

**ANALISIS DIMENSI TATA KELOLA ZAKAT DI LEMBAGA  
AMIL ZAKAT AL-AZHAR PERWAKILAN JAWA TIMUR  
BERDASARKAN KONSEP ZAKAT *CORE PRINCIPLES***

**SKRIPSI**

Oleh:

**POPY TRIA FEBRIATI**

**NIM: G95218062**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN ZAKAT DAN WAKAF  
SURABAYA**

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Popy Tria Febriati

NIM : G95218062

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Manajemen Zakat dan Wakaf

Judul Skripsi : Analisis Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil peneliti/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 14 Juni 2022

Saya yang menyatakan,



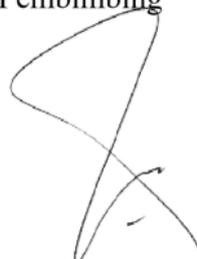
Popy Tria Febriati

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Proposal Skripsi yang disusun oleh Popy Tria Febriati NIM. G952118062  
ini telah diperiksa dan disetujui untuk dilakukan Sidang Munaqosah.

Surabaya, 1 November 2021

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Lian Fuad, Lc., M.A

198504212019031011

## PENGESAHAN

Skripsi ini ditulis oleh Popy Tria Febriati NIM. G95218062 ini telah dipertahankan di depan sidang Munaqasah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari Selasa, tanggal 7 Juli 2022 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana strata satu dalam Ilmu Manajemen Zakat dan Wakaf.

### Majelis Munaqasah Skripsi

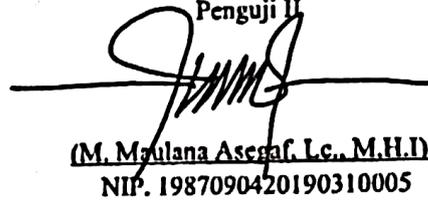
Mengesahkan,  
Dewan Penguji

Penguji I



(Lian Fuad, Cs., M.A.)  
NIP. 198504212019031011

Penguji II



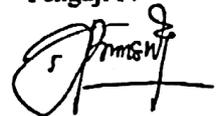
(M. Maulana Asef, Lc., M.H.I.)  
NIP. 1987090420190310005

Penguji III



(Dr. Andriani Samsuri, S.Sos, MM)  
NIP. 197608022009122002

Penguji IV



(Siti Kalimah, M.Sy)  
NIP. 198707272022032001

Surabaya, 18 Juli 2022

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sunan Ampel Surabaya



Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I  
NIP. 196512211990022001



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**  
**PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: [perpus@uinsby.ac.id](mailto:perpus@uinsby.ac.id)

---

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **Popy Tria Febriati**  
NIM : G95218062  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen Zakat Wakaf  
E-mail address : [g95218062@uinsby.ac.id](mailto:g95218062@uinsby.ac.id)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain  
yang berjudul :

**ANALISIS DIMENSI TATA KELOLA ZAKAT DI LEMBAGA AMIL  
ZAKAT AL-AZHAR PERWAKILAN JAWA TIMUR BERDASARKAN  
KONSEP ZAKAT CORE PRINCIPLES**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 18 Juli 2022

Popy Tria Febrianti

## ABSTRAK

Skripsi dengan judul “**Analisis Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep Zakat Core Principles**” ini adalah sebuah penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui penerapan dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* dengan mengukur dua variabel yang ada dalam *Zakat Core Principles* yaitu variabel amil dan kelembagaan dengan masing-masing indikatornya pada suatu lembaga.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluasi. Adapun pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara, yaitu dengan observasi langsung, wawancara secara langsung kepada informan yang meliputi manajer, divisi sumber daya dan divisi keuangan, terakhir dokumentasi dengan para informan. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi, yaitu untuk menegaskan kembali apakah data yang diperoleh sudah sangat relevan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki skor 0,64 yang berada pada kategori “Baik”. Dimensi ini disusun atas dua variabel yaitu amil dengan skor 0,43 dan kelembagaan dengan nilai 0,21. Variabel amil terdiri dari indikator diantaranya penerapan hak amil dengan skor 1,00 yang menunjukkan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur menerapkan hak amil sebesar 12,5 persen dari total dana zakat, pembinaan SDM amil dengan skor 0,75 yang menandakan memiliki program pembinaan bagi SDM amil, perekrutan amil 1,00 berarti memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil yang tercatat dalam SOP, dan sertifikasi amil 0,20 yang menandakan belum memiliki amil yang bersertifikat. Variabel kelembagaan terdiri dari indikator pengawasan aktif, pengelolaan konflik kepentingan, dan ISO. Nilai indikator pengawasan aktif sebesar 1,00 menandakan bahwa OPZ melakukan pengawasan aktif. Skor indikator pengelolaan konflik serta ISO yaitu 0,20 berarti OPZ belum memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan serta belum memiliki ISO.

