين بطريقة قصدية بناءً على مستوى مشاركتهم وفهمهم لعملية إدارة الزكاة. كما تم تحليل البيانات باستخدام نموذج التحليل التفاعلي لمایلز وهوبرمان، والذي يشمل تقليل البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج أو التحقق منها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هيئة الزكاة الوطنية (BAZNAS) بمدينة بليتار قد طبقت مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والاستقلالية، والعدالة في إدارة أموال الزكاة، رغم وجود بعض القيود، لا سيما في جانب تعزيز نظام الرقابة الداخلية. وبوجه عام، ساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل إيجابي في تحسين فعالية إدارة الزكاة وزيادة ثقة المجتمع تجاه هيئة الزكاة الوطنية (BAZNAS) بمدينة بليتار.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) memegang peranan penting dalam mendukung kesejahteraan masyarakat, terutama bagi golongan yang membutuhkan (Rachmatika, 2024). Penelitian oleh (Saputro & Sidiq, 2020) menunjukkan bahwa ZIS memberikan pengaruh langsung terhadap ekonomi, kesehatan, dan indeks pembangunan manusia (HDI). Sebagai negara dengan mayoritas penduduk beragama Islam, Indonesia memiliki potensi besar dalam mengoptimalisasi pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS).

Efektivitas distribusi zakat sering menjadi perhatian, khususnya ketika terdapat kesenjangan antara jumlah dana yang dihimpun dengan yang disalurkan kepada mustahik. Ketidakseimbangan ini dapat menjadi indikator lemahnya sistem tata kelola. Hal ini juga berpotensi menurunkan kepercayaan publik serta menghambat keberlanjutan program-program yang dibiayai oleh dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) (Ratnasari & Rosyid, 2019).

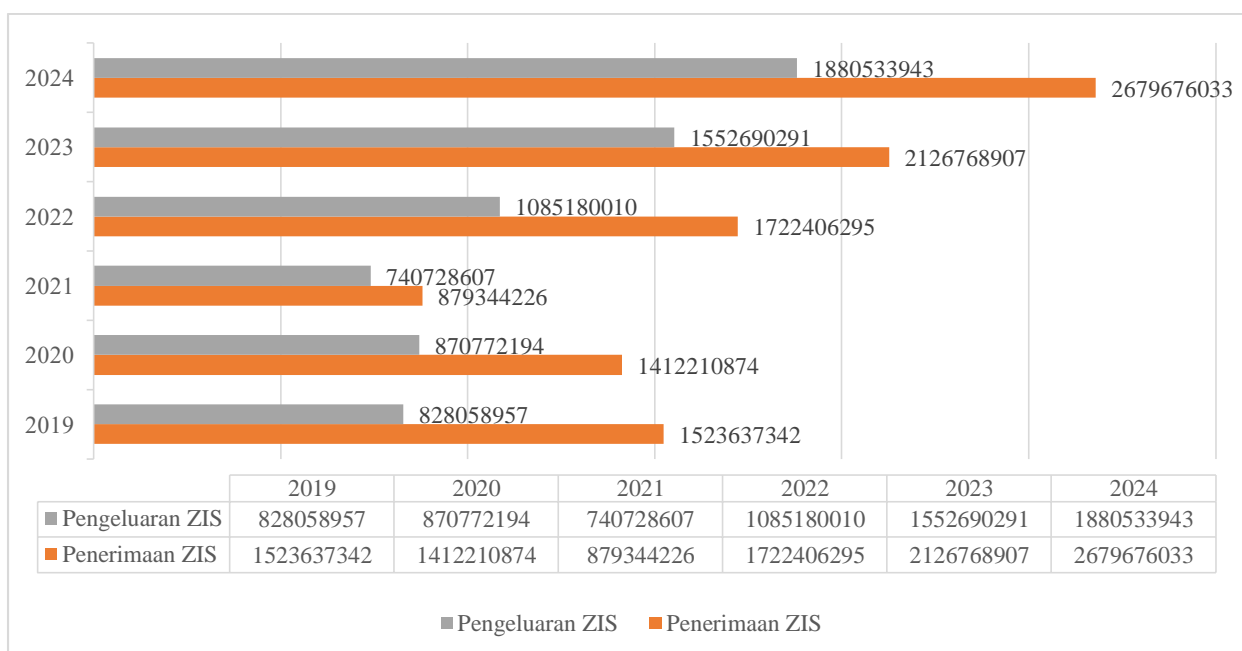
Untuk memastikan pengelolaan dana ZIS berjalan profesional, akuntabel, dan sesuai hukum, pemerintah Indonesia membentuk lembaga resmi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai otoritas tertinggi dalam pengelolaan zakat di tingkat nasional. BAZNAS bertanggung jawab dalam mewujudkan sistem manajemen zakat yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Maghfiroh & Ansori, 2023). Kehadiran Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memperlihatkan komitmen pemerintah dalam menciptakan sistem distribusi kekayaan yang lebih adil dan memperkuat solidaritas (Rachmatika, 2024).

BAZNAS Kota Blitar dipilih sebagai objek penelitian karena menunjukkan kinerja pendistribusian zakat yang memperoleh pengakuan secara resmi di tingkat

provinsi. Salah satu indikatornya adalah penghargaan *BAZNAS Jatim Awards 2025* sebagai BAZNAS Kabupaten/Kota dengan Pendistribusian Terbaik (Jatim Awards, 2025). Penghargaan tersebut mencerminkan adanya praktik pengelolaan dan pendistribusian zakat yang relatif efektif, terstruktur, dan berorientasi pada ketepatan sasaran. Kondisi ini menarik untuk dikaji lebih mendalam, karena keberhasilan pendistribusian zakat tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang disalurkan, tetapi juga oleh kualitas tata kelola lembaga. Oleh karena itu, BAZNAS Kota Blitar menjadi relevan untuk dianalisis dari perspektif penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG), guna menilai sejauh mana praktik tata kelola yang baik berkontribusi terhadap efektivitas dan akuntabilitas pengelolaan dana zakat.

Gambar 1.1

Data Penerimaan dan Pengeluaran ZIS Kota Blitar Periode 2019-2024



Sumber data : Data BAZNAS Kota Blitar, diolah oleh penulis (2025)

Data dari BAZNAS Kota Blitar mencatat adanya peningkatan dalam penghimpunan dana dari tahun ke tahun. Grafik pada Gambar 1.1 menunjukkan tren penghimpunan dan pendistribusian yang mengalami peningkatan secara konsisten sejak

tahun 2019 hingga 2024. Meskipun demikian, terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara jumlah dana yang dihimpun dan yang didistribusikan. yang mengindikasikan bahwa pendistribusian dana zakat belum sepenuhnya berjalan secara optimal (Ratnasari & Rosyid, 2019). Kesenjangan tersebut menjadi catatan penting untuk dilakukan evaluasi terhadap prinsip-prinsip tata kelola, khususnya dalam aspek transparansi dan akuntabilitas, guna memastikan pengelolaan dana zakat yang lebih efektif dan tepat sasaran (Aziz & Jannah, 2022). Selain itu, penting dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian antara jumlah penghimpunan dan pendistribusian dana. Evaluasi ini dapat menjadi dasar untuk menilai efektivitas penerapan prinsip tata kelola. Terutama dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana zakat agar penyalurannya lebih tepat sasaran dan merata.

Permasalahan kesenjangan distribusi dana ZIS menunjukkan pentingnya penguatan tata kelola lembaga zakat, salah satunya melalui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Aziz & Jannah, 2022). Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) bertujuan untuk mengevaluasi dan menilai kualitas tata kelola lembaga dalam mengelola dana Zakat, Infak, dan Shadaqah (ZIS) secara profesional. Melalui penerapan prinsip ini, diharapkan kepercayaan para pemangku kepentingan (muzakki) dapat meningkat, sehingga penyaluran manfaat kepada para mustahik (penerima zakat) menjadi lebih optimal dan berdampak luas (Almas, 2021).

Meskipun penelitian mengenai pengelolaan dana zakat dan penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) telah dilakukan di berbagai lembaga zakat, setiap daerah memiliki karakteristik, kapasitas kelembagaan, serta dinamika pengelolaan yang berbeda-beda. Karena itu, kajian yang menelaah implementasi GCG pada BAZNAS tingkat daerah tetap diperlukan, termasuk di Kota Blitar. Penelitian-penelitian

sebelumnya umumnya masih bersifat konseptual dan belum memberikan gambaran yang spesifik mengenai bagaimana prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban diimplementasikan secara empiris dalam pengelolaan dana ZIS pada BAZNAS tingkat kabupaten/kota (Maghfiroh & Ansori, 2023; Purnamasari, 2024). Hal ini menunjukkan masih terbatasnya kajian yang membahas praktik tata kelola zakat secara kontekstual di tingkat lokal.

Berdasarkan penelusuran terhadap berbagai penelitian terdahulu, kajian mengenai penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada lembaga zakat umumnya masih berfokus pada pendekatan normatif atau kuantitatif, seperti pengukuran tingkat transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas secara statistik (Ratnasari & Rosyid, 2019; Saputro & Sidiq, 2020). Sementara itu, penelitian yang menggali secara mendalam implementasi prinsip-prinsip GCG melalui pendekatan kualitatif, khususnya pada tingkat BAZNAS kabupaten/kota, masih relatif terbatas. Selain itu, kajian yang mengaitkan antara penerapan GCG dengan kendala yang dihadapi, strategi yang dilakukan, serta dampaknya terhadap efektivitas tata kelola dan kepercayaan masyarakat belum banyak dikaji secara komprehensif. Secara khusus, hingga saat penelitian ini dilakukan, masih sangat terbatas kajian yang secara spesifik membahas penerapan prinsip Good Corporate Governance dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi akademik untuk mengisi kekosongan tersebut melalui kajian kualitatif yang mendalam terhadap implementasi GCG di BAZNAS Kota Blitar.

Oleh karena itu, penulis merasa perlu untuk mengkaji lebih dalam mengenai “Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Blitar.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana prinsip-prinsip GCG diterapkan dalam proses pengelolaan zakat, serta bagaimana implementasi

tersebut berperan dalam meningkatkan efektivitas tata kelola dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan alasan pemilihan judul, terdapat beberapa fokus penelitian yang terbentuk terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Fokus penelitian ini akan menjadi acuan dalam penelitian yang akan dilakukan. Berikut beberapa pertanyaan yang relevan dengan penelitian ini:

1. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar?
2. Apa saja kendala atau tantangan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Blitar dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG?
3. Bagaimana strategi mengatasi kendala yang dilakukan BAZNAS Kota Blitar untuk meningkatkan penerapan prinsip GCG dalam pengelolaan dana zakat?
4. Bagaimana dampak implementasi GCG terhadap efektivitas tata kelola dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kota Blitar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Fokus Penelitian yang terbentuk, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam proses pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar.
2. Untuk menganalisis kendala atau tantangan yang dihadapi oleh BAZNAS Kota Blitar dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG.
3. Untuk mengetahui strategi atau upaya yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Blitar untuk mengatasi kendala dalam penerapan implementasi GCG dalam pengelolaan dana zakat.

4. Untuk mengetahui dampak penerapan prinsip GCG terhadap efektivitas tata kelola dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kota Blitar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah dan literatur mengenai implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada lembaga pengelola zakat, khususnya dalam konteks lembaga zakat daerah seperti BAZNAS Kota Blitar. Penelitian ini juga dapat menjadi landasan bagi penelitian lanjutan terkait tata kelola lembaga sosial berbasis syariah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi BAZNAS Kota Blitar

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi strategis kepada pihak manajemen BAZNAS Kota Blitar dalam meningkatkan penerapan prinsip-prinsip GCG guna memperkuat efektivitas, efisiensi, dan kepercayaan publik dalam pengelolaan dana zakat.

b. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi akademisi atau peneliti yang ingin melakukan kajian serupa mengenai tata kelola zakat atau implementasi GCG

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan dalam variable *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengelolaan dana zakat. Penelitian-penelitian tersebut dapat menjadi acuan dan pembandingan serta masukan untuk penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut ditampilkan pada table berikut:

Tabel 2.1 Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ma'ruf dkk. (2020). A Comparative Study on Zakat Management Law Practices between Malaysia and Indonesia	X: Sistem dan praktik akuntabilitas lembaga zakat Y: Surplus dana zakat dan efektivitas distribusi zakat	Kualitatif deskriptif (Studi komparatif hukum dan wawancara)	Malaysia unggul secara regulatif, Indonesia lebih efektif dalam distribusi. Surplus dana zakat di Malaysia tinggi karena akuntabilitas lemah.
2	Suprayitno (2020). The Impact of Zakat on Economic Growth in 5 States in Indonesia	X: Distribusi Zakat, Konsumsi, Investasi, Pendapatan, Pengeluaran Pemerintah Y: Pertumbuhan	Kuantitatif Error Correction Model (ECM)	Distribusi zakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi baik dalam jangka pendek maupun panjang. Penelitian ini menekankan pentingnya pengelolaan zakat

		Ekonomi		yang sistematis dan terukur.
3	Zadjuli dkk. (2020). Implementing Good Corporate Governance In Zakat Institution	X : Good Corporate Governance (Indikator : Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Fairness) Y: Tata Kelola Lembaga Zakat Di Rumah Zakat Indonesia	Kualitatif Deskriptif (Analisis Laporan Tahunan Rumah Zakat 2015)	Rumah Zakat Indonesia Telah Menerapkan Prinsip GCG Melalui Struktur Organisasi Profesional, Sistem Audit Internal, Rapat Manajemen Yang Rutin, Transparansi Publik Berbasis Media Sosial, Dan Penerapan <i>Whistleblowing System</i> . Namun, Implementasi Belum Menyeluruh Dan Masih Butuh Penguatan Di Beberapa Aspek Kelembagaan Dan Pengawasan.
4	Putri dkk. (2022). Implementasi Prinsip Good Amil Governance di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Payakumbuh	X: Prinsip Good Amil Governance (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Keadilan, Integritas, Keandalan, Kompetensi, Reputasi) Y: Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Payakumbuh	Kualitatif Deskriptif (Wawancara, Observasi, Dokumentasi)	Seluruh prinsip GAG telah diterapkan dengan kategori baik di BAZNAS Kota Payakumbuh. Namun, masih terdapat kendala internal dan eksternal seperti keterbatasan SDM, sarana prasarana, dan dukungan regulasi. Penelitian ini sangat relevan dengan implementasi GCG dalam pengelolaan zakat.
5	Ninglasari dkk. (2023). Good Amil Governance (GAG)	X : Good Corporate Governance	Kualitatif (Studi Pustaka)	Mayoritas OPZ Di Indonesia Telah Menerapkan Prinsip

	And Efficiency Of Zakat Institution In Indonesia	(Indikator : Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Fairness) Y: Efisiensi Pengelolaan Zakat	Terhadap Laporan Tahunan, Jurnal, Dan Data Resmi OPZ)	GAG Secara Menyeluruh. BAZNAS Telah Mengembangkan Efisiensi Distribusi Zakat Melalui Penerapan <i>Mustahik Identification Number</i> (NIM). Namun, Masih Perlu Penguatan Transparansi, Sinergi Antar OPZ, Dan Pemanfaatan Teknologi Digital.
6	Qulyubi dkk. (2023). Effect of Company Size, Ownership Concentration, Auditor Reputation, Board of Commissioners and Risk Management Committee on Disclosure of Enterprise Risk Management	X: Ukuran Perusahaan, Konsentrasi Kepemilikan, Reputasi Auditor, Dewan Komisaris, Komite Manajemen Risiko Y: Pengungkapan Manajemen Risiko	Kuantitatif Regresi Linier Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa dewan komisaris dan komite manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap pengungkapan risiko. Meski tidak mengacu langsung pada kerangka GCG, variabel yang digunakan mencerminkan prinsip- prinsip tata kelola yang baik.
7	Adiwijaya dkk. (2024). Good BAZNAS Governance Model on National Zakat Agency in Semarang City	X: GCG (Akuntabilitas, Transparansi, Keadilan, Amanah) Y: Tata Kelola Dana Zakat	Kualitatif deskriptif, wawancara & triangulasi	BAZNAS Semarang telah menerapkan prinsip GCG melalui SOP, sistem SIMBA, dan pelaporan berkala. Namun, publikasi laporan keuangan ke masyarakat masih terbatas.
8	Badrudin & Deviyantoro (2025).	X: Strategi Manajemen SDM	Kualitatif eksploratif:	SDM strategis meningkatkan

	Enhancing the Effectiveness of Zakat Management in Developing Countries through Strategic Human Resource Management	(rekrutmen, pelatihan, kepemimpinan, digitalisasi, integrasi nilai Islam) Y: Efektivitas Pengelolaan Zakat	wawancara, FGD, dan analisis dokumen di 5 lembaga zakat	efektivitas zakat, namun masih ada kendala dalam rekrutmen, pelatihan, kepemimpinan, dan digitalisasi. Diperlukan kerangka kerja SDM yang terstandarisasi dan berbasis nilai Islam.
9	Zami & Heni Satar Nurhaida (2025). Establishing Criteria for Zakat Collectors in the Management of Zakat Fitrah Funds	X: Kriteria operasional amil zakat Y: Efektivitas pengelolaan zakat fitrah	Kualitatif, studi lapangan di Salatiga; wawancara, observasi, dan dokumentasi; analisis konten	Banyak amil zakat dipilih tanpa standar yang jelas, sehingga pengelolaan zakat kurang efektif. Penelitian ini menyarankan adanya tes kompetensi dan pelatihan agar zakat lebih tepat sasaran dan transparan.

Sumber data : Data diolah peneliti, 2025

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Teori Agen dan Teori Struktural

Teori agen (agency theory) menjelaskan hubungan principal agen yang relevan dalam konteks muzakki dan amil (Jensen & Macling, 1976). Sebagai pelengkap, teori structuration menekankan dualitas struktur dan agensi, bagaimana aturan dan sumber daya kelembagaan membentuk tindakan amil, dan sebaliknya tindakan amil membentuk (Giddens, 1984; Jensen & Macling, 1976). Penjelasan rinci keduanya dan relevansinya terhadap GCG dijabarkan berikut.

2.2.1.1 Teori Agen (*Agency Theory*)

Teori agen (*agency theory*) dikembangkan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling pada tahun 1976. Teori ini menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik) dan agen (pengelola), di mana prinsipal memberikan wewenang kepada agen untuk bertindak atas nama mereka. Masalah utama dalam hubungan ini adalah adanya potensi konflik kepentingan, terutama ketika informasi tidak simetris (*information asymmetry*) dan tidak ada mekanisme pengawasan yang memadai (Jensen & Macling, 1976).

Dalam konteks zakat, muzakki berperan sebagai prinsipal yang mempercayakan sebagian hartanya kepada lembaga pengelola zakat (agen) untuk dikelola dan didistribusikan kepada mustahik. Agar hubungan ini berjalan sehat, diperlukan sistem tata kelola yang dapat meminimalkan konflik kepentingan dan memastikan agen bertindak sesuai dengan kepentingan principal (Zadjuli dkk., 2020).

Penerapan teori agen pada lembaga zakat relevan untuk menjelaskan pentingnya:

- a. Transparansi dalam pelaporan dana zakat,
- b. Mekanisme audit dan pengawasan internal,
- c. Tanggung jawab dan akuntabilitas lembaga sebagai bentuk pertanggungjawaban moral dan legal kepada masyarakat.

2.2.1.2 Teori Struktural (Structuration Theory)

Teori Struktural (Structuration Theory) dikembangkan oleh Anthony Giddens pada tahun 1984. Teori ini menjelaskan bahwa struktur sosial dan tindakan individu (agensi) bersifat timbal balik dan tidak dapat dipisahkan. Struktur dipahami bukan hanya sebagai pembatas perilaku, tetapi juga sebagai sarana yang memungkinkan individu bertindak. Konsep ini dikenal dengan istilah *duality of structure*, yaitu struktur merupakan media sekaligus hasil dari praktik sosial yang dilakukan oleh agen (Giddens, 1984)

Dalam konteks pengelolaan zakat, teori ini menjelaskan bahwa struktur kelembagaan seperti peraturan, sistem tata kelola, dan prosedur operasional di BAZNAS Kota Blitar berfungsi sebagai pedoman bagi amil zakat dalam menjalankan tugas. Namun, para amil juga berperan aktif sebagai agen yang dapat menyesuaikan, menafsirkan, bahkan mengembangkan struktur melalui praktik keseharian mereka. Dengan demikian, implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan zakat tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga pada peran aktif dan tanggung jawab sosial amil zakat dalam menjaga akuntabilitas dan kepercayaan public (Ninglasari dkk., 2023).