Sejalan dengan penelitian diatas Berdasarkan performa seluruh indikator pada dimensi tata kelola zakat ini peneliti dapat memberikan saran bagi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur agar terus meningkatkan program-program pembinaan amil secara rutin dengan mengevaluasi efektivitas dari pelatihan yang telah diikuti oleh amil dalam bentuk laporan pelaksanaan, merekrut amil berpedoman dengan SOP yang ada serta melakukan sertifikasi kepada para amil, minimal tiga hingga empat orang amil. Selain itu LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur diharapkan dapat memiliki SOP/SK pengelolaan konflik kepentingan dan memiliki ISO sehingga tata kelola yang diterapkan akan menjadi baik.

**Kata Kunci :** Tata Kelola Zakat, Lembaga Amil Zakat, *Zakat Core Principles*

## DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	iii
PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>A. Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....</b>	<b>7</b>
<b>C. Rumusan Masalah .....</b>	<b>8</b>
<b>D. Tujuan Penelitian.....</b>	<b>8</b>
<b>E. Manfaat Penelitian.....</b>	<b>9</b>
<b>F. Kajian Pustaka.....</b>	<b>10</b>
<b>G. Definisi Operasional .....</b>	<b>24</b>
1. Tata Kelola Zakat .....	24
2. Lembaga Amil Zakat (LAZ).....	24
3. <i>Zakat Core Principles</i> .....	25
4. Tata Kelola Zakat .....	25
<b>H. Metode Penelitian .....</b>	<b>26</b>
1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	26
2. Data.....	27
3. Sumber Data .....	28
4. Teknik Pengumpulan Data .....	29
5. Teknik Keabsahan Data.....	31
6. Teknik Pengolahan Data.....	32
7. Teknik Analisis Data .....	37
<b>I. Sistematika Pembahasan.....</b>	<b>39</b>

<b>BAB II</b> .....	<b>41</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA TENTANG ZAKAT, LEMBAGA AMIL ZAKAT, TATA KELOLA ZAKAT DAN ZAKAT CORE PRINCIPLES</b> .....	<b>41</b>
<b>A. Zakat</b> .....	<b>41</b>
1. Pengertian Zakat .....	41
2. Landasan Hukum Zakat.....	42
3. Amil Zakat .....	43
4. Hikmah Zakat .....	44
<b>B. Lembaga Amil Zakat</b> .....	<b>47</b>
1. Pengertian Lembaga Amil Zakat .....	47
2. Karakteristik Lembaga Amil Zakat .....	48
3. Tugas Utama Lembaga Amil Zakat.....	48
<b>C. Zakat Core Principles</b> .....	<b>50</b>
1. Pengertian <i>Zakat Core Principles</i> .....	50
2. Tujuan dan Prinsip <i>Zakat Core Principles</i> .....	51
<b>D. Dimensi Tata Kelola Zakat dalam <i>Zakat Core Principles</i></b> .....	<b>55</b>
<b>BAB III</b> .....	<b>61</b>
<b>HASIL PENELITIAN</b> .....	<b>61</b>
<b>A. Gambaran Umum LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur</b> .....	<b>61</b>
1. Sejarah dan Profil LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.....	61
2. Visi dan Misi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.....	63
3. Karakter LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.....	64
4. Struktur Organisasi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur .....	65
5. Program-Program LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.....	66
<b>B. Tata Kelola Zakat di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i></b> .....	<b>70</b>
1. Variabel Amil Berdasarkan Indeks Implementasi <i>Zakat Core Principles</i> .....	70
2. Variabel Kelembagaan Berdasarkan Indeks Implementasi <i>Zakat Core Principles</i> .	84
LAZ memiliki ISO.....	91
<b>C. Hasil Penilaian Dimensi Tata Kelola Zakat Berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i></b> .92	
<b>BAB IV</b> .....	<b>95</b>
<b>ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>95</b>
<b>A. Analisis Dimensi Tata Kelola di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep <i>Zakat Core Principles</i></b> .....	<b>95</b>

1. Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen.....	96
2. Program pembinaan sumber daya manusia amil .....	100
3. Standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil .....	104
4. Sertifikasi amil yang resmi dan diakui .....	109
5. OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal .....	111
6. OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan).....	113
7. OPZ Memiliki ISO .....	116
<b>B. Analisis Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola Di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep <i>Zakat Core Principles</i>.....</b>	<b>118</b>
1. Faktor Penghambat .....	118
2. Faktor Pendukung.....	121
<b>BAB V .....</b>	<b>125</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>125</b>
<b>A. Kesimpulan.....</b>	<b>125</b>
1. Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep <i>Zakat Core Principles</i> .....	125
2. Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep <i>Zakat Core Principles</i> ..	126
<b>B. Saran.....</b>	<b>128</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu .....	11
Tabel 1. 2 <i>Kategori Nilai Indeks Implementasi Zakat Core Principles</i> .....	27
Tabel 1. 3 Daftar Informan Wawancara.....	30
Tabel 2. 1 .....	52
Tabel 2. 2 .....	53
Tabel 2. 3 .....	54
Tabel 2. 4 .....	56
Tabel 2. 5 .....	57
Tabel 2. 6 .....	60
Tabel 3. 1 .....	72
Tabel 3. 2 .....	75
Tabel 3. 3 .....	80
Tabel 3. 4 .....	83
Tabel 3. 5 .....	86
Tabel 3. 6 .....	88
Tabel 3. 7 .....	91
Tabel 3. 8 .....	92

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Indonesia masuk dalam peringkat Negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia. Data kementerian Agama tahun 2019 menunjukkan jumlah penduduk muslim di Indonesia sebanyak umat Islam sebanyak 229.711.97 jiwa. Dengan begitu banyak umat Islam, Indonesia memiliki potensi ekonomi Islam yang sangat besar. Menurut Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ), tercatat potensi zakat Indonesia senilai Rp. 233,8 triliun per tahun 2019.<sup>1</sup> Dari potensi zakat yang telah dijabarkan, diketahui bahwa hasil studi yang dilaksanakan oleh Puskas BAZNAS penghimpunan ZIS melalui OPZ resmi secara nasional 2019 mencapai 10,22 Triliun atau masih 5,2 persen dari potensi zakat yang ada.<sup>2</sup> Berdasarkan hasil Survei Pembayaran ZIS Non-OPZ di Indonesia 2019 oleh BAZNAS yang melibatkan DKM Masjid sebanyak 667, Lembaga Pengelola ZIS Non DKM sebanyak 447 dan perseorangan sebanyak 2.067 penghimpunan ZIS yang tidak melalui organisasi pengelola zakat (OPZ) resmi pada tahun 2019 mencapai 58.286 Triliun. Dari data tersebut membuktikan bahwa jumlah pengumpulan ZIS yang tidak melalui OPZ resmi lebih tinggi dibandingkan dengan jumlah pengumpulan ZIS melalui OPZ resmi seperti BAZ atau LAZ.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fahreza Rizky, "Realisasi Baru 21,7 Persen, Wapres: Implementasi Zakat 2021 Perlu Ditingkatkan", <https://www.idxchannel.com/syariah/realisasi-baru-217-persen-wapres-implementasi-zakat-2021-perlu-ditingkatkan>, diakses pada tanggal 24 Oktober 2021.