2.2.2 Good Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) merupakan seperangkat prinsip dan sistem tata kelola organisasi yang dirancang untuk mengarahkan dan mengendalikan lembaga dalam mencapai tujuan secara profesional, transparan, akuntabel, independen, bertanggung jawab, dan adil. Prinsip-prinsip ini penting

tidak hanya dalam konteks perusahaan yang berorientasi laba, tetapi juga sangat relevan dalam lembaga nirlaba seperti Lembaga Pengelola Zakat (LPZ), guna menjamin akuntabilitas sosial dan memperkuat kepercayaan publik (Purnamasari, 2024).

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG), GCG merupakan struktur dan proses yang diterapkan dalam menjalankan tugas manajemen dan pengawasan lembaga untuk meningkatkan nilai pemangku kepentingan secara berkesinambungan. Prinsip-prinsip utama GCG mencakup lima aspek utama yang dikenal dengan akronim TARIF : *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (Purnamasari, 2024).

Penerapan prinsip-prinsip GCG dalam konteks LPZ seperti BAZNAS dan LAZ sangat krusial. Selain sebagai bentuk akuntabilitas kepada masyarakat, penerapan GCG membantu menjamin distribusi zakat yang adil, efisien, dan tepat sasaran (Kaihatu, 2006). Lebih lanjut, tata kelola zakat yang baik terbukti berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan dana zakat serta memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga zakat (Khusnia & Wardana, 2024). Adopsi prinsip-prinsip ini dalam pengelolaan zakat juga dikenal dengan istilah Good Zakat Governance (GZG), yaitu penerapan GCG yang disesuaikan dengan nilai-nilai syariat dan tujuan sosial zakat (Purnamasari, 2024).

Berikut adalah penjabaran masing-masing prinsip GCG dalam konteks lembaga pengelola zakat:

2.2.2.1 Transparansi (*Transparency*)

Transparansi merupakan keterbukaan dalam menyampaikan informasi yang relevan dan material kepada publik secara jelas, tepat waktu, serta mudah diakses. Dalam pengelolaan zakat, LPZ dituntut untuk menyajikan laporan kegiatan, keuangan, dan pendistribusian secara terbuka agar muzakki dan mustahik dapat menilai kinerja lembaga secara objektif (Kaihatu, 2006).

Prinsip transparansi ini sejalan dengan nilai-nilai Islam, khususnya sebagaimana ditegaskan dalam QS. An-Nisa [4]: 58

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat"

Ayat tersebut menegaskan kewajiban menunaikan amanah secara adil, yang dalam konteks pengelolaan zakat mencakup keterbukaan informasi dan kejujuran dalam pengelolaan dana umat. Selain itu, nilai transparansi juga ditegaskan dalam ajaran Rasulullah SAW yang menekankan kejujuran dan keterbukaan dalam setiap transaksi. Rasulullah SAW bersabda:

التَّاجِرُ الصَّدُوقُ أَمِينٌ مَعَ النَّبِيِّينَ وَالصِّدِّيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ
"Pedagang yang jujur dan amanah akan bersama para nabi, orang-orang shiddiq, dan para syuhada." (HR. Tirmidzi)

Hadis tersebut menunjukkan bahwa kejujuran dan amanah merupakan nilai utama dalam pengelolaan harta, termasuk dana zakat. Oleh karena itu, transparansi menjadi sarana penting dalam menjaga kepercayaan muzakki

serta memastikan bahwa pengelolaan zakat dilakukan secara benar dan sesuai dengan prinsip syariah.

2.2.2.2 Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas menekankan pentingnya pertanggungjawaban lembaga terhadap seluruh proses dan hasil kinerja dalam mengelola amanah yang diterimanya. Dalam konteks Lembaga Pengelola Zakat (LPZ), prinsip akuntabilitas diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan dan laporan kegiatan yang jelas, terukur, transparan, serta dapat diaudit oleh pihak yang berwenang. Lembaga zakat harus memastikan bahwa setiap dana zakat yang dihimpun dan disalurkan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pemerintah sebagai bentuk pertanggungjawaban publik (*public accountability*) atas pengelolaan dana umat (Kaihatu, 2006)

Prinsip ini sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menekankan sifat amanah, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai akuntabilitas juga ditegaskan dalam QS.

Al-Baqarah [2]: 282

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ ﴿٢٨٢﴾

"Wahai orang-orang yang beriman, apabila kamu berutang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu mencatatnya. Hendaklah seorang pencatat di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah pencatat menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya. Hendaklah dia mencatatnya" (QS. Al-Baqarah [2]: 282)

Ayat tersebut menekankan pentingnya pencatatan transaksi secara jelas dan tertib sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pengelolaan harta.

Selain itu, prinsip akuntabilitas juga ditegaskan dalam QS. Al-Mujadilah [58]: 7:

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَا يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَى مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرُ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ أَيْنَ مَا كَانُوا ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَمَةِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

"Apakah engkau tidak memperhatikan bahwa Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi? Tidak ada pembicaraan rahasia antara tiga orang, kecuali Dialah yang keempatnya dan tidak ada lima orang, kecuali Dialah yang keenamnya. Tidak kurang dari itu atau lebih banyak, kecuali Dia bersama mereka di mana pun mereka berada. Kemudian, Dia memberitakan apa yang telah mereka kerjakan kepada mereka pada hari Kiamat. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu."

Ayat ini menunjukkan bahwa setiap perbuatan manusia berada dalam pengawasan Allah SWT dan kelak akan dimintai pertanggungjawaban. Oleh karena itu, penerapan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan zakat tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki dimensi moral dan spiritual.

Prinsip akuntabilitas tersebut juga ditegaskan dalam hadis Rasulullah SAW yang menyatakan bahwa setiap individu akan dimintai pertanggungjawaban atas amanah yang diembannya. Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis ini menegaskan bahwa pengelola zakat sebagai pemegang amanah publik memiliki kewajiban moral dan institusional untuk mempertanggungjawabkan seluruh proses pengelolaan dana zakat, kepada masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas dalam pengelolaan zakat tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki nilai dalam ibadah.

2.2.2.3 Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Prinsip tanggung jawab berkaitan dengan kepatuhan lembaga terhadap peraturan perundang-undangan dan norma syariat Islam, serta kesadaran moral untuk menjalankan fungsi sosialnya secara profesional. Bentuk tanggung jawab ini dapat diwujudkan melalui program-program zakat produktif, layanan sosial, dan penguatan ekonomi umat (Almas, 2021). Islam menekankan pentingnya tanggung jawab ini sebagaimana tercantum dalam QS. Al-Isra' [17]: 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا
"Janganlah engkau mengikuti sesuatu yang tidak kauketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya."

Ayat ini menegaskan kewajiban untuk bertindak berdasarkan ilmu dan kehati-hatian, serta menunjukkan bahwa setiap keputusan dan perbuatan akan dimintai pertanggungjawaban. Prinsip ini relevan dalam pengelolaan zakat, di mana setiap kebijakan dan penyaluran dana harus dilakukan secara tepat, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, aspek tanggung jawab juga berkaitan dengan komitmen terhadap janji dan amanah, sebagaimana ditegaskan dalam QS. Al-Ahzab [33]: 15:

وَلَقَدْ كَانُوا عَاهَدُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ لَا يُولُونَ الدِّبَارَ وَكَانَ عَهْدُ اللَّهِ مَسْئُولًا
"Sungguh, mereka sebelum itu benar-benar telah berjanji kepada Allah tidak akan berbalik ke belakang (mundur). Perjanjian dengan Allah akan diminta pertanggungjawabannya."

Ayat ini menekankan bahwa setiap komitmen dan amanah yang telah disepakati, termasuk amanah sosial dalam pengelolaan zakat, wajib dijalankan secara konsisten dan bertanggung jawab.

Tanggung jawab sosial dalam pengelolaan zakat juga ditegaskan dalam hadis Rasulullah SAW yang menekankan kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat. Rasulullah SAW bersabda:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.” (HR. Ahmad)

Hadis ini menegaskan bahwa pengelolaan zakat harus berorientasi pada kemaslahatan umat. Oleh karena itu, tanggung jawab lembaga zakat tidak hanya sebatas menyalurkan dana, tetapi juga memastikan bahwa zakat memberikan dampak sosial yang nyata dan berkelanjutan bagi mustahik

Dengan demikian, akuntabilitas berfokus pada pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan hasilnya kepada pihak terkait, sedangkan tanggung jawab menekankan kepatuhan lembaga terhadap ketentuan hukum, etika, dan nilai-nilai syariat dalam menjalankan tugasnya (Kaihatu, 2006).

2.2.2.4 Independensi (*Independency*)

Independensi berarti bahwa lembaga harus bebas dari intervensi pihak-pihak yang memiliki kepentingan pribadi, agar setiap kebijakan dan keputusan yang diambil murni untuk kepentingan lembaga dan masyarakat. LPZ yang independen mampu menjaga integritas, menghindari konflik kepentingan, dan mengambil kebijakan strategis secara objektif (Kaihatu, 2006).

Dalam perspektif nilai Islam, prinsip independensi dapat dipahami melalui ajaran tentang kebebasan dalam mengambil keputusan tanpa

paksaan. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Baqarah [2]: 256

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ ۚ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدْ
اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انْفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

"Tidak ada paksaan dalam (menganut) agama (Islam). Sungguh, telah jelas jalan yang benar dari jalan yang sesat. Siapa yang ingkar kepada tagut dan beriman kepada Allah sungguh telah berpegang teguh pada tali yang sangat kuat yang tidak akan putus. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui."

Ayat tersebut menegaskan prinsip ketiadaan paksaan, yang secara substantif dapat dimaknai sebagai kebebasan dalam menentukan pilihan berdasarkan kesadaran dan kebenaran. Nilai yang sama juga ditegaskan dalam QS. Yunus [10]: 99:

وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَأَمَنَّ مَنْ فِي الْأَرْضِ كُلَّهُمْ جَمِيعًا ۖ أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّىٰ يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ

"Seandainya Tuhanmu menghendaki, tentulah semua orang di bumi seluruhnya beriman. Apakah engkau (Nabi Muhammad) akan memaksa manusia hingga mereka menjadi orang-orang mukmin?"

Ayat ini menunjukkan bahwa Islam menghargai kebebasan individu dalam mengambil keputusan secara sadar. Dalam konteks pengelolaan zakat, nilai tersebut dapat dipahami sebagai landasan etik agar LPZ menjalankan tugas dan kewenangannya secara mandiri, bebas dari tekanan dan kepentingan tertentu, sehingga keputusan yang diambil tetap berorientasi pada kemaslahatan umat.

2.2.2.5 Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Prinsip kewajaran dan kesetaraan memastikan bahwa setiap individu dan kelompok dalam lembaga diperlakukan secara adil, tanpa diskriminasi, serta memperoleh hak dan kewajiban secara proporsional.

Dalam konteks Lembaga Pengelola Zakat (LPZ), prinsip ini diwujudkan melalui pendistribusian zakat kepada seluruh golongan mustahik secara tepat sasaran sesuai dengan ketentuan syariat Islam (Purnamasari, 2024). Nilai keadilan dan kesetaraan tersebut sejalan dengan ajaran Islam sebagaimana ditegaskan dalam Al-Qur'an. Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nisa [4]: 58:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."

Perintah untuk berlaku adil juga ditegaskan dalam QS. An-Nahl [16]: 90:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَائِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat."

Selain itu, prinsip kesetaraan manusia ditegaskan dalam QS. Al-

Hujurat [49]: 13:

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾

"Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti."

Ayat-ayat tersebut menunjukkan bahwa keadilan dan kesetaraan merupakan nilai fundamental dalam Islam, tanpa membedakan latar belakang sosial, suku, maupun kedudukan.

Penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) mampu menciptakan nilai tambah bagi lembaga melalui peningkatan efisiensi operasional, penguatan mekanisme pengawasan yang efektif, serta proses pengambilan keputusan yang menjunjung tinggi integritas dan profesionalisme (Kusmayadi dkk., 2015). Dalam jangka panjang, implementasi GCG berperan penting dalam meningkatkan legitimasi lembaga di mata pemangku kepentingan, memperkuat sistem tata kelola organisasi, serta memastikan bahwa dana zakat dikelola dan dimanfaatkan secara optimal untuk mewujudkan keadilan sosial dan kesejahteraan masyarakat.

Prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan amanah publik juga ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam hadis berikut:

عن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إِنَّ الْمُقْسِطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرَ مِنْ نُورٍ، عَنْ يَمِينِ الرَّحْمَنِ عَزَّ وَجَلَّ، وَكَلَّمَا يَدِيهِ يَمِينٌ، الَّذِينَ يَغْدُلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَا وَلَوْ».

Abdullah bin 'Amr -radhiyallāhu 'anhumā- meriwayatkan, Rasulullah ﷺ bersabda, "Sesungguhnya orang-orang yang adil itu berada di sisi Allah di atas mimbar-mimbar dari cahaya di samping kanan Ar-Rahmān ﷻ, sementara kedua tangan-Nya ialah kanan. Mereka itulah yang berlaku adil di dalam kekuasaan, keluarga, dan semua urusan yang mereka pegang." (HR. Muslim)

Hadis ini menegaskan bahwa keadilan merupakan prinsip utama dalam kepemimpinan dan pengelolaan amanah. Dalam konteks LPZ, prinsip *fairness* diwujudkan melalui perlakuan yang setara kepada muzakki dan

mustahik tanpa diskriminasi, serta pendistribusian zakat yang sesuai dengan ketentuan syariat Islam.

2.2.3 Zakat dan Pengelolaannya

Zakat merupakan salah satu pilar utama dalam ajaran Islam yang memiliki dimensi spiritual sekaligus sosial. Secara etimologis, istilah *zakat* berasal dari bahasa Arab yang mengandung makna kesucian, pertumbuhan, keberkahan, dan perkembangan. Secara terminologi, zakat adalah bagian tertentu dari harta yang diwajibkan oleh Allah SWT untuk disalurkan kepada pihak-pihak yang berhak menerimanya (*mustahik*), sebagaimana diatur dalam syariat Islam (Syafiq, 2015)

Perintah menunaikan zakat dalam Al-Qur'an sering disandingkan dengan perintah salat, menegaskan bahwa zakat merupakan kewajiban utama yang tidak hanya menyucikan jiwa dan harta, tetapi juga menumbuhkan keberkahan. Hal ini ditegaskan dalam QS. At-Taubah [9]: 103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

“Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. Dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (QS. At-Taubah [9]: 103)

Selain itu, QS. At-Taubah [9]: 60 menjelaskan delapan golongan penerima zakat (*ashnaf*), yang menegaskan bahwa zakat berorientasi pada keadilan sosial dan pemerataan kesejahteraan:

إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرْمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ.....

“Sesungguhnya zakat-zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, amil, muallaf, untuk memerdekakan budak, orang yang berutang, untuk jalan Allah, dan untuk ibnu sabil...” (QS. At-Taubah [9]: 60)

Ayat ini menunjukkan bahwa pendistribusian zakat harus dilakukan secara tepat sasaran, adil, dan sesuai dengan ketentuan syariat Islam.

Profesionalisme dalam pengelolaan zakat juga ditekankan oleh Rasulullah SAW melalui hadis berikut:

إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

“Sesungguhnya Allah mencintai apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan itqan (profesional dan sungguh-sungguh).” (HR. Thabrani)

Hadis tersebut menegaskan bahwa pengelolaan zakat harus dilakukan secara profesional, terencana, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan zakat sejalan dengan ajaran Islam yang menuntut kualitas, amanah, dan kesungguhan dalam bekerja.

Pengelolaan zakat merupakan proses yang mencakup seluruh aktivitas mulai dari penghimpunan, pendistribusian, hingga pendayagunaan dana zakat secara sistematis dan profesional. Berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Pasal 1 Ayat 2, pengelolaan zakat meliputi unsur perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan pengelolaan dana zakat. Dalam perspektif manajerial, proses ini sejalan dengan fungsi manajemen yang mencakup *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling* (Wahyu & Anwar, 2020).

Struktur kelembagaan pengelola zakat di Indonesia terdiri atas dua jenis entitas utama: Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga

Amil Zakat (LAZ). BAZNAS merupakan lembaga resmi pemerintah dengan cakupan otoritas nasional, sementara LAZ merupakan lembaga yang dibentuk atas inisiatif masyarakat dan mendapatkan izin dari Kementerian Agama. Kedua lembaga ini memiliki kewenangan dalam menghimpun dana zakat dari *muzakki* serta mendistribusikan dan mendayagukannya kepada *mustahik*. Model distribusi zakat dapat bersifat konsumtif seperti bantuan langsung tunai, maupun produktif seperti penguatan ekonomi masyarakat melalui program pemberdayaan usaha mikro, layanan pendidikan, kesehatan, dan program Zakat Community Development (ZCD) (Wahyu & Anwar, 2020)

Tujuan utama dari pengelolaan zakat sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 adalah untuk: (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam layanan pengelolaan zakat, dan (2) memaksimalkan pemanfaatan zakat guna mendukung kesejahteraan masyarakat dan menekan angka kemiskinan. Efektivitas dan efisiensi dalam konteks ini mencakup optimalisasi penggunaan sumber daya, baik dari sisi teknologi, kompetensi SDM, sistem informasi, maupun tata kelola yang baik (Syafiq, 2015; Wahyu & Anwar, 2020).

Menurut Syafiq (2015), zakat yang dikelola secara profesional tidak hanya menyentuh dimensi spiritual, tetapi juga dapat menjadi solusi struktural dalam mengatasi ketimpangan sosial dan kemiskinan. Dengan demikian, zakat bukan hanya instrumen ibadah, tetapi juga merupakan

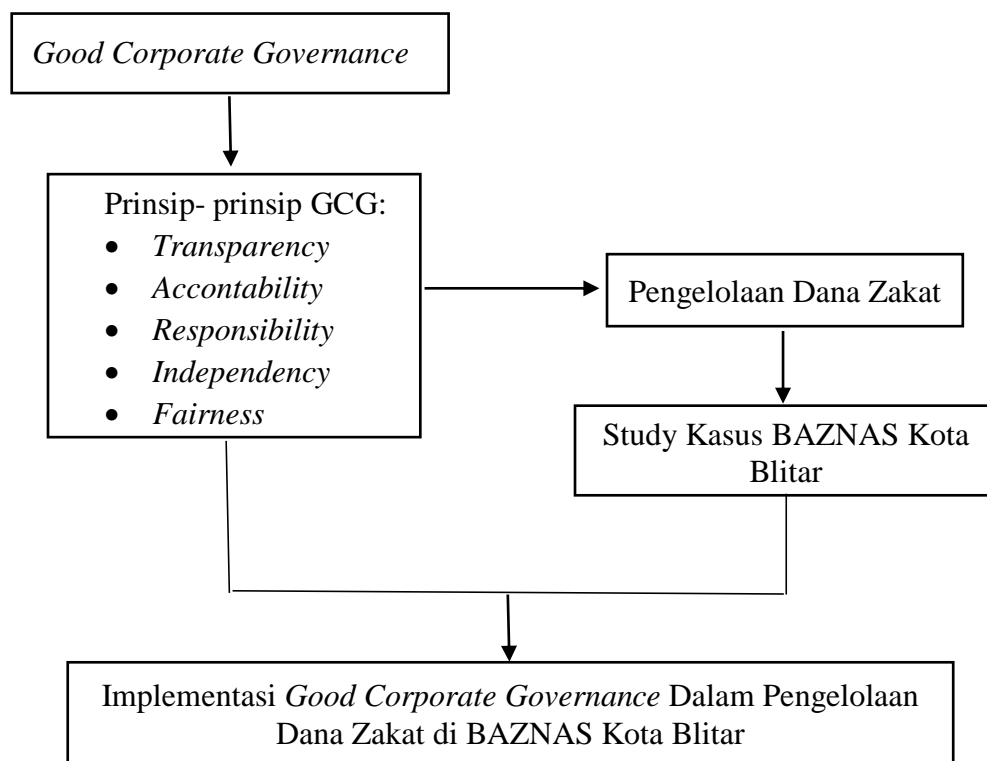
instrumen pembangunan sosial-ekonomi umat yang sangat strategis jika dikelola dengan tata kelola yang baik dan berintegritas.