<sup>2</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Statistik Zakat Nasional 2019*, (Puskas Baznas:2019), 21.

<sup>3</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), ""*Official News Survei Pembayaran ZIS Non-OPZ di Indonesia 2019-2020*", (Puskas Baznas: 2020), 7.

Dari data tersebut dapat diketahui bahwa organisasi pengelola zakat perlu meningkatkan kepercayaan muzakki yang belum menyalurkan zakatnya kepada organisasi pengelola zakat maupun mereka yang belum berzakat, dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena peran kompetensi amil dapat dinyatakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan muzakki, dan secara tidak langsung kompetensi amil juga berpengaruh terhadap keputusan muzakki dalam berzakat.<sup>4</sup>

Potensi zakat di Indonesia mempunyai kemungkinan yang sangat besar untuk meningkat, karena menurut Statistika Zakat Nasional 2019 BAZNAS terdapat 1 OPZ BAZNAS RI, 34 OPZ BAZNAS Provinsi, 456 OPZ BAZNAS Kab/Kota, 26 OPZ LAZ Nasional, 18 OPZ LAZ Provinsi dan 37 OPZ LAZ Kab/Kota.<sup>5</sup> Berdasarkan data tersebut OPZ di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sangat pesat beberapa tahun terakhir namun sangat disayangkan hal ini tidak dibersamai dengan ketersediaan sumber daya manusia yang professional, dikarenakan belum ada sistem pengembangan staf yang dapat memenuhi kebutuhan sumber daya amil. Hingga saat ini staf amil direkrut oleh orang-orang berlatar belakang yang tidak berhubungan dengan profesi pekerjaan sebagai Amil, sehingga hal ini membuat lemahnya etos kerja, kreativitas dan profesionalisme mereka.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Dinda Meisuri, "Pengaruh Kompetensi Amil Terhadap Keputusan Berzakat Di Baitul Mal Kabupaten Aceh Selatan Berbasis Kepercayaan Muzakki ", *Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol.7, No.1, (Januari, 2021), 173.

<sup>5</sup> Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Statistik Zakat Nasional 2019*. (Puskas Baznas: 2019), 21.

<sup>6</sup> N Syaadi, "Problematika Dalam Pengelolaan Zakat Halaman 1 - Kompasiana.Com", <https://www.kompasiana.com/nursyaadi//problematika-dalam-pengelolaan-zakat>, diakses pada tanggal 24 Oktober 2021.

Salah satu petugas zakat yang mempunyai wewenang menjadi pengelola zakat adalah LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. LAZ Al – Azhar merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah. Lembaga ini dibentuk oleh Yayasan Pesantren Islam Al – Azhar dengan bertujuan sebagai lembaga yang melakukan pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah. LAZ Al – Azhar dibentuk oleh Yayasan Pesantren Islam Al–Azhar pada 1 Desember 2004 dengan diterbitkannya SK Nomer 079/XII/KEP/BP-YPIA/1425.2004.<sup>7</sup>

Edukasi tentang wajibnya zakat sangatlah penting untuk meningkatkan penerimaan zakat. Kepatuhan membayar zakat tidak hanya didasarkan pada faktor agama, keyakinan, pemahaman ilmu agama, juga pada pahala dan dosa, tetapi juga pada kepedulian dan kepuasan sosial. Maka setiap muzakki harus diberikan edukasi tentang pentingnya zakat dari segi agama, spiritual, agama dan juga tanggung jawab sosial terutama bagi masyarakat ekonomi lemah.<sup>8</sup> Terdapat 2 macam kelompok muzakki di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, kelompok yang pertama merupakan kelompok yang memahami zakat termasuk nisab dan haulnya, sedangkan kelompok kedua adalah kelompok yang menunaikan zakat dengan jumlah sesuka hatinya tanpa mengikuti nisab dan haul. Dengan demikian bahwa sudah ada kesadaran muzakki untuk berzakat, namun perlu ditingkatkan lagi edukasi tentang zakat terhadap muzakki selain

---

<sup>7</sup> Aprizal, “Strategi Fundraising Dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Peduli Ummat,” (Skripsi – Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2015).

<sup>8</sup> Syahrullah, “Response of Indonesian Academicians Toward Factors Influencing the Payment of Zakat on Employment Income”, 6 *Research on Humanities and Social Sciences*. Vol.6, No.10, 87-94 (2016).

untuk meningkatkan penghimpunana zakat di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur juga untuk memberikan rasa tanggung jawab sosial muzakki kepada masyarakat ekonomi lemah.<sup>9</sup>

Telah disebutkan dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna, zakat harus dikelola secara melembaga sesuai dengan syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegrasi, dan akuntabilitas sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi pengelola zakat harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan keterampilan yang andal diposisinya.<sup>10</sup> Namun sebagian besar amil di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur mempunyai latar belakang yang kurang sesuai dengan jabatannya, kurangnya sumber daya manusia beberapa amil di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur yang merangkap jabatannya dan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang bersertifikasi. Namun LAZ Al-Azhar di tahun 2019 pernah meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) Ispiad dan Dande pada bulan Agustus 2020.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Dinda Ratnasari, "Dampak Kesenjangan Antara Penerimaan Dan Penyaluran Dana Zis Terhadap Program-Program Laznas Al-Azhar", *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, Vol.6, No. 3, 9 (2019).

<sup>10</sup> Rahma Sulistya, "Sertifikat Amil Mudahkan Untuk Ajukan Kelola Lembaga Zakat | Republika Online. <https://khazanah.republika.co.id/berita/pwvsvg396/sertifikat-amilmudahkan-untuk-ajukan-kelola-lembaga-zakat> (diakses pada 26 Oktober 2021)

<sup>11</sup> Ilham Syah selaku Divisi Sumber Daya dan Komunikasi, *Wawancara*, Surabaya, 18 November, 2021.

*Zakat Core Principles* adalah dokumen yang diterbitkan oleh Bank Indonesia yang bekerjasama dengan BAZNAS, *Islamic Research*, *Islamic Development Bank* dan delapan negara diantara lain Malaysia, Arab Saudi, Pakistan, Bosnia, Turki, Sudan, Afrika Selatan dan Singapura yang ikut dalam *International Working Group* pada tahun 2016 berkolaborasi untuk membuat pedoman atau panduan pengelolaan zakat yang optimal dengan membuat *Zakat Core Principles*. Hal tersebut prinsip-prinsip pengelolaan zakat yang mempunyai 18 prinsip yang mengatur 6 aspek utama dalam pengelolaan zakat, diantaranya adalah Hukum Kelembagaan, Pengawasan Zakat, Tata Kelola, Manajemen resiko, Fungsi Intermediasi dan Kepatuhan Syariah. Prinsip-prinsip tersebut apabila diterapkan pada Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur zakat dapat menciptakan pengelolaan zakat yang lebih baik untuk mengatasi permasalahan mulai dari kepercayaan masyarakat untuk melaksanakan zakat pada lembaga resmi.<sup>12</sup>

Tata kelola zakat merupakan salah satu dimensi dalam *Zakat Core Principles* yang mempunyai 2 variabel, yang pertama variabel amil dan yang kedua variabel kelembagaan. Dengan adanya pengukuran *Zakat Core Principles* pada prinsip dimensi tata kelola zakat tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme amil, performa, kolektivitas, serta kepercayaan muzakki terhadap Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur akan lebih baik lagi.

---

<sup>12</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen Zakat*, (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 102.

Peneliti akan mencoba mengukur penerapan dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, serta mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung dalam penerapannya, kemudian terakhir peneliti akan memberikan saran mengenai penerapan dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* yang dapat dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur apabila terdapat skala-skala indikator *Zakat Core Principles* yang belum diterapkan. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur karena adanya sistem pengelolaan internal yang digunakan oleh LAZ Al – Azhar Jawa Timur untuk melakukan audit internal, dalam proses melakukan audit internal mampu memberikan informasi pada muzakki yang transparan mengenai kinerja lembaga. Dalam hal ini dalam melakukan pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah (ZIS) yang menjadi terpenting adalah transparansi dan akuntabilitas yang dimiliki oleh Lembaga Amil Zakat selaku yang memiliki wewenang terhadap pengelolaan dana ZIS. Karena Lembaga Amil Zakat adalah lembaga publik, dan pengelolaan dana publik, sehingga Lembaga Amil Zakat bertanggung jawab atas dana yang dikelola.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti jabarkan menjadi menarik perhatian peneliti untuk menjadikan Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur sebagai objek penelitian dengan judul “ **Analisis Implementasi Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles* ”.**