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir Implementasi Pengelolaan dana zakat di BAZNAS



Sumber data : Data diolah oleh peneliti, 2025

Kerangka berpikir penelitian ini berangkat dari pemikiran bahwa penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) memungkinkan untuk diterapkan dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar dan berpotensi memberikan dampak positif terhadap efektivitas pengelolaan serta kepercayaan masyarakat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pemilihan jenis penelitian ini dilatarbelakangi oleh tujuan penelitian, yaitu untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar. Melalui metode kualitatif, penulis dapat mengungkap makna, nilai-nilai, serta proses sosial yang berkembang secara alami dalam konteks kelembagaan yang diteliti (Nugrahani, 2014).

Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan menelusuri fenomena penelitian secara komprehensif dalam konteks nyata, sekaligus mengeksplorasi penerapan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan dalam praktik pengelolaan zakat oleh lembaga (Nugrahani, 2014).

Sejalan dengan tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu suatu pendekatan yang bertujuan untuk menggali dan memahami secara mendalam suatu fenomena dalam konteks tertentu melalui uraian yang menyeluruh dan terperinci. Pendekatan ini dinilai sesuai untuk menjelaskan dinamika sosial dan kelembagaan dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Kota Blitar (Nugrahani, 2014).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Blitar yang berlokasi di Jl. Serayu No.101, Kelurahan Bendo, Kecamatan Kepanjenkidul, Kota Blitar, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada capaian kinerja BAZNAS Kota Blitar yang menunjukkan pengelolaan dan pendistribusian dana zakat yang relatif baik serta memperoleh pengakuan di tingkat provinsi, salah satunya melalui penghargaan BAZNAS Jatim Awards sebagai BAZNAS Kabupaten/Kota dengan kinerja pendistribusian terbaik. Kondisi (Jatim Awards, 2025). Tersebut menjadikan BAZNAS Kota Blitar sebagai objek yang relevan dan representatif untuk dikaji dalam konteks implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan dana zakat.

3.3 Subyek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini ditentukan melalui pemilihan informan secara *purposive*, yaitu penentuan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Nugrahani, 2014), Informan dipilih karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan dana zakat serta penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) di BAZNAS Kota Blitar.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari unsur pimpinan, staf operasional, serta mustahik BAZNAS Kota Blitar. Pemilihan informan didasarkan pada posisi, peran, dan keterlibatan mereka dalam proses

perencanaan, pelaksanaan, pendistribusian, pelaporan, serta evaluasi pengelolaan dana zakat. Adapun informan dalam penelitian ini meliputi

1. **Ketua BAZNAS**, sebagai penanggung jawab utama dalam kebijakan dan pelaksanaan program zakat.
2. **Wakil Ketua I**, yang membidangi pengumpulan dana zakat dari muzakki.
3. **Wakil Ketua II**, yang membidangi pendistribusian dan pendayagunaan zakat kepada mustahik.
4. **Wakil Ketua III**, yang bertanggung jawab dalam perencanaan, keuangan, dan pelaporan sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas.
5. **Wakil Ketua IV**, yang membidangi administrasi, SDM, dan umum, termasuk sistem pengelolaan kelembagaan.
6. **Staf operasional**, yang berperan dalam pelaksanaan teknis dan dokumentasi kegiatan.
7. **Mustahik**, sebagai penerima manfaat zakat yang dipilih berdasarkan keterlibatan dalam program pendistribusian dan pendayagunaan zakat BAZNAS Kota Blitar, guna memperoleh perspektif mengenai transparansi, keadilan, dan akuntabilitas layanan zakat.

Pemilihan subjek penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), kendala yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan dalam pengelolaan dana zakat di lingkungan BAZNAS Kota Blitar.

3.4 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.4.1 Data primer

Diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak-pihak yang berwenang di BAZNAS Kota Blitar, seperti ketua, staf bagian penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian zakat (Nugrahani, 2014). Data ini mencakup informasi mengenai penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), termasuk transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban dalam pengelolaan dana zakat.

3.4.2 Data sekunder

Merupakan data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen resmi lembaga seperti laporan tahunan, laporan keuangan, struktur organisasi, dokumentasi kegiatan, serta peraturan dan pedoman internal yang berkaitan dengan tata kelola zakat di BAZNAS Kota Blitar. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari literatur ilmiah seperti jurnal, buku, dan artikel yang relevan dengan topik penelitian (Nugrahani, 2014).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi prinsip-prinsip GCG dalam konteks pengelolaan zakat. Data dikumpulkan dalam bentuk narasi, deskripsi, dan dokumen, yang kemudian dianalisis secara tematik untuk memperoleh kesimpulan yang mendalam (Nugrahani, 2014).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan konteks studi kasus. Selain wawancara, teknik observasi dan studi dokumentasi juga digunakan sebagai data pendukung. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan kunci dari lingkungan internal BAZNAS Kota Blitar, yang meliputi pimpinan, staf bagian penghimpunan dan pendistribusian, serta petugas pelaporan.

Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*, dengan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun kriteria pemilihan informan adalah sebagai berikut.

Kriteria inforan internal

1. Memiliki posisi struktural atau fungsional di BAZNAS Kota Blitar yang berkaitan langsung dengan proses penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan dana zakat.
2. Terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kebijakan pengelolaan dana zakat.
3. Memiliki pengalaman kerja yang memadai, sehingga mampu memberikan informasi yang komprehensif dan relevan dengan fokus penelitian.
4. Bersedia memberikan informasi secara terbuka serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Kriteria Informan Ekternal

1. Merupakan penerima bantuan zakat dari BAZNAS Kota Blitar, baik dalam bentuk zakat konsumtif maupun zakat produktif.
2. Pernah melalui proses pengajuan, verifikasi, dan/atau penerimaan bantuan zakat secara langsung.
3. Memiliki pengalaman berinteraksi dengan petugas BAZNAS dalam proses pendistribusian dana zakat.
4. Bersedia memberikan keterangan secara jujur dan terbuka mengenai pengalaman menerima layanan dan bantuan dari BAZNAS Kota Blitar.

Pemilihan informan berdasarkan kriteria tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh bersifat mendalam, relevan, dan kredibel sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif studi kasus. Melalui wawancara dengan informan internal dan eksternal, peneliti diharapkan mampu memperoleh pemahaman yang utuh mengenai penerapan prinsip-prinsip GCG, baik dari sudut pandang pengelola maupun penerima manfaat zakat (Nugrahani, 2014).

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kelembagaan BAZNAS Kota Blitar dalam menjalankan fungsi penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat. Melalui teknik ini, penulis dapat menilai sejauh mana prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan diterapkan dalam aktivitas operasional sehari-hari, sekaligus berfungsi sebagai pembuktian empiris terhadap data hasil wawancara (Nugrahani, 2014).

Sementara itu, teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa dokumen resmi, seperti laporan tahunan, laporan keuangan, standar operasional prosedur (SOP), struktur organisasi, serta dokumen lain yang berkaitan dengan tata kelola pengelolaan zakat di BAZNAS Kota Blitar. Data dokumentasi ini berfungsi untuk memperkuat dan memverifikasi temuan yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Ketiga teknik pengumpulan data tersebut digunakan secara triangulatif guna menjamin validitas, kredibilitas, dan kelengkapan data penelitian (Nugrahani, 2014).

3.6 Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk menjamin bahwa data dan temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas (credibility), ketepatan, serta dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Keabsahan data menjadi aspek penting karena penelitian kualitatif sangat bergantung pada kedalaman informasi, interpretasi peneliti, serta konteks sosial yang diteliti (Nugrahani, 2014).

Secara teoritis, uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa teknik triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi teori (Nugrahani, 2014).

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan
2. Triangulasi metode, dilakukan dengan membandingkan hasil dari berbagai teknik pengumpulan data

3. Triangulasi teori, dilakukan dengan menggunakan lebih dari satu perspektif teori dalam menganalisis data

Namun, dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber sebagai teknik utama uji keabsahan data. Pemilihan triangulasi sumber didasarkan pada karakteristik penelitian yang menggunakan metode kualitatif studi kasus, di mana data utama diperoleh melalui wawancara mendalam. Triangulasi sumber dipandang paling relevan karena memungkinkan peneliti untuk membandingkan dan mengonfirmasi informasi yang diperoleh dari informan yang memiliki peran dan perspektif berbeda, sehingga dapat meningkatkan kredibilitas data serta meminimalkan bias subjektivitas peneliti (Nugrahani, 2014).

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, yaitu pimpinan BAZNAS Kota Blitar, staf operasional, serta mustahik. Perbandingan antar sumber tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh dan mendalam mengenai implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan dana zakat, serta untuk menilai konsistensi informasi yang disampaikan oleh masing-masing informan.

3.7 Analisis Data

Analisis data merupakan proses penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengorganisasikan, mengurutkan, dan menafsirkan data agar dapat ditemukan makna dan pola yang relevan dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman sebagaimana di kutip dalam Nugrahani (2014). Model ini mencakup tiga komponen utama, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

3.6.1 Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, dan mencari tema atau pola dari data mentah yang telah dikumpulkan. Tujuan dari reduksi ini adalah untuk menyederhanakan, menajamkan, mengelompokkan, dan mengarahkan data agar lebih mudah dianalisis. Reduksi data dilakukan sejak awal pengumpulan data dan terus berlangsung sepanjang proses penelitian (Nugrahani, 2014).

3.6.2 Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan langkah menata informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk naratif yang sistematis sehingga dapat memudahkan penulis dalam memahami data yang ada. Dalam penelitian ini, penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian teks naratif deskriptif yang menggambarkan kondisi lapangan sebagaimana adanya, untuk mendukung pemahaman dan pemaknaan lebih lanjut terhadap fenomena yang diteliti (Nugrahani, 2014).

3.6.3 Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/ Verification*)

Langkah akhir dari analisis data adalah menarik kesimpulan sementara yang kemudian diverifikasi secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung. Kesimpulan yang diperoleh harus didasarkan pada data yang valid dan logis. Verifikasi dilakukan dengan mengkaji kembali data, melakukan triangulasi, dan membandingkan antar kategori agar diperoleh temuan yang kredibel dan dapat dipertanggung jawabkan (Nugrahani, 2014).

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 BAZNAS Kota Blitar

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Blitar merupakan lembaga resmi yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) di wilayah Kota Blitar. Lembaga ini hadir sebagai perpanjangan tangan negara dalam memastikan pengelolaan zakat berjalan sesuai syariat Islam, sekaligus memberikan manfaat nyata bagi kesejahteraan masyarakat (UU No. 23, 2011).

Sejarah berdirinya BAZNAS Kota Blitar berawal dari pembentukan Badan Amil Zakat Infaq dan Shadaqah (BAZIS) pada tahun 1995 berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Blitar Nomor 523 Tahun 1994. Pada masa itu, lembaga zakat ini berada di bawah koordinasi Kantor Departemen Agama Kota Blitar dan berfungsi menghimpun zakat, infak, dan sedekah dari masyarakat untuk disalurkan kepada para mustahik sesuai ketentuan syariah (BAZNAS, 2012).

Seiring berjalannya waktu, setelah diterbitkannya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, BAZIS bertransformasi menjadi Badan Amil Zakat (BAZ) dan selanjutnya menjadi bagian dari sistem kelembagaan BAZNAS secara nasional. Dengan demikian, BAZNAS Kota Blitar mendapatkan legitimasi yang lebih kuat sebagai satu-satunya lembaga yang berwenang mengelola zakat di tingkat daerah (BAZNAS, 2012).

Dalam pelaksanaannya, BAZNAS Kota Blitar tidak hanya berfokus pada penghimpunan zakat, tetapi juga memastikan penyalurannya tepat sasaran serta memberdayakan masyarakat melalui program zakat produktif. Unit Pengumpul Zakat (UPZ) juga dibentuk di berbagai instansi, sekolah, dan masjid untuk memperluas jangkauan layanan zakat (BAZNAS, 2012).

4.1.2 Visi dan Misi BAZNAS Kota Blitar

Visi : “Mengubah Mustahiq Menjadi Muzakki.”

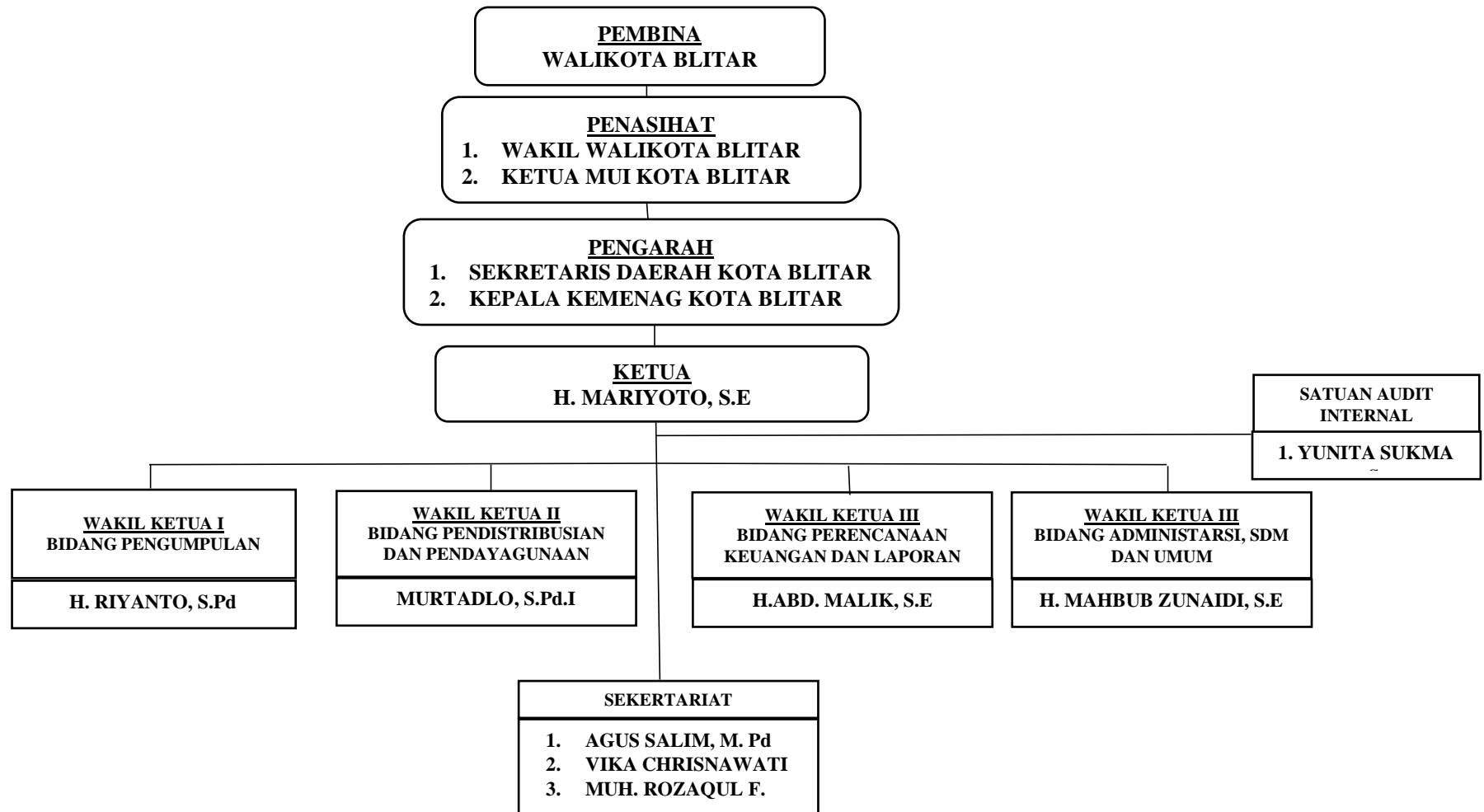
Misi:

1. Standarisasi sistem manajemen sehingga menjadikan BAZNAS Kota Blitar sebagai lembaga yang amanah dan profesional.
2. Melakukan inovasi dalam teknik penghimpunan dan penyaluran ZIS dengan memperhatikan kaidah Islam.
3. Mengoptimalkan pengumpulan ZIS melalui kerja sama dengan seluruh elemen masyarakat, baik pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun tokoh masyarakat.

4.1.3 Struktur Organisasi BAZNAS Kota Blitar

Gambar 4.1

Struktur Organisasi BAZNAS Kota Blitar



4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan BAZNAS Kota Blitar

Ruang lingkup kegiatan BAZNAS Kota Blitar secara umum mencakup penghimpunan, pengelolaan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, infak, serta sedekah (ZIS) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (BAZNAS, 2012). Dalam pelaksanaannya, ruang lingkup kegiatan tersebut meliputi:

1. Penghimpunan ZIS

Melakukan sosialisasi, edukasi, dan pengumpulan zakat dari muzakki, baik individu maupun lembaga. Untuk memperluas jangkauan, BAZNAS Kota Blitar membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di instansi pemerintah, sekolah dan organisasi masyarakat.

2. Pengelolaan dan Perencanaan

Menyusun perencanaan program penghimpunan dan pendistribusian zakat, serta memastikan dana dikelola sesuai hukum di Indonesia syariat Islam dengan prinsip amanah, transparan, dan akuntabel.

3. Pendistribusian dan Pendayagunaan

Pendistribusian dana zakat dilakukan kepada delapan golongan (asnaf) yang berhak menerima, yaitu fakir, miskin, amil, muallaf, riqab, gharim, fisabilillah, dan ibnu sabil. Penyaluran dilakukan dalam dua bentuk, yaitu bantuan konsumtif untuk memenuhi kebutuhan dasar mustahik, serta program produktif yang

berorientasi pada pemberdayaan dan peningkatan kesejahteraan jangka panjang.

4. Pelaporan dan Pengawasan

Menyusun laporan secara rutin kepada pemerintah daerah, BAZNAS pusat, serta masyarakat. Selain itu, dilakukan pengawasan internal dan eksternal agar pengelolaan zakat tetap terjaga kredibilitasnya.

Sebagai implementasi ruang lingkup tersebut, BAZNAS Kota Blitar merancang sejumlah program aktual yang disesuaikan dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat, di antaranya:

1. Program Blitar Makmur

Fokus pada pemberdayaan ekonomi melalui bantuan modal usaha, bantuan peralatan usaha, bantuan pelunasan utang, dan bantuan untuk musafir (ibnu sabil).

2. Program Blitar Cerdas

berfokus pada bidang pendidikan melalui bantuan biaya sekolah, beasiswa Satu Keluarga Satu Sarjana (SKSS), bantuan skripsi, serta bantuan pengambilan ijazah.

3. Program Blitar Sehat

meliputi bantuan biaya pengobatan, khitan gratis, serta program rumah sehat.

4. Program Blitar Taqwa

berupa kegiatan keagamaan seperti Subuh Keliling (SULING) dan Safari Ramadhan.

5. Program Blitar Peduli

diarahkan pada bantuan sosial dan tanggap darurat, seperti bantuan sembako, bantuan perbaikan rumah, bantuan korban bencana, serta bantuan biaya hidup fakir.

Program-program tersebut merupakan bentuk nyata dari implementasi pengelolaan zakat di Kota Blitar sebagaimana dijelaskan oleh para narasumber (BAZNAS, 2012). Menurut keterangan Ketua BAZNAS, jenis dan bentuk program dapat berubah atau disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta kebijakan pemerintah daerah. Program-program ini merupakan program utama yang secara rutin dijalankan BAZNAS Kota Blitar, namun lembaga ini juga memiliki program lain yang bersifat suplementer maupun insidental, yang dikembangkan untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang lebih spesifik. Dengan demikian, ruang lingkup kegiatan BAZNAS Kota Blitar tidak hanya bersifat formal sesuai regulasi, tetapi juga fleksibel dan adaptif dalam merespons tantangan serta kebutuhan umat secara kontekstual.

4.1.5 Lokasi BAZNAS Kota Blitar

Kantor BAZNAS Kota Blitar beralamat di Jl. Serayu No. 101, Kelurahan Bendo, Kecamatan Kepanjenkidul, Kota Blitar, Jawa Timur. Lokasi ini strategis dan mudah dijangkau masyarakat untuk pelayanan zakat.

4.1.6 Hasil Wawancara tentang Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Blitar

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga metode, yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Ketiga metode tersebut digunakan secara triangulatif, sehingga data yang diperoleh dapat saling melengkapi dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar.