## B. Identifikasi dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut yang telah diuraikan oleh peneliti maka peneliti menemukan beberapa masalah yang akan diidentifikasi, diantaranya adalah:

1. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi pengelola zakat.
2. Belum adanya sistem pengembangan sumber daya manusia yang dapat memasok kebutuhan sumber daya amil bagi lembaga pengelola zakat di Indonesia.
3. Kurangnya pemahaman zakat pada beberapa muzakki di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.
4. Terdapat amil yang bukan berlatar belakang pendidikan amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.
5. Sumber daya manusia di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur yang masih kurang mencukupi.
6. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum pernah melakukan pengukuran dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles*.
7. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang bersertifikasi akan tetapi LAZ Al-Azhar di tahun 2019 pernah meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) Ispidy dan Dande pada bulan Agustus 2020.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, peneliti akan membatasi pembahasan masalah supaya tidak meluas dan tidak ada kaitannya dengan pokok masalah, diantaranya sebagai berikut :

1. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum pernah melakukan pengukuran dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles*.
2. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang bersertifikasi akan tetapi LAZ Al-Azhar di tahun 2019 kembali meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) Ispidy dan Dande pada bulan Agustus 2020.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*?
2. Bagaimana Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles* ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah peneliti susun, tujuan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*.
2. Untuk mengetahui Faktor Penghambat dan Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*.

## E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk pihak-pihak terkait baik secara teoritis maupun praktisi:

### 1. Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian ini sebagai acuan teoritis mengenai tata kelola amil yang baik dilihat dalam tolak ukur Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*. Serta dapat memperkaya teori-teori dalam ranah manajemen zakat.

### 2. Praktisi

#### a. Bagi Lembaga

Diharapkan hasil dari penelitian skripsi ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran dan evaluasi terhadap tata kelola amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Khususnya pemahaman mengenai dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* yang memiliki pengaruh besar terhadap profesionalisme amil, performa, kolektivitas, serta kepercayaan muzakki terhadap Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur akan lebih baik lagi sebagai wujud keseriusan dalam menjalankan kewajiban sebagai amil.

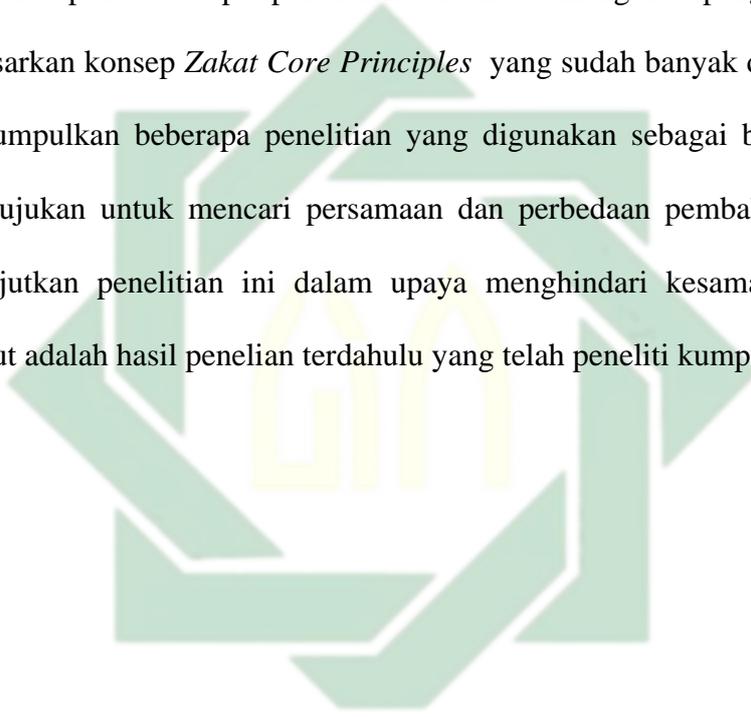
#### b. Bagi Penyusun dan Pembaca

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan edukasi, wawasan baru bagi peneliti tentang tata kelola zakat khususnya pada konsep *Zakat Core Principles*. Dan penelitian ini diharapkan akan menambah literatur bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Program Studi