4.1.6.1 Hasil Wawancara

Wawancara dilakukan dengan beberapa informan kunci yang memiliki peran strategis dalam kegiatan operasional BAZNAS Kota Blitar, antara lain Ketua BAZNAS, Wakil Ketua I, Wakil Ketua II, Wakil Ketua III, Wakil Ketua IV, serta staf bagian pelaporan dan administrasi.

Melalui wawancara tersebut, diperoleh berbagai informasi penting mengenai mekanisme penghimpunan, pendistribusian, pelaporan, dan kerja sama antar lembaga yang berkaitan dengan pengelolaan dana zakat.

1. Sistem Penghimpunan Zakat

Penghimpunan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar merupakan salah satu tahapan penting dalam proses pengelolaan zakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pimpinan dan staf, diketahui bahwa kegiatan penghimpunan dilakukan melalui

mekanisme kelembagaan yang terstruktur, melibatkan Unit Pengumpul Zakat (UPZ), instansi pemerintah, masjid, serta masyarakat umum.

Menurut Bapak H. Riyanto, S.Pd, selaku Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan, BAZNAS Kota Blitar per bulan September 2025 telah memiliki sekitar 50 UPZ aktif yang tersebar di berbagai instansi pemerintahan dan beberapa masjid. UPZ menjadi perpanjangan tangan BAZNAS dalam *menghimpun* dana zakat, infak, dan sedekah dari masyarakat. Hal tersebut berbeda dengan mekanisme penghimpunan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang zakatnya langsung dipotong dari gaji bulanan untuk dialokasikan kepada BAZNAS dan kemudian disalurkan bagi yang membutuhkan.

“UPZ menjadi salah satu komponen penting dalam penghimpunan dana zakat dengan menjadi sarana untuk masyarakat umum menyalurkan ZIS mereka. Tapi pemasukan dana ZIS terbesar masih dari potongan gaji ASN muslim setiap bulannya” (Wawancara dengan Bapak H. Riyanto, 2025).

Selain itu, beliau juga menjelaskan bahwa setiap UPZ diwajibkan membuat laporan bulanan terkait jumlah zakat yang berhasil dihimpun kepada BAZNAS Kota Blitar. Laporan tersebut dilampirkan dengan bukti transaksi dan rekapitulasi daftar muzakki. Prosedur ini dilakukan untuk memastikan transparansi dan akurasi data dalam proses penghimpunan dana.

Hal tersebut juga ditegaskan oleh Ketua BAZNAS Kota Blitar, Bapak H. Mariyoto, S.E, yang menjelaskan bahwa seluruh hasil penghimpunan dari UPZ direkap setiap bulan dan dilaporkan kepada

Wali Kota Blitar serta Kementerian Agama (Kemenag) sebagai bentuk akuntabilitas lembaga.

“Setiap bulan kami menyampaikan laporan pengelolaan dana ZIS ke Wali Kota dan Kemenag. Semua data dari UPZ direkap dan diverifikasi secara berjenjang oleh staf keuangan, Wakil Ketua III Bidang Perencanaan dan Keuangan, hingga Ketua BAZNAS. Kami ingin masyarakat tahu bahwa dana yang mereka titipkan benar-benar dikelola secara amanah dan profesional,” (Wawancara dengan Bapak H. Mariyoto, 2025).

Selain penghimpunan dana zakat melalui UPZ dan ASN, BAZNAS Kota Blitar juga membuka kanal penghimpunan zakat melalui sistem digital, seperti transfer rekening bank, yang memudahkan masyarakat untuk berzakat tanpa harus datang langsung ke kantor. Inovasi ini menjadi bagian dari upaya digitalisasi lembaga dalam rangka meningkatkan efisiensi dan jangkauan penghimpunan.

Dalam wawancara dengan Wakil Ketua III, Bapak H. ABD. Malik, S.E, beliau menambahkan bahwa digitalisasi menjadi langkah strategis untuk menjangkau generasi muda dan masyarakat umum yang cenderung lebih nyaman melakukan transaksi secara daring.

“Kami sadar bahwa generasi muda lebih nyaman dengan transaksi digital karena lebih praktis dan efisien. Karena itu, kami menyediakan transfer rekening agar zakat bisa dilakukan kapan saja dan dari mana saja,” (Wawancara dengan Bapak H. Abd. Malik, 2025)

Selain itu, strategi sosialisasi juga menjadi aspek penting dalam penghimpunan. BAZNAS Kota Blitar aktif melakukan edukasi zakat melalui berbagai kegiatan seperti Safari Ramadan, Subuh Keliling (SULING) dan lain-lainnya. Selain sebagai sarana social kepada masyarakat umum, beberapa kegiatan tersebut juga bertujuan untuk

meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya menunaikan zakat.

Menurut H. Mariyoto, kegiatan tersebut tidak hanya bersifat seremonial, tetapi juga sebagai sarana membangun hubungan kepercayaan antara BAZNAS dan masyarakat:

“Kegiatan seperti Safari Ramadan dan Subuh Keliling (Suling) menjadi wujud nyata kontribusi BAZNAS Kota Blitar kepada masyarakat. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya menunjukkan kinerja lembaga, tetapi juga berfungsi sebagai sarana membangun hubungan yang lebih baik serta memperkuat kepercayaan masyarakat.”(Wawancara dengan H.Mariyoto, 2025).

Sementara itu, dari sisi pelaksanaan teknis di lapangan, staf pelaporan BAZNAS menuturkan bahwa proses penghimpunan juga didukung dengan sistem administrasi yang tertib. Semua data muzakki tercatat dalam buku kas dan sistem pelaporan internal. Pencatatan ini memudahkan proses audit dan rekapitulasi pada akhir tahun.

“Setiap setoran zakat dari UPZ atau masyarakat langsung kami input ke sistem, sehingga datanya terpantau dan mudah direkap.. Kami juga memiliki arsip bukti transaksi untuk memudahkan audit tahunan,” (Wawancara dengan Staf Pelaporan, 2025).

Meskipun sistem penghimpunan telah berjalan baik, BAZNAS Kota Blitar tetap menghadapi tantangan, terutama terkait tingkat kesadaran masyarakat non-ASN yang masih rendah. Menurut Wakil Ketua IV, Bapak H. Mahbubzunaidi, S.E , faktor utamanya adalah kurangnya pemahaman masyarakat tentang manfaat zakat melalui lembaga resmi dan masih adanya persepsi bahwa zakat lebih baik disalurkan secara pribadi.

“Banyak masyarakat yang masih beranggapan bahwa lebih baik zakat diberikan langsung kepada tetangga atau kerabat. Padahal dengan disalurkan melalui lembaga, manfaatnya bisa lebih luas dan terukur,” (Wawancara dengan Bapak H. Mahbubzunaidi, 2025)

Dari seluruh hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa proses penghimpunan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar sudah berjalan dengan baik dan sistematis, melalui dukungan UPZ, sistem pelaporan yang tertib, serta pemanfaatan teknologi digital. Namun demikian, BAZNAS masih perlu memperkuat strategi sosialisasi dan literasi zakat agar partisipasi masyarakat non-ASN dapat meningkat. Keberhasilan penghimpunan tidak hanya bergantung pada sistem, tetapi juga pada kesadaran umat untuk menunaikan zakat secara kolektif demi kemaslahatan bersama.

2. Proses Pendistribusian dan Pendayagunaan

Proses pendistribusian dana zakat di BAZNAS Kota Blitar dilaksanakan dengan hati-hati agar dapat merata dan tepat sasaran kepada masyarakat yang membutuhkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, mekanisme pendistribusian ini dilakukan melalui serangkaian tahapan mulai dari pendataan, verifikasi, hingga penyaluran langsung kepada para mustahik sesuai delapan golongan yang berhak menerima zakat.

Menurut H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar, BAZNAS Kota Blitar berupaya menjaga agar setiap rupiah dana zakat dapat benar-benar sampai kepada pihak yang membutuhkan sesuai ketentuan syariat.

“Kami tidak asal menyalurkan dana, tetapi menyesuaikan dengan data yang sudah diverifikasi oleh pihak Kemenag dan perangkat kelurahan. Setiap calon penerima bantuan harus benar-benar memenuhi kriteria mustahik agar penyalurannya tepat sasaran. Bahkan kami juga melakukan survai kembali untuk memastikan penerima bantuan benar-benar telah tepat sasaran” (Wawancara dengan H. Mariyoto, 2025).

Beliau juga menambahkan bahwa penyaluran zakat dilakukan melalui berbagai program unggulan, antara lain seperti Blitar Makmur untuk bidang ekonomi, Blitar Cerdas untuk pendidikan, Blitar Sehat untuk bantuan sosial dan kesehatan, dan lainnya.

“Melalui program-program yang telah kami sediakan, kami berharap agar zakat tidak hanya bersifat konsumtif seperti sembako, tetapi juga produktif. Misalnya, dengan memberikan modal usaha kecil agar penerima bisa berkembang dan mandiri,” (Wawancara dengan H. Mariyoto, 2025).

Sementara itu, Bapak H. Riyanto selaku Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan dan Pendistribusian menegaskan bahwa setiap bentuk bantuan yang diberikan telah melalui koordinasi lintas lembaga, termasuk Kemenag dan UPZ.

“Kami melakukan penyaluran dengan pola koordinatif. Artinya, sebelum menyalurkan bantuan, kami berkoordinasi dengan pihak kelurahan, RT/RW, dan Kemenag agar tidak terjadi tumpang tindih data penerima. Dengan begitu, bantuan bisa lebih merata,” (Wawancara dengan H. Riyanto, 2025).

Dalam praktiknya, BAZNAS Kota Blitar juga memprioritaskan penerima bantuan dari kelompok rentan seperti fakir, miskin, anak yatim, pelaku usaha mikro kecil, dan masyarakat-masyarakat yang kurang mampu. Berdasarkan dokumentasi periode Januari-September 2025, jumlah penerima manfaat di antaranya mencakup 4.350 paket sembako, 882 anak yatim, 63 penerima bantuan modal usaha, 11

mahasiswa penerima beasiswa SKSS, serta beberapa bentuk bantuan sosial lainnya seperti rehab rumah dan pengobatan dhuafa.

Dari sisi implementasi program, Bapak Murtadlo, S.Pd.I, Ketua Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, menjelaskan bahwa kegiatan distribusi dilakukan secara terjadwal setiap bulan dan disesuaikan dengan ketersediaan dana pada masing-masing pos asnaf.

“Kami memiliki jadwal tersendiri dalam penyaluran zakat. Biasanya dilakukan setiap bulan atau setiap kali ada penyaluran besar seperti Ramadan dan Iduladha. Selain itu, ada juga penyaluran darurat untuk warga yang tertimpa musibah,” (Wawancara dengan Bapak Murtadlo, S.Pd.I, 2025).

Ia menambahkan bahwa pemberdayaan ekonomi menjadi fokus penting dalam pendayagunaan zakat. Tidak hanya memberikan bantuan konsumtif, tetapi juga memberikan model zakat produktif.

“Selain menyalurkan zakat dalam bentuk sembako, kami juga menyalurkan zakat dalam bentuk bantuan modal usaha kecil. Harapannya, penerima tidak terus bergantung pada bantuan, tetapi bisa mandiri dan bahkan nantinya menjadi muzakki,” (Bapak Murtadlo, S.Pd.I, 2025).

Selain program produktif, BAZNAS juga memberikan perhatian pada aspek sosial dan kemanusiaan seperti pengobatan dhuafa, rehabilitasi rumah tidak layak huni, bantuan alat kesehatan dan lainnya. Semua kegiatan tersebut bertujuan memperluas dampak zakat terhadap kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan dari berbagai narasumber, sistem pendistribusian di BAZNAS Kota Blitar telah dijalankan secara transparan dan terkoordinasi, meskipun menurut keterangan beberapa

pengurus, masih terdapat tantangan dalam hal pendataan dan monitoring jangka panjang terhadap penerima zakat produktif. Namun, upaya pembinaan dan evaluasi terus dilakukan agar manfaat zakat semakin berkelanjutan.

3. Pelaporan dan Kerja sama

Pelaporan dan kerja sama merupakan dua aspek penting dalam menjaga transparansi serta akuntabilitas pengelolaan zakat di BAZNAS Kota Blitar. Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, kegiatan pelaporan dilakukan secara rutin dan berjenjang, baik kepada pemerintah daerah, Kementerian Agama (Kemenag), maupun BAZNAS Pusat. Proses ini menjadi bagian dari bentuk pertanggungjawaban lembaga kepada publik atas amanah pengelolaan dana zakat yang diterimanya.

Menurut Bapak H. Abd. Malik, S.E, Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan, sistem pelaporan di BAZNAS Kota Blitar telah berjalan dengan teratur melalui laporan bulanan dan tahunan yang disusun oleh bagian administrasi keuangan.

“Setiap bulan kami wajib menyampaikan laporan ke Wali Kota Blitar dan Kemenag. Laporan itu berisi data penghimpunan, penyaluran, serta rekapitulasi keuangan zakat. Selain laporan bulanan, kami juga membuat laporan tahunan yang dikirim ke BAZNAS Pusat,” (Wawancara dengan Bapak H. Abd. Malik, 2025).

Laporan tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi dasar dalam melakukan evaluasi tahunan terhadap efektivitas program. BAZNAS Kota Blitar memastikan bahwa setiap data keuangan, baik penerimaan maupun pengeluaran, terdokumentasi dengan baik

melalui sistem pelaporan internal yang telah distandarlisasi. Bapak Malik menambahkan,

“Kami selalu berusaha menjaga keakuratan laporan, karena itu menjadi bukti amanah kami kepada masyarakat. Semua transaksi tercatat dan disertai bukti dokumen, seperti kwitansi dan daftar penerima manfaat. Jika ada audit dari pusat, kami siap menunjukkan seluruh arsipnya,” (Bapak H. Abd. Malik, 2025).

Selain laporan keuangan, pelaporan kegiatan juga dilakukan secara visual melalui dokumentasi foto dan publikasi di media sosial resmi BAZNAS Kota Blitar. Langkah ini diambil agar masyarakat dapat mengikuti perkembangan kegiatan lembaga dan mengetahui kemana zakat mereka disalurkan. Transparansi informasi menjadi bagian dari strategi meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Dalam hal kerja sama, Bapak H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar, menjelaskan bahwa kolaborasi antarinstansi menjadi kunci dalam memperluas jangkauan pengelolaan zakat.

“Kami bekerja sama dengan Pemerintah Kota Blitar, Kemenag, dan berbagai Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang tersebar di OPD, dan masjid. Saat ini ada sekitar lima puluh UPZ yang aktif melaporkan hasil penghimpunan setiap bulan,” (Wawancara dengan H. Mariyoto, 2025).

Melalui kerja sama ini, BAZNAS dapat memaksimalkan potensi zakat dan memastikan penyaluran berjalan lebih efisien. Koordinasi rutin dilakukan untuk menyamakan data penerimaan dan menyesuaikan program penyaluran dengan kebutuhan masyarakat. UPZ yang berada di setiap instansi juga berfungsi sebagai penghubung langsung antara muzakki dan lembaga, sehingga penghimpunan zakat dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Selain dengan instansi pemerintahan, BAZNAS juga menjalin kerja sama dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan komunitas sosial keagamaan di wilayah Kota Blitar. Tujuannya adalah memperkuat jejaring pendistribusian dan memperluas jangkauan penerima manfaat.

Menurut Bapak H. Riyanto, Wakil Ketua I,

“Kami sadar tidak bisa bekerja sendiri. Karena itu, kami bekerja sama dengan berbagai pihak seperti LAZ dan lembaga keagamaan lainnya agar program penyaluran bisa menjangkau lebih luas. Setiap kerja sama diawali dengan perjanjian kerja sama agar tanggung jawab masing-masing pihak jelas,” (Wawancara dengan H. Riyanto, 2025).

Kerja sama tersebut juga melibatkan koordinasi dengan organisasi perangkat daerah (OPD) yang memiliki UPZ aktif, misalnya Dinas Sosial, Dinas Pendidikan, dan Kementerian Agama. Setiap UPZ diwajibkan menyetorkan laporan penghimpunan zakat setiap bulan ke BAZNAS Kota Blitar, kemudian semua laporan bulanan tersebut direkap menjadi satu laporan tahunan untuk dilaporkan secara kolektif ke BAZNAS Pusat

Dari hasil wawancara diketahui pula bahwa pelaporan dana pribadi muzakki non-instansi dilakukan secara terpisah melalui surat pertanggungjawaban pada akhir tahun tahunan. Walaupun dalam bentuk sederhana, sistem ini tetap memastikan setiap bentuk zakat pribadi tercatat dan disalurkan sesuai peruntukannya.

Secara keseluruhan, mekanisme pelaporan dan kerja sama di BAZNAS Kota Blitar menggambarkan penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab kelembagaan dalam tata kelola zakat. Laporan yang teratur, koordinasi lintas lembaga, serta keterbukaan

informasi publik menjadi bukti nyata komitmen BAZNAS Kota Blitar untuk mengelola dana umat secara profesional dan terpercaya.

4. Kendala dan Tantangan

Dalam pelaksanaan tugasnya, BAZNAS Kota Blitar tidak terlepas dari berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas pengelolaan zakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber, tantangan utama mencakup tiga aspek penting, yaitu kesadaran masyarakat dalam berzakat, keterbatasan sumber daya manusia (SDM), dan kebutuhan terhadap sistem pengawasan internal yang lebih kuat. Meski demikian, lembaga ini terus berupaya melakukan penguatan kelembagaan melalui peningkatan koordinasi, pelatihan, serta pemanfaatan teknologi informasi. Menurut H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar, kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi masih menjadi kendala yang cukup besar.

“Masih banyak masyarakat yang lebih memilih menyalurkan zakat secara langsung kepada penerima, karena mereka merasa lebih yakin jika melihat penerimanya sendiri. Padahal, penyaluran melalui lembaga resmi jauh lebih terukur dan bisa menjangkau lebih banyak penerima manfaat,” (Wawancara dengan Bapak H. Mariyoto, 2025).

Beliau menambahkan bahwa tantangan tersebut bukan hanya soal kepercayaan, tetapi juga pemahaman masyarakat terhadap pentingnya pengelolaan zakat yang profesional dan terorganisir. Untuk itu, BAZNAS secara aktif melakukan sosialisasi dan edukasi zakat melalui berbagai kegiatan keagamaan seperti Safari Ramadan dan Subuh Keliling (Suling),

yang diselenggarakan bekerja sama dengan pemerintah daerah dan Kemenag. Hal serupa disampaikan juga oleh Bapak H. Riyanto

“Kami berusaha terus hadir di tengah masyarakat, bukan cuma menyalurkan bantuan, tapi juga memberi pemahaman bahwa zakat harus dikelola dengan amanah dan sistematis.. Kami ingin masyarakat tahu, bahwa zakat melalui BAZNAS bisa lebih tepat sasaran,” (Bapak H. Riyanto, 2025).

Dari sisi internal, Bapak H. Riyanto, Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan dan Pendistribusian, mengungkapkan bahwa keterbatasan jumlah SDM masih menjadi hambatan dalam memperluas cakupan kerja BAZNAS.

“Jumlah staf kami masih terbatas, sementara terkadang dalam satu waktu kerap ada beberapa kegiatan yang berjalan berdekatan waktunya. Tapi alhamdulillah, dengan semangat kebersamaan, semua bisa teratasi,” (Wawancara dengan H. Riyanto, 2025).

Sebagai langkah penguatan, BAZNAS telah merencanakan beberapa upaya strategis, seperti mengadakan pelatihan administrasi dan keuangan bagi staf, serta meningkatkan kemampuan penggunaan teknologi informasi dalam pelaporan dan dokumentasi. Bapak Riyanto menambahkan:

“Kami sedang berupaya menyesuaikan sistem pelaporan keuangan secara digital, supaya lebih cepat dan rapi. Ke depan, kami ingin laporan keuangan bisa diakses secara daring, sehingga masyarakat bisa melihat perkembangan pengelolaan zakat kapan saja,” (H. Riyanto, 2025).

Selain SDM, aspek pengawasan juga menjadi perhatian penting. Berdasarkan keterangan H. Abd. Malik, S.E, Wakil Ketua III Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Pelaporan, hingga saat ini BAZNAS Kota

Blitar belum memiliki audit internal tersendiri, karena audit reguler masih dilakukan oleh BAZNAS Pusat.

“Audit dari pusat dilakukan setahun sekali. Kami belum punya tim audit internal di daerah, jadi pengawasan sehari-hari dilakukan oleh para ketua bidang masing-masing. Meski begitu, kami selalu berupaya agar setiap kegiatan tetap sesuai prosedur dan dapat dipertanggungjawabkan,” (Wawancara dengan H. Abd. Malik, S.E, 2025).

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, BAZNAS berencana membentuk tim pengawasan internal sederhana yang bertugas memeriksa laporan kegiatan dan keuangan secara berkala sebelum dikirim ke pusat. Langkah ini diharapkan dapat memperkuat prinsip akuntabilitas lembaga.

Selain tantangan internal, koordinasi dengan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang tersebar di berbagai instansi juga memerlukan perhatian khusus. Menurut Bapak Malik, tidak semua UPZ memiliki kapasitas administrasi yang sama, sehingga kadang pelaporan mengalami keterlambatan.

“Dari sekitar lima puluh UPZ yang aktif, terkadang tidak semuanya bisa menyerahkan laporan tepat waktu, karena kesibukan pegawai atau belum terbiasa dengan format laporan.” (Bapak H. Abd. Malik, 2025).

Meskipun menghadapi berbagai kendala, BAZNAS Kota Blitar terus berupaya menjaga komitmennya untuk menjalankan tata kelola zakat yang baik. Upaya-upaya tersebut mencakup peningkatan sosialisasi, pembinaan UPZ, perbaikan sistem administrasi, dan kerja sama lintas lembaga. Dengan langkah-langkah ini, BAZNAS berharap dapat memperkuat implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam setiap aspek pengelolaan dana zakat.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi BAZNAS Kota Blitar tidak menghambat semangat mereka dalam menjalankan amanah. Justru, setiap kendala menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan efektivitas dan kepercayaan publik. Dengan terus memperkuat kerja sama, meningkatkan kompetensi, dan memperluas partisipasi masyarakat, BAZNAS Kota Blitar diharapkan dapat semakin optimal dalam mewujudkan tujuan zakat sebagai instrumen kesejahteraan dan keadilan sosial.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kota Blitar. Analisis dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Nugrahani, 2014).

Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan memfokuskan data dari hasil wawancara serta dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, khususnya terkait penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar. Tahap penyajian data dilakukan dengan mengorganisasikan hasil temuan ke dalam uraian tematik agar hubungan antarprinsip dan praktik lapangan dapat terlihat jelas. Selanjutnya, pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti melakukan interpretasi terhadap data dengan membandingkan antara teori dan praktik untuk memahami sejauh mana prinsip GCG diterapkan dalam tata kelola zakat (Nugrahani, 2014).

Pembahasan pada bagian ini difokuskan pada empat pokok utama sesuai dengan Fokus penelitian, yaitu:

1. penerapan prinsip-prinsip GCG dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar
2. kendala dan tantangan yang dihadapi dalam penerapan prinsip-prinsip tersebut
3. strategi BAZNAS dalam mengatasi kendala guna meningkatkan penerapan GCG
4. Dampak implementasi GCG terhadap efektivitas tata kelola serta tingkat kepercayaan masyarakat.

Untuk memperdalam pemahaman terhadap konteks penerapan GCG di BAZNAS Kota Blitar, pembahasan disusun berdasarkan lima pilar utama GCG, yaitu *transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan*. Setiap pilar akan dijelaskan melalui hasil temuan di lapangan yang dikaitkan dengan teori dan prinsip-prinsip tata kelola dalam perspektif Islam.

4.2.1 Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam Pengelolaan Dana Zakat di BAZNAS Kota Blitar

Penerapan prinsip-prinsip GCG di BAZNAS Kota Blitar mencakup lima pilar utama: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kelima prinsip ini telah diterapkan secara bertahap dan konsisten, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan penguatan.

Penerapan ini dapat dijelaskan melalui teori keagenan (*agency theory*), yang menjelaskan hubungan antara *principal* (muzakki) dan *agent* (lembaga pengelola zakat) (Jensen & MacLing, 1976). Untuk menjaga kepercayaan muzakki, BAZNAS perlu menunjukkan akuntabilitas, transparansi, serta mekanisme pengawasan yang efektif.

Selain itu, teori strukturasi (*structuration theory*) juga relevan, karena struktur kelembagaan seperti sistem pelaporan, SOP, dan kebijakan pusat menjadi panduan bagi amil dalam bertindak, namun amil juga berperan aktif dalam memperkuat struktur tersebut melalui tanggung jawab sosial dan profesionalitas (Giddens, 1984).

1. **Transparansi**

Transparansi pada BAZNAS Kota Blitar diwujudkan melalui keterbukaan dalam penyampaian laporan, salah satunya adalah laporan penghimpunan dan pendistribusian dana zakat. Berdasarkan wawancara dengan Ketua BAZNAS Kota Blitar, H. Mariyoto, beliau menjelaskan bahwa setiap bulan BAZNAS Kota Blitar menyampaikan laporan resmi kepada Wali Kota dan Kementerian Agama. Selain itu, setiap kegiatan pendistribusian ataupun bantuan juga di publikasikan melalui media social dan kanal resmi seperti web BAZNAS Kota Blitar, Instagram BAZNAS Kota Blitar dan Facebook BAZNAS Kota Blitar. Ia menyatakan,

“Kami ingin masyarakat dapat melihat sendiri penggunaan dana zakat. Karena itu, laporan bulanan selalu kami sampaikan, dan kegiatan penyaluran kami unggah melalui media social”

Pernyataan ini menunjukkan bagaimana praktik transparansi dijalankan secara konsisten, keterbukaan informasi melalui publikasi rutin merupakan unsur penting dalam membangun kepercayaan muzakki (Putri dkk., 2022). Hasil penelitian Putri dkk., (2022) menunjukkan bahwa lembaga amil zakat yang secara aktif mempublikasikan laporan keuangan, kegiatan pendistribusian, serta dokumentasi program, baik melalui media digital maupun laporan fisik, lebih mampu meyakinkan masyarakat terhadap kredibilitas dan profesionalisme lembaga.. Oleh karena itu, langkah BAZNAS Kota Blitar dalam memperluas akses informasi dan memanfaatkan media sosial secara intensif dapat dipandang sebagai implementasi nyata prinsip transparansi yang berdampak langsung pada meningkatnya kepercayaan publik.

Selain itu, prinsip transparansi juga diterapkan dalam sistem pelaporan Unit Pengumpul Zakat (UPZ). Berdasarkan wawancara dengan Wakil Ketua I BAZNAS Kota Blitar, H. Riyanto, seluruh UPZ yang berada di instansi pemerintahan maupun masjid diwajibkan untuk menyusun laporan bulanan secara berkala. Ia menegaskan:

“Pelaporan UPZ sangat penting, karena mayoritas zakat berasal dari ASN. Laporan ini memastikan semua penerimaan tercatat jelas.”

Kewajiban pelaporan tersebut menunjukkan adanya sistem pengawasan internal yang mendukung keterbukaan dan kejelasan alur penerimaan dana zakat. Dengan demikian, transparansi di BAZNAS Kota Blitar tidak hanya diterapkan pada tingkat lembaga, tetapi juga

hingga ke unit pengumpul zakat, sehingga seluruh proses penghimpunan dan pendistribusian dana dapat dipantau secara terbuka dan akuntabel.

2. Akuntabilitas

Jika transparansi menekankan pada apa yang disampaikan kepada publik dan bagaimana informasi tersebut dibuka secara jelas, maka akuntabilitas lebih menitik beratkan pada proses pertanggungjawaban lembaga terhadap penggunaan dana zakat (Kaihatu, 2006).

Prinsip akuntabilitas di BAZNAS Kota Blitar tercermin melalui sistem pelaporan dan pengawasan yang tersusun secara berjenjang. Setiap laporan keuangan disusun oleh staf administrasi, diverifikasi oleh pimpinan bidang, dan selanjutnya disampaikan kepada pemerintah daerah sebagai bentuk formal pertanggungjawaban publik. Mekanisme ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dalam tata kelola lembaga zakat yang menuntut adanya kejelasan fungsi, struktur pelaporan, serta pengawasan berlapis untuk menjamin keabsahan dan keandalan informasi keuangan (Purnamasari, 2024).

Selain itu, mekanisme akuntabilitas ini semakin diperkuat melalui pelaksanaan audit tahunan oleh BAZNAS Pusat yang bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan dana zakat berjalan sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. Audit sebagai instrumen pengendalian dinilai efektif dalam meningkatkan

akuntabilitas dan mencegah penyimpangan dalam pengelolaan dana zakat (Maghfiroh & Ansori, 2023). Dalam wawancara, H. Riyanto menyampaikan,

“Kami memang belum punya audit internal sendiri, tetapi audit dari pusat dilakukan setiap tahun. Itu sangat membantu memastikan bahwa pengelolaan keuangan kami tetap sesuai prosedur dan terpantau dengan baik.”

Pernyataan tersebut sejalan dengan pandangan Purnamasari (2024) yang menegaskan bahwa akuntabilitas merupakan salah satu pilar utama dalam Good Zakat Governance. Dalam kajiannya, Purnamasari menjelaskan bahwa akuntabilitas bukan hanya berarti lembaga mampu mempertanggungjawabkan penggunaan dana secara umum, tetapi juga mencakup empat aspek penting: akuntabilitas keuangan, akuntabilitas kinerja, akuntabilitas proses, dan audit eksternal. Setiap aspek ini berfungsi memastikan bahwa seluruh alur pengelolaan zakat mulai dari penghimpunan, penyaluran, hingga evaluasi program dapat ditelusuri, diawasi, dan diverifikasi oleh pemangku kepentingan.

Dalam konteks BAZNAS Kota Blitar, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) serta laporan yang diperiksa berjenjang menunjukkan bahwa lembaga telah berupaya memenuhi unsur akuntabilitas proses dan kinerja. Di sisi lain, audit tahunan dari BAZNAS Pusat berfungsi sebagai bentuk audit eksternal yang menguatkan mekanisme pengawasan lembaga. Hal ini selaras dengan konsep akuntabilitas dalam Good Zakat Governance yang dijelaskan

oleh Purnamasari (2024), yaitu bahwa keberadaan audit eksternal diperlukan untuk menjaga objektivitas pemeriksaan, memastikan integritas laporan, serta menjamin bahwa lembaga pengelola zakat menjalankan amanah secara profesional.

Upaya ini selaras dengan teori keagenan Jensen & MacLing (1976), di mana lembaga zakat sebagai *agent* berkewajiban mempertanggungjawabkan amanah kepada *principal* (muzakki dan masyarakat). Melalui mekanisme pelaporan yang dapat diaudit, potensi asimetri informasi dapat diminimalkan, sehingga pengelolaan zakat lebih transparan, terukur, dan dipercaya publik.

3. **Tanggung Jawab (Responsibility)**

Jika akuntabilitas lebih menekankan pada bagaimana lembaga mempertanggungjawabkan setiap kegiatan melalui pelaporan, pengawasan, dan audit, maka prinsip tanggung jawab memiliki ruang lingkup yang berbeda. Tanggung jawab tidak hanya soal pelaporan, tetapi mencakup kepatuhan lembaga terhadap regulasi, etika, serta kewajiban moral dalam memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan zakat dilakukan sesuai syariat (Purnamasari, 2024).

Prinsip tanggung jawab (responsibility) di BAZNAS Kota Blitar tampak dari komitmen lembaga untuk mematuhi UU No. 23 Tahun 2011 dan pedoman BAZNAS Pusat dalam seluruh proses pengelolaan zakat. Kepatuhan ini diwujudkan melalui mekanisme verifikasi mustahik yang ketat (Maghfiroh & Ansori, 2023). Dalam

wawancara, Ketua BAZNAS Kota Blitar, H. Mariyoto, proses pendataan penerima bantuan melibatkan perangkat RT/RW di setiap kecamatan serta divalidasi oleh Kementerian Agama Kota Blitar. Ia menyampaikan,

“Kami tidak menyalurkan bantuan sebelum ada verifikasi dari Kemenag. Ini untuk memastikan bahwa penerima benar-benar termasuk dalam kategori asnaf.”

Penjelasan ini sejalan dengan temuan Maghfiroh & Ansori (2023) yang menegaskan bahwa lembaga zakat bertanggung jawab bukan hanya menyalurkan dana, tetapi juga memastikan manfaat jangka panjang melalui program pemberdayaan. Selain itu, Purnamasari (2024) menyebutkan bahwa kepatuhan lembaga zakat terhadap regulasi nasional merupakan inti dari prinsip responsibility dalam Good Zakat Governance. Temuan BAZNAS Kota Blitar mencerminkan praktik tersebut secara konsisten.

Kepatuhan terhadap prosedur pendataan menunjukkan tanggung jawab institusional. Selain itu, BAZNAS Kota Blitar juga mengembangkan berbagai program pemberdayaan seperti Blitar Makmur, Blitar Cerdas, dan Blitar Sehat. Bapak Murtadlo, S.Pd.I Ketua Bidang Pendistribusian, mengatakan,

“Kami berusaha agar zakat tidak hanya habis dikonsumsi, tetapi juga bisa membantu mustahik mandiri. Karena itu ada bantuan modal usaha kecil dan pelatihan.”

Upaya tersebut menunjukkan bahwa prinsip tanggung jawab di BAZNAS Kota Blitar tidak hanya diwujudkan dalam kepatuhan

terhadap aturan formal, tetapi juga dalam komitmen sosial untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian mustahik secara berkelanjutan.

4. **Independensi (Independency)**

Meskipun berada di bawah koordinasi pemerintah daerah dan BAZNAS Pusat, BAZNAS Kota Blitar tetap memiliki kemandirian dalam menyusun dan menjalankan program-program zakat. Independensi ini penting untuk menghindarkan lembaga dari intervensi kepentingan tertentu dan memastikan keputusan yang diambil benar-benar berorientasi pada kebutuhan mustahik (Adiwijaya dkk., 2024).

Dalam wawancara, H. Riyanto (Wakil Ketua I) menjelaskan bahwa ruang gerak BAZNAS daerah cukup luas dalam menentukan program kerja:

“Kami diberi kebebasan untuk menetapkan prioritas kegiatan sesuai kebutuhan masyarakat. Pedoman dari pusat itu sifatnya arahan umum saja, bukan mengatur detail program kami.”

Independensi tersebut terutama terlihat dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), strategi penghimpunan dana melalui UPZ, serta kerja sama dengan masjid, sekolah, dan lembaga lokal. BAZNAS Kota Blitar menyusun program berdasarkan kondisi lapangan, kemudian meminta persetujuan pusat sebagai bentuk prosedur administratif, bukan sebagai bentuk intervensi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Adiwijaya dkk. (2024) yang menegaskan bahwa BAZNAS di tingkat daerah memiliki otonomi yang cukup luas dalam menyusun dan mengimplementasikan program kerja, selama tetap berpedoman pada kebijakan dan regulasi nasional. Selain itu, penelitian oleh Zadjuli dkk. (2020) menunjukkan bahwa independensi diperlukan agar lembaga zakat terhindar dari tekanan politik maupun kepentingan kelompok tertentu, sehingga kebijakan tetap objektif dan sesuai kebutuhan mustahik.

Kemandirian BAZNAS dalam menentukan kelayakan penerima juga dirasakan oleh mustahik. Pak Joko, penerima bantuan kesehatan, menyampaikan bahwa keputusan bantuan selalu didasarkan pada dokumen dan kondisi riil di lapangan. Ia menjelaskan,

“Setiap saya mengajukan bantuan, yang dilihat itu surat rujukan dan keterangan tidak mampu. Tidak ada orang luar yang ikut campur. Berapa bantuannya juga disampaikan langsung oleh petugas.”

Hal ini menunjukkan bahwa independensi BAZNAS tidak hanya berupa kebebasan dalam penyusunan program, tetapi juga dalam pengambilan keputusan teknis tanpa intervensi dari pihak lain, sehingga bantuan benar-benar diberikan sesuai kebutuhan mustahik.

Dengan demikian, independensi menjadi aspek penting dalam tata kelola BAZNAS Kota Blitar, menjaga objektivitas keputusan dan memastikan lembaga tetap berfungsi sebagai pengelola amanah publik yang profesional dan berintegritas.

5. Keadilan (Fairness)

Keadilan mencakup pemerataan dan ketepatan sasaran dalam penyaluran zakat. Berdasarkan data yg didapatkan dari staf BAZNAS, BAZNAS menyalurkan bantuan kepada berbagai program seperti 4.350 paket sembako, 882 anak yatim, 63 penerima modal usaha, 20 rombongan, 11 mahasiswa SKSS, serta bantuan pengobatan dan rehabilitasi rumah. Dalam wawancara, Bapak. Murtadlo menjelaskan,

“Kami selalu memastikan setiap penyaluran sesuai asnaf. Tidak boleh ada tumpang tindih. Data penerima disinkronkan dengan Kemenag dan kelurahan.”

Prinsip keadilan ini juga diterapkan dengan memberi akses yang sama bagi seluruh golongan mustahik untuk mendapatkan bantuan. Praktik ini selaras dengan penelitian Putri dkk. (2022) yang menegaskan bahwa keadilan dalam lembaga zakat diwujudkan melalui pemeriksaan berlapis untuk menghindari tumpang tindih penerima. Selain itu, Maghfiroh & Ansori (2023) menyatakan bahwa lembaga zakat yang menerapkan fairness harus menjaga kesetaraan antar-asnaf dan memastikan distribusi yang merata. Penelitian Saputro & Sidiq, (2020) juga menunjukkan bahwa distribusi zakat yang adil mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara signifikan, sehingga memperkuat relevansi program BAZNAS Kota Blitar.

4.2.2 Kendala atau Tantangan dalam Penerapan Prinsip-Prinsip GCG

Meskipun penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di BAZNAS Kota Blitar telah berjalan dengan cukup baik, hasil

wawancara dan observasi menunjukkan bahwa lembaga ini masih menghadapi beberapa kendala dalam praktiknya. Kendala tersebut muncul baik dari faktor internal lembaga maupun eksternal, seperti kesadaran masyarakat dan dukungan infrastruktur (Aziz & Jannah, 2022; Maghfiroh & Ansori, 2023).

Dalam konteks teori strukturasi, kendala ini dapat dipahami sebagai bentuk interaksi antara *struktur* dan *agensi*. Artinya, meskipun struktur kelembagaan BAZNAS sudah kuat secara regulatif, keberhasilan penerapannya sangat bergantung pada kemampuan dan partisipasi para amil sebagai agen pelaksana (Giddens, 1984). Selain itu, teori keagenan juga menunjukkan bahwa kendala dapat muncul akibat asimetri informasi antara lembaga (agen) dan masyarakat muzakki (prinsipal), terutama jika transparansi dan komunikasi belum sepenuhnya optimal (Jensen & Macling, 1976).

Berikut uraian kendala utama yang ditemukan di lapangan berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan staf BAZNAS Kota Blitar.

1. Rendahnya Kesadaran dan Partisipasi Masyarakat

Salah satu tantangan utama dalam penghimpunan zakat adalah rendahnya tingkat kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui lembaga resmi. Sebagian besar masyarakat, terutama di kalangan non-ASN, masih lebih memilih menyalurkan zakat secara

langsung kepada mustahik (Ratnasari & Rosyid, 2019; Saputro & Sidiq, 2020).

Menurut H. Riyanto, Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan dan Pendistribusian:

“Sebagian besar zakat yang kami terima memang dari ASN karena mereka dipotong langsung dari gaji tiap bulan. Untuk masyarakat umum, kesadarannya masih kurang, banyak yang memilih memberikan langsung tanpa melalui lembaga.” (Wawancara, 2025)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa sebagian besar muzakki pribadi belum memahami pentingnya menyalurkan zakat melalui lembaga yang resmi dan terakreditasi. Hal ini menyebabkan potensi zakat yang besar di masyarakat belum tergali secara optimal.

Kurangnya literasi zakat dan belum optimalnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga menjadi faktor utama. Berdasarkan informasi dari para narasumber, kontribusi zakat dari masyarakat umum jauh lebih kecil dibandingkan dengan sumber penghimpunan lainnya, khususnya dari potongan gaji ASN yang menjadi penyumbang terbesar.

Dari perspektif GCG, kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip *transparansi* dan *akuntabilitas publik* masih perlu diperkuat untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan partisipasi muzakki (Khusnia & Wardana, 2024).

2. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kapasitas Teknis

Kendala berikutnya adalah keterbatasan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di lingkungan BAZNAS Kota Blitar. Jumlah staf pelaksana yang relatif sedikit menyebabkan beban kerja administratif dan lapangan sering kali menumpuk pada individu tertentu.

Menurut H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar:

“Kami di sini personelnnya terbatas, jadi satu orang bisa memegang beberapa bidang sekaligus. Padahal pekerjaan di lapangan dan pelaporan itu sama-sama membutuhkan waktu dan ketelitian.”
(Wawancara, 2025)

Keterbatasan SDM ini juga berdampak pada pelaksanaan prinsip *responsibility* (tanggung jawab) dan *accountability* (akuntabilitas), karena pelaporan dan evaluasi kegiatan tidak selalu dapat dilakukan secara cepat (Purnamasari, 2024).

Selain itu, kemampuan teknis dalam penggunaan sistem informasi zakat berbasis digital masih perlu ditingkatkan. Menurut pengamatan peneliti, sebagian staf masih mengandalkan metode manual dalam pelaporan dan pendataan mustahik, sehingga proses administrasi menjadi lebih lambat. Kondisi ini menegaskan perlunya penguatan kompetensi SDM melalui pelatihan administrasi, akuntansi zakat, dan teknologi informasi agar penerapan GCG dapat berjalan lebih efektif (Aziz & Jannah, 2022).

3. Belum Adanya Unit Audit Internal di Tingkat Daerah

Meskipun BAZNAS Kota Blitar secara rutin diaudit oleh BAZNAS Pusat setiap tahun, lembaga ini belum memiliki unit audit internal yang berfungsi sebagai pengawas harian terhadap penggunaan dana zakat. Hal ini diakui oleh Wakil Ketua III Bidang Keuangan dan Pelaporan:

“Kami belum punya audit internal sendiri, karena secara struktur pengawasan dilakukan oleh BAZNAS Pusat. Tapi kalau ada laporan keuangan yang perlu dikoreksi, biasanya kami langsung tindak lanjuti.” (Wawancara, 2025)

Ketiadaan audit internal menyebabkan potensi kesalahan kecil dalam administrasi atau pelaporan baru dapat terdeteksi setelah audit tahunan dilakukan. Dalam prinsip GCG, hal ini berkaitan langsung dengan aspek *akuntabilitas* dan *transparansi*, di mana mekanisme pengawasan internal seharusnya menjadi bagian integral dari tata kelola lembaga (Kaihatu, 2006).

Namun demikian, berdasarkan hasil dokumentasi, laporan keuangan BAZNAS Kota Blitar selama empat tahun terakhir (2021–2024) tetap menunjukkan hasil audit “wajar tanpa pengecualian” dari BAZNAS Pusat. Hal ini menunjukkan komitmen lembaga dalam mempertahankan integritas keuangan, meski dengan keterbatasan sumber daya.

4. Tantangan dalam Pendataan dan Monitoring Mustahik

Pendataan mustahik di Kota Blitar dilakukan melalui kerja sama antara BAZNAS Kota Blitar, Kementerian Agama (Kemenag), dan

perangkat kelurahan hingga tingkat RT/RW. Secara umum, data penerima bantuan sembako berasal dari Kemenag bekerja sama dengan kecamatan, sehingga daftar penerima sudah disiapkan secara terstruktur dan disesuaikan dengan masyarakat yang benar-benar membutuhkan. Pada proses pembagian sembako, masyarakat hanya perlu membawa surat undangan dan melakukan verifikasi kehadiran atau pencocokan identitas di lokasi pembagian. Dengan demikian, proses ini berjalan relatif lancar dan tidak menimbulkan waktu tunggu yang panjang bagi masyarakat (Purnamasari, 2024).

Namun, tantangan pendataan lebih banyak muncul pada program bantuan non-sembako, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, dan modal usaha. Pada jenis bantuan ini, masyarakat harus terlebih dahulu mengajukan permohonan secara mandiri kepada BAZNAS. Setelah permohonan diterima, BAZNAS akan melakukan survei ke lapangan dan penilaian kelayakan untuk memastikan bahwa pemohon benar-benar memenuhi kriteria mustahik.

Menurut Bapak Murtadlo, S.Pd.I, Ketua Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan:

“Permohonan bantuan seperti pendidikan atau pengobatan harus kami survei langsung ke rumah atau lokasi pemohon. Tujuannya agar benar-benar tepat sasaran dan sesuai dengan ketentuan mustahik.”
(Wawancara, 2025)

Proses survei dan verifikasi ini membutuhkan waktu karena melibatkan beberapa tahapan administratif, dan lainnya. Selain itu, BAZNAS belum memiliki sistem database digital terintegrasi yang

dapat digunakan untuk memantau riwayat permohonan, kondisi ekonomi keluarga pemohon, maupun perkembangan penerima bantuan produktif. Akibatnya, sebagian proses pendataan masih dilakukan secara manual, sehingga membutuhkan ketelitian dan tenaga tambahan (Aziz & Jannah, 2022).

Dari sisi mustahik, pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa proses pengecekan dan verifikasi untuk permohonan bantuan dana pengobatan memerlukan waktu beberapa hari sebelum survei dilakukan. Salah satu mustahik, Bapak Suyitno, yang pernah mengajukan bantuan dana pengobatan, menjelaskan bahwa petugas BAZNAS melakukan pemeriksaan secara menyeluruh terhadap dokumen dan kondisi pemohon. Ia menyampaikan:

“Waktu saya mengajukan bantuan dana berobat, kondisi rumah dan surat dokter diperiksa semua oleh petugas. Tapi pengecekannya tidak langsung hari itu juga, biasanya menunggu beberapa hari sampai petugas datang ke rumah.” (Wawancara, 2025)

Testimoni ini menunjukkan bahwa lamanya proses lebih terkait dengan upaya kehati-hatian BAZNAS dalam memastikan keakuratan data, bukan karena adanya hambatan serius di lapangan.

Kondisi tersebut berdampak pada penerapan prinsip fairness dan responsibility dalam Good Corporate Governance. Tanpa dukungan sistem pendataan yang lebih cepat dan terintegrasi, proses verifikasi membutuhkan lebih banyak waktu untuk memastikan pemerataan dan keadilan distribusi zakat. Oleh karena itu, penguatan teknologi informasi dan penyederhanaan alur pendataan menjadi bagian penting

dalam meningkatkan efektivitas tata kelola zakat di masa mendatang (Putri dkk., 2022).

Meskipun mekanisme pendataan mustahik telah melibatkan Kemenag, kelurahan, serta perangkat RT/RW, pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa proses penyaluran sembako masih menghadirkan dinamika tersendiri bagi masyarakat. Berdasarkan wawancara dengan salah satu mustahik, Bapak Suyitno, proses pengambilan sembako umumnya berjalan tertib meskipun harus menunggu pembukaan acara pendistribusian. Ia menjelaskan, *“Biasanya kami mendapat surat dari kelurahan. Saat hari pembagian, warga berkumpul dulu karena menunggu acara dibuka, baru kemudian dipanggil satu per satu.”*

Terkait kendala kehadiran, Bapak Suyitno menuturkan bahwa BAZNAS memberikan fleksibilitas bagi warga yang berhalangan. *“Kalau sedang ada urusan dan tidak bisa datang, biasanya saya titipkan ke tetangga atau nanti mengambilnya langsung di kantor BAZNAS. Asal memberi tahu, petugas mengizinkan,”* ungkapnya. Ia juga menambahkan bahwa pelayanan petugas sangat baik dan ramah, serta tidak ada perlakuan berbeda kepada warga yang hadir.

Sementara itu, untuk validitas data penerima sembako, beberapa warga yang layak menerima namun belum terdata biasanya akan diproses setelah adanya laporan dari masyarakat. Menurut keterangan mustahik tersebut, *“Kadang ada yang belum masuk daftar, tapi setelah dilaporkan ke BAZNAS langsung didata dan dapat bantuan*

berikutnya.” Temuan ini menunjukkan bahwa sistem pendataan atributif masih dapat diperbaiki agar pemerataan bantuan semakin optimal.

5. Kurangnya Sistem Evaluasi terhadap Program Zakat Produktif

Program zakat produktif seperti bantuan modal usaha telah berjalan, namun BAZNAS Kota Blitar belum memiliki sistem evaluasi jangka panjang terhadap keberhasilan penerima dalam mengembangkan usahanya. Menurut H. Mariyoto:

“Kami sudah banyak bantu modal usaha kecil, tapi memang belum semua bisa kami pantau perkembangannya. Ada yang berhasil, tapi ada juga yang belum jalan.” (Wawancara, 2025)

Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi evaluasi dan *feedback* perlu diperkuat agar program zakat produktif dapat memberikan dampak berkelanjutan. Prinsip *responsibility* dan *accountability* akan berjalan efektif apabila lembaga memiliki sistem monitoring pascapenyialuran yang terstruktur (Purnamasari, 2024).

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kendala utama penerapan GCG di BAZNAS Kota Blitar bersumber dari aspek partisipasi masyarakat, kapasitas kelembagaan, dan sistem pengawasan internal. Dalam konteks teori keagenan, kendala ini berkaitan dengan masih adanya information gap antara muzakki dan pengelola zakat, sehingga memengaruhi tingkat kepercayaan public (Jensen & Macling, 1976). Sedangkan menurut teori strukturasi, kendala tersebut mencerminkan adanya ketegangan antara

struktur formal lembaga dan kemampuan pelaku (amil) dalam mengimplementasikan prinsip GCG di lapangan (Giddens, 1984).

Dengan demikian, meskipun sistem kelembagaan BAZNAS Kota Blitar sudah terbentuk dengan baik, masih diperlukan penguatan pada aspek SDM, sistem audit internal, serta inovasi dalam pengelolaan data agar penerapan GCG dapat berjalan secara lebih menyeluruh dan berkelanjutan.

4.2.3 Strategi Mengatasi Kendala dalam Penerapan Prinsip GCG

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis data lapangan, BAZNAS Kota Blitar telah menerapkan sejumlah strategi untuk mengatasi kendala dan tantangan dalam penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Strategi ini dilakukan untuk memperkuat transparansi, meningkatkan akuntabilitas, memperluas partisipasi masyarakat, serta menjaga independensi dan keadilan dalam pengelolaan zakat (Khusnia & Wardana, 2024).

Langkah-langkah strategis ini juga mencerminkan implementasi teori strukturasi, di mana tindakan para amil sebagai agen berperan aktif memperkuat dan menyesuaikan struktur kelembagaan agar lebih adaptif terhadap tantangan (Giddens, 1984). Selain itu, strategi yang diterapkan juga mencerminkan upaya mengurangi *information asymmetry* antara muzakki dan lembaga sebagaimana dijelaskan dalam teori keagenan (Jensen & MacLing, 1976).

Berikut uraian strategi yang dilakukan oleh BAZNAS Kota Blitar berdasarkan aspek-aspek kelembagaan dan hasil wawancara dari beberapa informan.

1. Penguatan Sosialisasi dan Edukasi Zakat

Salah satu langkah utama yang dilakukan BAZNAS Kota Blitar untuk mengatasi rendahnya kesadaran masyarakat dalam menyalurkan zakat adalah memperluas kegiatan sosialisasi dan edukasi (Ratnasari & Rosyid, 2019).

Sosialisasi dilakukan tidak hanya melalui kegiatan keagamaan, tetapi juga lewat media sosial, kerja sama dengan instansi pemerintah, dan pendekatan komunitas di tingkat kelurahan. Menurut H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar:

“Kami aktif melakukan sosialisasi lewat kegiatan keagamaan seperti Subuh Keliling (Suling), Safari Ramadan, dan juga melalui media sosial. Harapannya masyarakat lebih mengenal BAZNAS dan menyalurkan zakat lewat lembaga resmi agar lebih tepat sasaran.”(Wawancara, 2025)

Sosialisasi juga diarahkan pada peningkatan literasi zakat bagi masyarakat umum, khususnya non-ASN, agar memahami manfaat menyalurkan zakat melalui lembaga resmi.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip transparansi dan responsibility, di mana lembaga berupaya membangun kepercayaan publik melalui keterbukaan informasi dan edukasi yang berkelanjutan.

2. Optimalisasi Peran Unit Pengumpul Zakat (UPZ)

Dalam upaya memperluas jangkauan penghimpunan, BAZNAS Kota Blitar mengoptimalkan fungsi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang tersebar di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sekolah, masjid, dan instansi lain. Saat ini terdapat sekitar 50 UPZ aktif yang menjadi mitra utama dalam pengumpulan zakat. Menurut H. Riyanto, Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan dan Pendistribusian:

“UPZ itu ujung tombak kami di lapangan. Mereka membantu menghimpun zakat dari ASN, lembaga pendidikan, dan masyarakat umum. Laporan dari UPZ kami rekap setiap bulan untuk memastikan semua berjalan tertib.”(Wawancara, 2025)

Optimalisasi peran UPZ ini juga didukung dengan sistem pelaporan rutin setiap bulan dan pendampingan administratif dari staf BAZNAS. Dengan cara ini, BAZNAS dapat menjaga transparansi dan meningkatkan efisiensi penghimpunan dana zakat dari berbagai sector (Purnamasari, 2024).

3. Digitalisasi dan Modernisasi Sistem Pelaporan

Untuk memperkuat akuntabilitas dan efisiensi administrasi, BAZNAS Kota Blitar mulai melakukan langkah digitalisasi dalam pengelolaan zakat. Salah satunya adalah penyediaan layanan pembayaran zakat online melalui website resmi BAZNAS Kota Blitar. Menurut Wakil Ketua III Bidang Keuangan dan Pelaporan:

“Sekarang masyarakat bisa menunaikan zakat lewat website kami. Pembayaran online ini diharapkan memudahkan muzakki dan mempercepat proses pencatatan keuangan.” (Wawancara, 2025)

Selain itu, BAZNAS juga berencana mengembangkan sistem basis data digital untuk pendataan mustahik dan pelaporan kegiatan. Langkah ini dilakukan untuk mengatasi keterbatasan SDM dan mengurangi ketergantungan pada pencatatan manual.

Dari sudut pandang GCG, digitalisasi ini mendukung prinsip akuntabilitas dan transparansi, karena memungkinkan proses pelaporan keuangan dan kegiatan dilakukan secara terbuka, terdokumentasi, dan dapat diakses kembali sewaktu-waktu (Aziz & Jannah, 2022).

4. Peningkatan Kapasitas dan Kompetensi SDM

Keterbatasan jumlah dan kemampuan staf menjadi salah satu hambatan yang paling sering dihadapi oleh BAZNAS. Untuk mengatasi hal ini, lembaga berfokus pada pelatihan internal dan peningkatan kompetensi aparatur, terutama di bidang administrasi, teknologi informasi, dan pelaporan keuangan zakat. Menurut Bapak Murtadlo, S.Pd.I, Wakil Ketua II Bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan:

“Kami sering mengikuti pelatihan dan rapat koordinasi di tingkat provinsi maupun pusat. Dari situ kami dapat banyak pengetahuan baru tentang cara pengelolaan zakat yang lebih efisien dan akuntabel.” (Wawancara, 2025)

Selain pelatihan formal, BAZNAS juga melakukan bimbingan internal antarbidang untuk memastikan seluruh staf memahami peran dan tanggung jawabnya.

Langkah ini memperkuat penerapan prinsip responsibility dan independency, karena setiap anggota lembaga diharapkan mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab terhadap bidang tugasnya masing-masing (Maghfiroh & Ansori, 2023).

5. Penguatan Sistem Pengawasan dan Evaluasi

Ketiadaan audit internal di tingkat daerah menjadi perhatian serius bagi BAZNAS Kota Blitar. Sebagai solusi, lembaga ini memperkuat sistem pengawasan melekat melalui pembagian tugas yang lebih spesifik antarbidang dan pelaporan berjenjang.

Menurut Bapak H. Mariyoto:

“Walau belum ada audit internal sendiri, kami tetap menerapkan pengawasan berlapis. Setiap laporan staf akan dicek lagi oleh pimpinan bidang sebelum diajukan ke pusat. Kalau ada kesalahan, langsung dikoreksi.” (Wawancara, 2025)

Selain pengawasan internal, setiap tahun BAZNAS Pusat tetap melakukan audit eksternal sebagai bentuk kontrol independen terhadap laporan keuangan dan pelaksanaan program. Dari hasil observasi, sistem pelaporan bulanan ke Wali Kota dan Kemenag juga menjadi bentuk akuntabilitas publik yang memperkuat legitimasi lembaga.

Langkah ini menunjukkan bahwa meskipun struktur formal belum memiliki unit audit internal, prinsip akuntabilitas tetap dijalankan dengan baik melalui mekanisme pelaporan rutin dan supervisi langsung.

6. Penguatan Evaluasi Program Zakat Produktif

Untuk memastikan keberlanjutan manfaat zakat produktif, BAZNAS Kota Blitar mulai menerapkan sistem evaluasi pascapenyaluran bagi penerima bantuan modal usaha.

Evaluasi dilakukan dengan cara kunjungan langsung ke lokasi usaha penerima serta pendataan ulang setiap enam bulan sekali.

Menurut Murtadlo, S.Pd.I :

“Kami ingin tahu apakah bantuan modal yang diberikan benar-benar berkembang. Jadi setiap beberapa bulan kami turun lagi ke lapangan, sambil memberikan bimbingan kalau ada kesulitan.” (Wawancara, 2025)

Langkah ini penting untuk memperkuat prinsip fairness dan responsibility, karena zakat produktif tidak hanya berhenti pada tahap penyaluran, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mustahik secara berkelanjutan (Kaihatu, 2006).

Secara umum, strategi yang dijalankan BAZNAS Kota Blitar menunjukkan upaya adaptif dan progresif dalam memperkuat penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance.

Berdasarkan hasil analisis, strategi yang paling menonjol meliputi:

1. **Transparansi:** diperkuat melalui digitalisasi pelaporan dan publikasi kegiatan.
2. **Akuntabilitas:** dijaga melalui laporan rutin ke pemerintah dan audit tahunan.
3. **Responsibility:** diwujudkan lewat pelatihan SDM dan program sosial produktif.

4. **Independensi:** dijaga melalui kemandirian dalam penyusunan RKAT dan kebijakan lokal.
5. **Fairness:** diterapkan melalui pendistribusian zakat yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

Dengan strategi-strategi tersebut, BAZNAS Kota Blitar tidak hanya berupaya memperbaiki sistem internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Dalam konteks teori, langkah ini mencerminkan keberhasilan *agensi* dalam memperkuat struktur kelembagaan sekaligus memperkecil asimetri informasi antara lembaga dan masyarakat (Giddens, 1984; Jensen & Macling, 1976).

4.2.4 Dampak Implementasi GCG terhadap Efektivitas Tata Kelola dan Kepercayaan Masyarakat

Penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) di BAZNAS Kota Blitar memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan efektivitas tata kelola lembaga dan tingkat kepercayaan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, implementasi GCG tidak hanya memperkuat aspek administratif dan pengawasan internal, tetapi juga membentuk citra positif lembaga di mata masyarakat (Khusnia & Wardana, 2024).

Menurut H. Mariyoto, Ketua BAZNAS Kota Blitar, penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan publik terhadap lembaga.

“Kami berusaha agar masyarakat bisa melihat sendiri bagaimana dana zakat dihimpun dan disalurkan. Setiap laporan kegiatan kami sampaikan ke pemerintah kota dan juga diumumkan secara terbuka. Kepercayaan masyarakat tumbuh karena mereka tahu zakatnya benar-benar sampai kepada yang berhak,” (Wawancara dengan H. Mariyoto, 2025).

Dari hasil wawancara dengan H. Riyanto, Wakil Ketua I Bidang Pengumpulan dan Pendistribusian, penerapan GCG membantu meningkatkan disiplin dan konsistensi kerja para amil dalam melaksanakan tugasnya.

“Dengan adanya sistem pelaporan dan koordinasi antar bidang, pekerjaan kami jadi lebih terarah. Setiap bulan kami wajib melaporkan hasil pengumpulan dan penyaluran ke Wali Kota dan Kemenag. Hal ini membuat kinerja lebih tertib dan bisa dipantau,” (Wawancara dengan H. Riyanto, 2025).

Dampak positif juga dirasakan dari sisi efisiensi tata kelola. Adanya Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) serta mekanisme pelaporan rutin memperkuat pengawasan internal, sehingga setiap kegiatan dapat dijalankan sesuai rencana dan dievaluasi dengan jelas. Selain itu, sistem ini juga mempercepat pengambilan keputusan karena setiap bidang sudah memahami perannya masing-masing (Kaihatu, 2006).

Sementara itu, menurut Bapak Murtadlo, Ketua Bidang Pendistribusian, prinsip tanggung jawab dan keadilan menjadi dasar penting dalam setiap program BAZNAS.

“Kami selalu berupaya agar bantuan yang diberikan tepat sasaran. Tidak hanya untuk konsumsi, tapi juga pemberdayaan. Kalau zakat bisa membantu orang berdiri di atas kakinya sendiri, itulah dampak

terbesar yang kami harapkan,” (Wawancara dengan Bapak Murtadlo, 2025).

Selain dampak yang terlihat dari sudut pandang pengelola, persepsi mustahik juga memberikan gambaran nyata mengenai efektivitas tata kelola BAZNAS. Salah satu penerima bantuan pendidikan, seorang wali santri bernama Ibu Siti, mengungkapkan bahwa proses pengajuan bantuan berjalan cukup cepat dan transparan. Ia menjelaskan, *“Saya mengajukan aurat langsung ke BAZNAS, setelah itu staf BAZNAS survei ke rumah. Petugasnya ramah dan memastikan kondisi kami,”* tuturnya. Ia juga menegaskan bahwa proses verifikasi dilakukan tanpa pilih kasih dan semua pemohon diperlakukan sama. *“Yang penting datanya lengkap dan benar-benar membutuhkan, pasti dibantu,”* tambahnya.

Dari sisi pemberdayaan ekonomi, mustahik penerima bantuan modal usaha turut merasakan manfaat langsung dari program zakat produktif. Ibu Siti, pelaku usaha gorengan, menyampaikan bahwa bantuan modal yang diterimanya memberikan peningkatan yang signifikan. *“Setelah dapat bantuan, saya bisa beli peralatan dan bahan baku. Penghasilan jadi lebih baik,”* jelasnya. Ia juga menilai proses survei dan pencairan bantuan cukup cepat, yakni sekitar tiga sampai lima hari setelah kunjungan petugas.

Testimoni tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip fairness dan responsibility tidak hanya terlihat secara administratif, tetapi juga dirasakan langsung oleh penerima manfaat. Kejelasan informasi, perlakuan yang setara, serta respons cepat terhadap pengajuan bantuan menjadi

indikator bahwa implementasi GCG telah memberikan dampak positif terhadap kepercayaan dan kepuasan mustahik.

Hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam menyalurkan zakat melalui BAZNAS Kota Blitar terus meningkat dalam dua tahun terakhir. Hal ini tidak terlepas dari upaya lembaga dalam menjaga keterbukaan informasi, meningkatkan pelayanan, dan memperkuat kerja sama dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah daerah, Kemenag, dan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) (Saputro & Sidiq, 2020).

Penerapan prinsip independensi juga berdampak positif terhadap kepercayaan masyarakat, karena BAZNAS tetap mampu menjaga kemandirian dalam menentukan program dan kebijakan meskipun berkoordinasi dengan pemerintah. Keputusan-keputusan strategis seperti penyaluran bantuan, program zakat produktif, dan kegiatan sosial dilaksanakan berdasarkan kebutuhan lapangan, bukan tekanan dari pihak tertentu.

Secara keseluruhan, hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa implementasi GCG telah meningkatkan efektivitas tata kelola, memperkuat koordinasi antarbidang, dan menumbuhkan kepercayaan publik terhadap BAZNAS Kota Blitar. Prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan terbukti menjadi pondasi penting dalam membangun lembaga zakat yang profesional, amanah, dan berorientasi pada kesejahteraan umat.

4.2.5 Evaluasi Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) di BAZNAS Kota Blitar

Evaluasi efektivitas penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) bertujuan untuk menilai sejauh mana prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan telah diimplementasikan secara optimal dalam pengelolaan dana zakat di BAZNAS Kota Blitar. Evaluasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi, kemudian dibandingkan dengan teori tata kelola yang baik dalam perspektif GCG dan prinsip syariah Islam (Purnamasari, 2024).

Secara umum, penerapan prinsip GCG di BAZNAS Kota Blitar telah berjalan cukup efektif dan menunjukkan arah tata kelola yang profesional serta berorientasi pada pelayanan publik. Namun, efektivitasnya masih bersifat parsial pada beberapa aspek, terutama yang berkaitan dengan sumber daya manusia, sistem pengawasan internal, serta optimalisasi partisipasi masyarakat non-ASN.

a. Evaluasi Prinsip Transparansi

Prinsip transparansi di BAZNAS Kota Blitar telah diterapkan melalui keterbukaan informasi mengenai laporan penghimpunan dan penyaluran dana zakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BAZNAS, setiap bulan lembaga menyampaikan laporan resmi kepada Wali Kota Blitar dan Kementerian Agama (Kemenag). Selain itu, publikasi kegiatan melalui media sosial dan dokumentasi foto menjadi

upaya nyata untuk menunjukkan akuntabilitas lembaga kepada masyarakat (Putri dkk., 2022).

Dari sisi efektivitas, penerapan prinsip transparansi dapat dikategorikan cukup efektif, karena BAZNAS telah membuka akses informasi melalui berbagai saluran dan memastikan setiap Unit Pengumpul Zakat (UPZ) melaporkan hasil penghimpunannya secara berkala. Namun demikian, transparansi masih perlu diperkuat dengan penyediaan laporan publik yang lebih mudah diakses secara daring, seperti *dashboard keuangan digital* atau laporan tahunan berbasis web. Dengan langkah tersebut, masyarakat dapat memantau aliran zakat secara langsung dan meningkatkan kepercayaan publik.

Dalam perspektif teori strukturasi, keterbukaan informasi ini menunjukkan bagaimana struktur kelembagaan mendorong tindakan agen (amil) untuk bertindak transparan dan profesional (Giddens, 1984). Namun, praktiknya masih bergantung pada komitmen personal para pengurus dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem digital lembaga

b. Evaluasi Prinsip Akuntabilitas

Akuntabilitas menjadi salah satu aspek terkuat dalam penerapan GCG di BAZNAS Kota Blitar. Hal ini dibuktikan dengan adanya laporan rutin bulanan dan tahunan yang disusun secara sistematis serta diaudit oleh BAZNAS Pusat. Setiap transaksi disertai bukti tertulis, seperti kwitansi dan daftar penerima manfaat. Lembaga juga telah

menetapkan mekanisme pelaporan berjenjang dari staf administrasi hingga pimpinan bidang, sebelum diserahkan kepada pemerintah daerah (Kaihatu, 2006).

Namun, dari hasil wawancara dan observasi, efektivitas akuntabilitas masih memiliki kelemahan di sisi pengawasan internal, karena belum adanya unit audit yang khusus menangani pengawasan harian. Ketiadaan sistem audit internal menyebabkan proses koreksi terhadap laporan keuangan baru dilakukan setelah audit tahunan oleh BAZNAS Pusat.

Meskipun demikian, berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Wakil Ketua III, hasil audit beberapa tahun terakhir menunjukkan penilaian yang baik dari BAZNAS Pusat, menandakan bahwa secara kelembagaan, sistem pertanggungjawaban sudah berjalan dengan baik. Dengan memperkuat sistem audit internal berbasis teknologi, BAZNAS akan mampu mencapai tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

Dalam konteks teori keagenan, akuntabilitas yang kuat menjadi mekanisme pengendalian agar lembaga (agen) tetap menjaga amanah muzakki (prinsipal) (Jensen & MacLing, 1976). Artinya, semakin baik sistem akuntabilitas dijalankan, semakin kecil potensi ketidakselarasan antara kepentingan muzakki dan pengelola zakat.

c. Evaluasi Prinsip Tanggung Jawab (Responsibility)

Penerapan prinsip tanggung jawab di BAZNAS Kota Blitar tercermin dalam kepatuhan lembaga terhadap regulasi dan prinsip syariah. Pengelolaan dana zakat dijalankan sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 serta Pedoman Pengelolaan Zakat dari BAZNAS Pusat. Program-program seperti Blitar Makmur, Blitar Cerdas, *dan* Blitar Sehat juga menunjukkan komitmen lembaga terhadap tanggung jawab sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Maghfiroh & Ansori, 2023).

Dari sisi efektivitas, prinsip tanggung jawab sudah dijalankan dengan baik, karena seluruh kegiatan dan program telah melalui proses perencanaan dan koordinasi dengan pihak terkait, seperti Kemenag dan pemerintah daerah. Akan tetapi, beberapa kegiatan pendayagunaan zakat produktif masih memerlukan sistem *monitoring* dan evaluasi berkelanjutan agar dampaknya dapat diukur secara objektif.

Dalam konteks teori strukturasi, tanggung jawab ini mencerminkan hubungan timbal balik antara struktur (aturan, SOP, dan pedoman pusat) dan agensi (amil di lapangan). Para amil tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai agen sosial yang bertanggung jawab terhadap kesejahteraan mustahik dan kepercayaan publik.

d. Evaluasi Prinsip Independensi

Independensi BAZNAS Kota Blitar tampak melalui kewenangan lembaga dalam menyusun dan melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT), menentukan prioritas program, serta mengelola strategi penghimpunan dan penyaluran zakat. Walaupun berada di bawah koordinasi pemerintah daerah dan BAZNAS Pusat, lembaga ini tetap memiliki keleluasaan untuk menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan masyarakat local (Adiwijaya dkk., 2024).

Efektivitas prinsip independensi dapat dikategorikan cukup kuat, karena tidak ditemukan adanya intervensi dari pihak eksternal yang memengaruhi keputusan lembaga. Namun, tingkat kemandirian operasional masih dapat ditingkatkan melalui penguatan kapasitas SDM dan pengembangan sistem keuangan internal yang lebih otonom.

Dari sisi teori keagenan, independensi menjadi instrumen penting untuk menjaga agar lembaga pengelola zakat tidak terjebak pada konflik kepentingan antara pihak pemberi kebijakan dan penerima manfaat. Independensi yang sehat menjamin setiap keputusan diambil berdasarkan prinsip keadilan dan amanah, bukan tekanan eksternal.

e. Evaluasi Prinsip Keadilan (Fairness)

Prinsip keadilan di BAZNAS Kota Blitar telah diterapkan melalui mekanisme penyaluran zakat yang merata dan sesuai dengan delapan asnaf. Proses verifikasi data mustahik dilakukan secara berlapis, melibatkan Kemenag, perangkat kelurahan, dan RT/RW. Program

bantuan juga disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk zakat konsumtif seperti sembako maupun zakat produktif seperti bantuan modal usaha (Putri dkk., 2022).

Dari hasil wawancara, sistem penyaluran dinilai efektif dan adil, karena mempertimbangkan kondisi sosial ekonomi penerima. Namun, tantangan masih muncul dalam hal pendataan yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital. Ketidaksinkronan data antarinstansi kadang menyebabkan keterlambatan dalam penyaluran bantuan. Untuk memperkuat prinsip keadilan, BAZNAS dapat mengembangkan database terpadu berbasis teknologi informasi agar pendistribusian lebih tepat sasaran dan dapat dipantau secara berkelanjutan.

f. Analisis Efektivitas Secara Keseluruhan

Secara keseluruhan, penerapan GCG di BAZNAS Kota Blitar menunjukkan efektivitas yang cukup tinggi, terutama pada aspek transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Ketiga aspek ini telah dijalankan dengan sistematis, terstruktur, dan menunjukkan hasil nyata berupa peningkatan kepercayaan masyarakat serta pertumbuhan penghimpunan zakat setiap tahun.

Sementara itu, dua prinsip lainnya independensi dan keadilan juga berjalan baik, namun masih menghadapi kendala teknis seperti keterbatasan SDM dan sistem data yang belum terintegrasi penuh. Dengan memperkuat teknologi informasi dan audit internal, efektivitas

penerapan GCG di BAZNAS Kota Blitar dapat meningkat secara signifikan.

Hasil evaluasi ini menunjukkan bahwa tata kelola zakat di BAZNAS Kota Blitar telah mengarah pada praktik kelembagaan yang profesional, transparan, dan sesuai prinsip syariah. Namun, agar penerapan GCG dapat mencapai tahap optimal, diperlukan penguatan berkelanjutan dalam bidang digitalisasi pelaporan, peningkatan literasi zakat masyarakat, serta pembentukan unit pengawasan internal di tingkat daerah.

Berdasarkan hasil evaluasi, dapat disimpulkan bahwa BAZNAS Kota Blitar telah berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG secara cukup efektif dalam pengelolaan dana zakat. Prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi kekuatan utama lembaga dalam membangun kepercayaan publik, sementara prinsip tanggung jawab, independensi, dan keadilan terus diperkuat melalui berbagai inovasi dan kerja sama kelembagaan.

Implementasi ini mencerminkan sinergi antara nilai-nilai GCG dan ajaran Islam tentang amanah, keadilan, dan profesionalitas dalam mengelola harta umat. Dengan terus memperbaiki sistem dan memperkuat kapasitas kelembagaan, BAZNAS Kota Blitar berpotensi menjadi model penerapan tata kelola zakat yang baik (*good zakat governance*) di tingkat daerah.

4.3 Kajian Keislaman

4.3.1 Zakat sebagai Amanah Syariat

Dalam perspektif Islam, zakat bukan hanya kewajiban individual, tetapi juga merupakan amanah kelembagaan ketika dikelola oleh institusi resmi seperti BAZNAS. Amanah ini mencakup tanggung jawab moral, hukum, dan spiritual yang harus dijalankan secara konsisten. Konsep amanah menuntut pengelola zakat untuk menjaga kepercayaan muzakki serta memastikan hak mustahik tersalurkan secara benar dan tepat. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah SWT dalam QS. An-Nur [24]: 56:

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ
“Dan laksanakanlah salat, tunaikanlah zakat, dan taatilah Rasul agar kamu diberi rahmat.” (QS. An-Nur [24]: 56)

Ayat ini menunjukkan bahwa zakat merupakan kewajiban yang bersifat normatif dan terstruktur, sejajar dengan perintah shalat dan ketaatan kepada Rasul. Dengan demikian, pengelolaan zakat oleh lembaga resmi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan bagian dari pelaksanaan perintah agama yang menuntut tanggung jawab dan amanah dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, lembaga pengelola zakat memikul tanggung jawab moral dan spiritual dalam menjaga amanah umat. Rasulullah SAW juga menegaskan pentingnya amanah dalam pengelolaan hak orang lain melalui sabdanya:

أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَى مَنِ اتَّمَنَّاكَ

"Tunaikan amanah kepada orang yang mempercayakan amanah itu kepadamu" (HR. Abu Dawud)

Hadis ini menegaskan bahwa pengelolaan zakat harus dilandasi sikap amanah dan kejujuran, karena zakat merupakan hak mustahik yang dititipkan kepada amil.

4.3.2 Transparansi dalam Perspektif Islam

Prinsip transparansi dalam islam berkaitan erat dengan keterbukaan, kejujuran dan larangan menyembunyikan kebenaran.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Baqarah [2]: 42 :

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

"Janganlah kamu campuradukkan kebenaran dengan kebatilan dan (jangan pula) kamu sembunyikan kebenaran, sedangkan kamu mengetahui(-nya)." (QS. Al-Baqarah [2]: 42)

Ayat ini menegaskan larangan menutupi informasi yang benar, yang dalam konteks pengelolaan zakat berkaitan dengan kewajiban menyampaikan laporan dan informasi secara terbuka kepada publik, Rasulullah SAW pernah bersabda :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ حَمَلَ عَلَيْنَا السِّلَاحَ فَلَيْسَ مِنَّا وَمَنْ غَشَّنَا فَلَيْسَ مِنَّا

"Dari Abū Hurairah bahwa Rasūlullāh shallallāhu ‘alaihi wa sallam bersabda: “Barang siapa membawa pedang untuk menyerang kami, maka dia bukan dari golongan kami. Dan barang siapa menipu kami, maka dia bukan golongan kami" (HR. Muslim)

Hadis tersebut menegaskan bahwa segala bentuk tertutupan yang mengarah pada penipuan bertentangan dengan nilai islam. Oleh karena itu, transparansi dalam pelaporan dan publikasi kegiatan zakat merupakan wujud implementasi nilai kejujuran yang diperintahkan dalam syariat.

4.3.3 Akuntabilitas dalam Perspektif Islam

Akuntabilitas dalam islam menekankan bahwa setiap amanah akan dimintai pertanggungjawaban, baik di dunia maupun di akhirat. Hal ini di tegaskan dalam QS. Al-Isra' [17]: 34 :

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا

"Janganlah kamu mendekati harta anak yatim, kecuali dengan (cara) yang terbaik (dengan mengembangkannya) sampai dia dewasa dan penuhilah janji (karena) sesungguhnya janji itu pasti diminta pertanggungjawabannya." (QS. Al-Isra' [17]: 34)

Ayat tersebut menunjukan bahwa setiap komitmen dan tanggungjawab, termasuk dalam pengelolaan dana zakat, harus dapat dipertanggung jawabkan secara jelas. Rasulullah SAW bersabda:

لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّىٰ يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فَيَمَّا أَفْنَاهُ وَعَنْ عِلْمِهِ فَيَمَّا فَعَلَ وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفَيَمَّا أَنْفَقَهُ وَعَنْ جَسَمِهِ فَيَمَّا أَبْلَاهُ

"Kedua kaki seorang hamba tidaklah beranjak pada hari kiamat hingga ia ditanya mengenai: (1) umurnya di manakah ia habiskan, (2) ilmunya di manakah ia amalkan, (3) hartanya bagaimana ia peroleh dan (4) di mana ia infakkan dan (5) mengenai tubuhnya di manakah usangnya." (HR. Tirmidzi)

Hadis tersebut menegaskan bahwa pertanggungjawabn bersifat menyeluruh, termasuk atas harta yang di kelola. Oleh karena itu, system pelaporan dan audit dalam lembaga zakat merupakan implementasi nayta prinsip akuntabilitas dalam islama.

4.3.4 Tanggung Jawab (Responsibility) dalam Perspektif Islam

Tanggung jawab dalam Islam berkaitan dengan kewajiban menjalankan tugas sesuai kapasitas dan aturan yang berlaku. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Tahrim [66]: 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَظُ شِدَادٍ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ

"Wahai orang-orang yang beriman, jagalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu. Penjaganya adalah malaikat-malaikat yang kasar dan keras. Mereka tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepadanya dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan." (QS. At-Tahrim [66]: 6)

Ayat ini menekankan pentingnya tanggung jawab, baik personal maupun institusional. Dalam konteks zakat, tanggung jawab ini diwujudkan melalui kepatuhan terhadap syariat dan peraturan perundang-undangan.

Di sisi lain Rasulullah SAW pernah bersabda:

إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ. قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

"Jika amanah telah disia-siakan, maka tunggulah hari Kiamat,' dia (Abu Hurairah) bertanya, 'Wahai Rasulullah, bagaimanakah menyia-nyiakan amanah itu?' Beliau menjawab, 'Jika satu urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah hari Kiamat!.' (HR. Bukhari)

Hadis ini menunjukkan bahwa kelalaian dalam menjalankan amanah, termasuk dalam pengelolaan zakat, dapat menimbulkan kerusakan sosial.

4.3.5 Independensi dalam Perspektif Islam

Independen dalam islam tercermin dari larangan mengikuti kepentingan yang menyimpang dari kebenaran. Allah SWT berfirman dalam surat QS. Shad [38]: 26 :

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَصِلُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ
(Allah berfirman,) "Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah

mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.” (QS. Shad [38]: 26)

Ayat tersebut menegaskan bahwa independensi merupakan bagian dari amanah kepemimpinan, yaitu mengambil keputusan berdasarkan kebenaran dan keadilan tanpa dipengaruhi kepentingan pribadi maupun tekanan eksternal. Dalam konteks pengelolaan zakat, prinsip independensi menjadi sangat penting agar kebijakan lembaga zakat benar-benar berorientasi pada kepentingan mustahik dan tujuan syariah, bukan pada kepentingan kelompok atau pihak tertentu. Prinsip independensi ini juga ditegaskan dalam sebuah hadis, Rasulullah SAW bersabda

عَنْ حُذَيْفَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَا تَكُونُوا إِمْعَةً تَقُولُونَ إِنَّ أَحْسَنَ النَّاسِ أَحْسَنًا وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا وَلَكِنْ وَطِنُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ أَحْسَنَ النَّاسِ أَنْ تُحْسِنُوا وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا

Dari Hudzaifah RA, Rasulullah SAW bersabda, “Janganlah kamu menjadi orang yang ikut-ikutan dengan mengatakan: ‘Jika orang lain berbuat baik, kami ikut berbuat baik, dan jika mereka berbuat zalim, kami pun ikut berbuat zalim.’ Akan tetapi, teguhkanlah prinsip dirimu: jika orang lain berbuat baik, maka berbuat baiklah, dan jika mereka berbuat kejahatan, maka janganlah kamu berbuat zalim.” (HR. Tirmidzi)

Hadis ini menegaskan bahwa seorang Muslim dituntut memiliki prinsip dan sikap independen dalam bersikap serta mengambil keputusan, tanpa terpengaruh oleh perilaku mayoritas atau tekanan lingkungan. Dalam konteks lembaga zakat, nilai ini menegaskan bahwa pengelola zakat harus menjaga kemandirian dalam menetapkan kebijakan dan program, serta tidak terpengaruh

oleh kepentingan eksternal yang bertentangan dengan prinsip syariah dan tujuan kemaslahatan umat.

4.3.6 Keadilan dan Kesetaraan dalam Perspektif Islam

Prinsip keadilan menjadi dasar utama dalam pendistribusian zakat. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Qamar [54]: 49:.

إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ

"Sesungguhnya Kami menciptakan segala sesuatu sesuai dengan ukuran" (QS. Al-Qamar [54]: 49)

Ayat ini menunjukkan bahwa Islam menuntut keseimbangan dan ketepatan dalam setiap urusan, termasuk dalam penyaluran zakat.

Rasulullah SAW bersabda:

فَاتَّقُوا اللَّهَ ، وَاعْدِلُوا بَيْنَ أَوْلَادِكُمْ

“Bertakwalah pada Allah. Bersikap adillah terhadap anak-anakmu.”

Hadis ini menegaskan bahwa keadilan harus diterapkan tanpa diskriminasi. Dalam konteks zakat, prinsip fairness diwujudkan melalui distribusi yang merata, tepat sasaran, dan sesuai dengan ketentuan asnaf.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan zakat di BAZNAS Kota Blitar, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Implementasi Prinsip-Prinsip GCG di BAZNAS Kota Blitar

Penerapan GCG telah dijalankan melalui lima prinsip utama, yakni transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Transparansi diwujudkan melalui pelaporan bulanan kepada Wali Kota dan Kemenag, serta publikasi kegiatan di website dan media sosial. Akuntabilitas terlihat dari sistem pelaporan berjenjang, pemeriksaan internal antarbidang, dan audit tahunan oleh BAZNAS Pusat yang secara konsisten memberikan opini WTP. Prinsip tanggung jawab tercermin dari kepatuhan terhadap UU No. 23 Tahun 2011 dan mekanisme verifikasi lapangan sebelum bantuan disalurkan. Independensi dijaga melalui kebebasan BAZNAS dalam penyusunan RKAT dan penentuan program prioritas berdasarkan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, prinsip keadilan terlihat dari distribusi zakat sesuai asnaf, pendataan sembako melalui Kemenag dan kelurahan, serta survei kelayakan bagi bantuan pendidikan, kesehatan, dan usaha untuk memastikan ketepatan sasaran.

2. Kendala atau Tantangan yang Dihadapi

Meskipun implementasi GCG telah berjalan baik, BAZNAS Kota Blitar masih menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan prinsip GCG. Kendala tersebut meliputi rendahnya kesadaran masyarakat umum dalam menyalurkan zakat melalui lembaga resmi, sehingga potensi zakat non-ASN belum optimal. Keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi hambatan karena jumlah staf yang sedikit membuat proses administrasi, verifikasi, dan survei sering memerlukan waktu lebih lama. Selain itu, belum adanya unit audit internal di tingkat daerah dan belum tersedianya database mustahik yang terintegrasi menyebabkan proses pendataan dan monitoring belum sepenuhnya efisien. Tantangan lain muncul dalam evaluasi zakat produktif yang belum dapat dilakukan secara menyeluruh karena keterbatasan waktu dan tenaga.

3. Strategi BAZNAS Kota Blitar dalam Mengatasi Kendala

Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, BAZNAS Kota Blitar menerapkan sejumlah strategi adaptif. Penguatan sosialisasi melalui kegiatan keagamaan, media sosial, dan kerja sama dengan instansi dilakukan untuk meningkatkan literasi zakat masyarakat. Optimalisasi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) membantu memperluas jangkauan penghimpunan dana. Upaya digitalisasi mulai dijalankan melalui layanan pembayaran zakat online serta rencana pengembangan database mustahik. BAZNAS juga meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan dan koordinasi rutin. Mekanisme pengawasan diperkuat melalui verifikasi

berlapis serta audit tahunan dari BAZNAS Pusat. Selain itu, monitoring zakat produktif diperbaiki melalui kunjungan berkala dan pendampingan penerima bantuan usaha.

4. Dampak Implementasi GCG terhadap Tata Kelola dan Kepercayaan Masyarakat

Penerapan GCG memberikan dampak positif bagi efektivitas pengelolaan zakat dan peningkatan kepercayaan masyarakat. Dari sisi tata kelola, sistem pelaporan, koordinasi antarbidang, dan mekanisme pengawasan berlapis menjadikan pelaksanaan program lebih tertib dan terarah. Dari sisi sosial, para mustahik merasakan pelayanan yang ramah, proses yang jelas, serta bantuan yang tepat sasaran. Program pemberdayaan juga memberikan dampak nyata, seperti peningkatan pendapatan mustahik penerima modal usaha. Publikasi informasi secara rutin membuat masyarakat lebih mudah memantau kegiatan BAZNAS, sehingga citra lembaga semakin positif. Dengan demikian, implementasi GCG tidak hanya memperkuat aspek administratif, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan dan memperbesar kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS Kota Blitar.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka beberapa saran berikut dapat dijadikan pertimbangan bagi BAZNAS Kota Blitar maupun untuk penelitian berikutnya:

1. Bagi BAZNAS Kota Blitar

BAZNAS perlu memperkuat pemanfaatan teknologi informasi, khususnya dalam digitalisasi pendataan mustahik, sistem pelaporan, dan layanan zakat daring. Digitalisasi akan membantu mengurangi kesalahan administrasi, mempercepat proses verifikasi, dan meningkatkan transparansi bagi masyarakat. Selain itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan administrasi, pengawasan internal, dan teknologi informasi perlu terus dilakukan agar efektivitas pelaksanaan GCG semakin meningkat.

Sosialisasi zakat kepada masyarakat umum, khususnya non-ASN, juga perlu ditingkatkan melalui pendekatan komunitas, kegiatan keagamaan, dan media digital agar potensi zakat dapat digali secara maksimal. BAZNAS juga perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi jangka panjang untuk program zakat produktif agar keberlanjutan manfaatnya dapat terukur secara jelas.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian berikutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain seperti manajemen risiko, efektivitas pendayagunaan zakat produktif, atau membandingkan implementasi GCG di beberapa BAZNAS daerah. Pendekatan penelitian juga dapat diperluas dengan metode campuran (mixed methods) agar hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi tata kelola lembaga zakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, Z. A., Ahmad, S., & Suprianto, E. (2024). *Good Baznas Governance Model On National Zakat Agency (Badan Amil Zakat Nasional) In Semarang City. Edunomika*, 08(02).
- Almas, M. (2021). Implementasi Good Corporate Governance Dalam Pengelolaan Zakat Di Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri Jember. *Skripsi, Iain Jember*.
- Aziz, A., & Jannah, R. (2022). Analisis Pengelolaan Zakat, Infaq Dan Sedekah (Zis) Perspektif Good Corporate Governance (Studi Kasus Di Lazismu Kabupaten Pamekasan). *Iqtisodina Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Islam*, 5, 70–83.
- Badrudin, & Deviyantoro. (2025). Enhancing The Effectiveness Of Zakat Management In Developing Countries Through Strategic Human Resource Management. *Epaper Bisnis: International Journal Of Entrepreneurship And Management*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.61132/Epaperbisnis.V2i1.326>
- Baznas, K. B. (2012). *Profil Dan Sejarah Baznas Kota Blitar*.
- Giddens, A. (1984). The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration. *University Of California Press*, 5(3), 1–28. [https://doi.org/10.1016/0260-9827\(86\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0260-9827(86)90040-6)
- Jatim Awards, B. (2025, Oktober 9). *Baznas Jatim Awards 2025 Apresiasi 45 Penggerak Zakat Di Jawa Timur*. Baznas Provinsi Jawa Timur. <https://jatim.baznas.go.id/Berita/News-Show/Baznas-Jatim-Awards-2025-Apresiasi-45-Penggerak-Zakat-Di-Jawa-Timur/28812>
- Jensen, M. C., & Macling, W. (1976). *Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure*.
- Kaihatu, T. S. (2006). Good Corporate Governance Dan Penerapannya Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1.
- Khusnia, C., & Wardana, G. K. (2024). The Influence Of Profit-Sharing Rate, Financing, Company Size, And Good Corporate Governance (Gcg) On Deposit Growth In Islamic Banks In The Asian Region. *Journal Of Islamic Economics And Finance Studies*, 5(2), 240–258. <https://doi.org/10.47700/Jiefes.V5i2.7807>
- Kusmayadi, Dr. D., Rudiana, Dr. D., & Badruzaman, D. J. (2015). *Good Corporate Governance*. Lppm Universitas Siliwangi.

- Maghfiroh, S., & Ansori, S. (2023). Implementation Of The Management Of Amil Zakat Institutions In Indonesia. *Islamic Studies Journal*, 3(1), 19–34.
- Ma'ruf, I. R., Jusuf, A. A., Jufri, R. A., Swastria, J., Supriadi, D., Rahayu, P. K., & Arifin, A. (2020). A Comparative Study On Zakat Management Law Practices Between Malaysia And Indonesia. *International Journal Of Science And Society*, 2(2), 328–341. <https://doi.org/10.54783/Ijsoc.V2i2.164>
- Ninglasari, S. Y., Mirzal, H., Majid, R., Ulya, B., & Himmawan, M. F. (2023). Good Amil Governance (Gag) And Efficiency Of Zakat Institution In Indonesia. *Ijtimā Iyya Journal Of Muslim Society Research*, 8(2), 133–146. <https://doi.org/10.24090/Ijtimaiyya.V8i2.7913>
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*. Cakra Books.
- Purnamasari, F. W. (2024). Good Zakat Governance: Adaptasi Prinsip Good Corporate Governance Dalam Pengelolaan Lembaga Zakat. *Ziswaf Asfa Journal*, 2(2), 181–195. <https://doi.org/10.69948/Ziswaf.29>
- Putri, S. W., Suryany, E., & Yasmearidi, F. (2022). *Implementasi Prinsip Goodamilgovernancedi Badan Amil Zakat Nasional (Baznas) Kota Payakumbuh*. 4(2).
- Qulyubi, A., Suprayitno, E., Asnawi, N., & Segaf. (2023). Effect Of Company Size Ownership Concentration Auditor Reputation Board Of Commissioners And Risk Management Committee On Disclosure Of Enterprise Risk Management. *Enrichment : Journal of Management* 3.
- Rachmatika, T. N. (2024). The Role Of Zaqah, Infaq, Sadaqah In Improving Economic Welfare. *Jemba: Journal Of Economics, Management, Business And Accounting*, 2(1), 54–62. <https://doi.org/10.54783/Jemba.V2i1.47>
- Ratnasari, D., & Rosyid, S. (2019). *Dampak Kesenjangan Antara Penerimaan Dan Penyaluran Dana Zis Terhadap Program-Program Laznas Al-Azhar*. 6(3), 489–509.
- Saputro, E. G., & Sidiq, S. (2020). The Role Of Zakat, Infaq And Shadaqah (Zis) In Reducing Poverty In Aceh Province. *International Journal Of Islamic Economics And Finance (Ijief)*, 3(3), 63–94. <https://doi.org/10.18196/Ijief.3234>
- Suprayitno, E. (2020). The Impact Of Zakat On Economic Growth In 5 State In Indonesia. *International Journal Of Islamic Banking And Finance Research*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.46281/Ijibfr.V4i1.470>

- Syafiq, A. (2015). Zakat Ibadah Sosial Untuk Meningkatkan Ketaqwaan Dan Kesejahteraan Sosial. *Jurnal Zakat dan Wakaf*, 2(2).
- Uu No. 23. (2011). *Pedoman Pengelolaan Zakat Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011*.
- Wahyu, A. R. M., & Anwar, W. A. (2020). Sistem Pengelolaan Zakat Pada Baznas. *Al-Azhar Journal Of Islamic Economics*, 2(1), 12–24. <https://doi.org/10.37146/Ajie.V2i1.31>
- Zadjuli, S. I., Shofawati, A., & -, M. (2020). Implementing Good Corporate Governance In Zakat Institution. *Bussecon Review Of Social Sciences* (2687-2285), 2(1), 27–37. <https://doi.org/10.36096/Brss.V2i1.158>
- Zami, M. T. Z. & Heni Satar Nurhaida. (2025). Establishing Criteria For Zakat Collectors In The Management Of Zakat Fitrah Funds. *International Journal Of Social Science And Religion (Ijssr)*, 21–36. <https://doi.org/10.53639/Ijssr.V6i1.291>

LAMPIRAN – LAMPIRAN

BIODATA PENELITIAN



Nama Lengkap : Naufal Rizki Wicaksono

Tempat, Tanggal Lahir : Nunukan, 18 Maret 2003

Alamat Asal : Perumnas Tasikmadu Jl. Bambu II No. 1 Palang, Tuban

Telpon/Hp : 081216173753

E-Mail : rizkinaufal018@gmail.com

Pendidikan Formal

2009-2016 : SDI Insan Kamil Tuban

2016-2019 : SMPIT Al Uswah Tuban

2019-2021 : SMAIT Al Uswah Tuban

2021-2025 : Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

: Ma'had Al-jami'ah UIN Maliki Malang

: Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maliki Malang

: Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris UIN Maliki Malang

LAMPIRAN DRAF WAWANCARA

Draf Wawancara : Ketua BAZNAS Kota Blitar

Bagaimana BAZNAS Kota Blitar menyampaikan informasi pengumpulan dan penyaluran zakat kepada masyarakat?
Bagaimana bentuk pertanggungjawaban lembaga dalam penggunaan dana zakat?
Bagaimana proses BAZNAS memastikan bahwa bantuan yang diberikan tepat sasaran?
Bagaimana cara lembaga menjaga kemandirian dalam mengambil keputusan program?
Bagaimana penerapan pemerataan dan keadilan dalam pendistribusian zakat?
Apa saja kendala utama dalam proses pengelolaan zakat?
Bagaimana BAZNAS meningkatkan kepercayaan publik?
Bagaimana mekanisme evaluasi program dilakukan?
Bagaimana proses koordinasi antara BAZNAS dengan pemerintah daerah dan Kemenag?
Apa upaya lembaga dalam meningkatkan kualitas SDM amil?

Draf Wawancara : Wakil Ketua I

Bagaimana mekanisme penghimpunan zakat dari ASN dan non-ASN?
Apa hambatan terbesar dalam pengumpulan zakat dari masyarakat umum?
Bagaimana peran UPZ dalam mendukung penghimpunan?
Apa strategi BAZNAS untuk meningkatkan kesadaran masyarakat?
Bagaimana memastikan laporan UPZ selalu akurat dan tepat waktu?

Draf Wawancara : Wakil Ketua II

Bagaimana alur verifikasi mustahik dilakukan?
Apa kendala dalam penyaluran bantuan pendidikan, kesehatan, dan modal usaha?
Bagaimana mekanisme survei lapangan dilakukan?
Apa kendala utama dalam pemantauan zakat produktif?
Bagaimana memastikan bantuan merata dan tidak tumpang tindih?

Draf Wawancara : Wakil Ketua III

Bagaimana penyusunan laporan keuangan dilakukan setiap bulan dan tahunan?
Bagaimana penggunaan sistem digital dalam proses pelaporan atau pembayaran zakat?
Apa kendala yang dihadapi dalam pelaporan keuangan?
Bagaimana proses audit dilakukan?

Apa strategi lembaga dalam meningkatkan akurasi pelaporan?
--

Draf Wawancara : Staf BAZNAS

Bagaimana alur pelayanan ketika mustahik mengajukan bantuan?
--

Apa kendala yang sering muncul di lapangan saat survei?

Seberapa sering dilakukan pelatihan bagi amil?
--

Bagaimana koordinasi staf dengan pimpinan dalam penentuan kelayakan mustahik?

Bagaimana memastikan pelayanan kepada mustahik tetap cepat dan ramah?

Draf Wawancara : Mustahik

Bagaimana Anda menerima informasi mengenai pembagian sembako?

Bagaimana proses pengambilan sembako di lokasi pembagian?

Jika Anda berhalangan hadir, apa solusi yang disediakan BAZNAS?

Apakah pelayanan petugas BAZNAS memuaskan?
--

Apakah Anda merasa bantuan sudah tepat sasaran?

Dari mana Anda mengetahui bahwa bisa mengajukan bantuan?
--

Bagaimana proses pengajuan bantuan dilakukan?

Berapa lama proses survei dan verifikasi?

Bagaimana penilaian Anda terhadap pelayanan petugas?
--

Apakah bantuan memberikan dampak positif?

LAMPIRAN DOKUMENTASI



Wawancara dengan mustahik 1



Wawancara dengan mustahik 2



Wawancara dengan ketua BAZNAS



Wawancara dengan wakil ketua I dan III



Wawancara dengan staf bagian keuangan dan pelaporan

LAMPIRAN JURNAL BIMBINGAN

ACCESS Fakultas Ekonomi						+ Tambah Jurnal	
Jurnal Bimbingan							
#	Tanggal	Deskripsi	File	Status	Aksi		
1	19 Maret 2025	Konsultasi outline proposal penelitian terkait pendahuluan, kajian teori, dan metode penelitian	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
2	2 Mei 2025	Konsultasi outline proposal penelitian dan terdapat revisi variabel penelitian yang awalnya tentang "Analisis Efisiensi dan Transparansi" menjadi "Implementasi good corporate governance". Perubahan variabel dilakukan agar fokus penelitian tidak hanya berfokus ke efisiensi dan transparansi saja, namun juga pada aspek lainnya seperti akuntabilitas, independensi, dan tanggung jawab dalam pengelolaan dana zakat.	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
3	14 Juli 2025	Revisi BAB I yaitu terdapat beberapa masukan untuk memperbaiki fokus penelitian dan tujuan penelitian. Selain itu, juga terdapat pada bagian latar belakang dan daftar isi. Juga terdapat saran untuk mengecek turnitin	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
4	17 Juli 2025	Revisi proposal skripsi terkait nilai turnitin atau plagiasi yang masih tinggi	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
5	2 September 2025	Melakukan Bimbingan terkait revisi Proposal skripsi		SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
6	15 September 2025	Revisi proposal skripsi terkait format penulisan yang masih terdapat kesalahan di beberapa bagian dan juga konsultasi terkait pengumpulan data di BAZNAS Kota Bitar	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
7	15 Oktober 2025	Menyetorkan hasil penulisan BAB 4 bagian paparan data dan pembahasan hasil penelitian. terdapat revisi pada bagian isi pembahasan yang masih kurang mendalam, dalam sisi penyampaian data, teori penelitian, perspektif islam, bahasa dan lainnya	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
8	4 November 2025	Bimbingan terkait BAB 4, masih terdapat revisi pada beberapa bagian antara format penulisan dan isi dalam pembahasannya	UNDUH BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		
9	11 Desember 2025	Bimbingan revisi semhas, dan pengajuan untuk sidang	BIMBINGAN	SUDAH DIKOREKSI	EDIT		

LAMPIRAN SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

12/11/25, 1:31 PM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitriyah, MM
NIP : 197609242008012012
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Naufal Rizki Wicaksono
NIM : 210503110051
Konsentrasi : Keuangan
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM
PENGELOLAAN DANA ZAKAT (STUDI KASUS BAZNAS KOTA BLITAR)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	17%	11%	19%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Desember 2025

UP2M



Fitriyah, MM