Manajemen Zakat dan Wakaf, dan juga sebagai sumber rujukan untuk mengerjakan tugas atau penelitian selanjutnya khususnya dalam topik *Zakat Core Principles*.

#### **F. Kajian Pustaka**

Adapun beberapa penelitian terdahulu mengenai pengelolaan zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* yang sudah banyak diteliti. Peneliti mengumpulkan beberapa penelitian yang digunakan sebagai bahan referensi atau rujukan untuk mencari persamaan dan perbedaan pembahasan sebelum melanjutkan penelitian ini dalam upaya menghindari kesamaan penelitian. Berikut adalah hasil penelitan terdahulu yang telah peneliti kumpulkan :



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

Tabel 1. 1  
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Ilham Akbar “ <b>Tata Kelola Zakat Dalam Perspektif Good Governance</b> ” Tahun 2020 <sup>13</sup>	Pengelolaan zakat yang kurang baik akan terasa kurang pula kemanfaat atas zakat. Sri Nurhayati rasi pengelolaan berpengaruh terhadap kepuasan Muzakki membayar zakat. Professional amil akan berpengaruh terhadap kepuasan orang yang membayar zakat atau muzakki. Pengelolaan Baitu Mal Aceh (BMA) yang baik adalah sebuah kunci yang penting sebagai upaya memaksimalkan manfaat zakat kepada masyarakat. Oleh sebab itu, membutuhkan sebuah upaya untuk	Tata kelola zakat dalam <i>good governance</i> di Baitul Mal Aceh (BMA) telah cukup baik dan dalam proses menuju prinsip wawasan kedepan, keterbukaan dan transparansi, pertanggungjawaban, partisipasi masyarakat, supremasi hukum, daya tanggap, profesionalisme, memiliki tingkat efisien realisasi zakat dan penyaluran zakat yang cukup baik. Namun BMA masih belum mempunyai	Untuk mengetahui tata kelola zakat di Baitul BMA yang ditinjau oleh perspektif <i>good governance</i> , Ilham Akbar menggunakan jenis penelitian bersifat kualitatif dan berdasarkan tujuan digolongkan sebagai deskriptif-eksplanatif yang bertujuan untuk memaknai dan memahami sesuatu yang ada dibalik gejala, tetapi juga membangun teori dari bawah dengan upaya meneukan hubungan antar 2 variabel.	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Ilham Akbar dengan peneliti terletak pada topik yang akan diteliti yaitu Tata Kelola Zakat. Kemudian objek yang diteliti sama-sama menggunakan organisasi pengelola zakat atau organisasi nirlaba. Penelitian yang dilakukan oleh Ilham Akbar sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. <b>Perbedaan :</b> Sedangkan perbedaan pada penelitian yang dilakukan Ilham Akbar membahas mengenai tata kelola zakat dalam perspektif <i>good governance</i> sedangkan

<sup>13</sup> Ilham Akbar “Tata Kelola Zakat Dalam Perspektif Good Governance”, (Skripsi—UIN Ar-Raniry Banda Aceh , 2020)

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
		melaksanakan kegiatan pengelolaan zakat yang baik.	aturan yang menjamin akses informasi, prosedur yang jelas dan tertulis untuk pengaduan <i>hotline</i> , pedoman pelaksanaan partisipatif.		peneliti juga membahas mengenai tata kelola zakat namun berfokus pada dimensi tata kelola zakat, Kemudian perbedaan penelitian terletak pada indikator dalam tata kelola zakat, penelitian yang dilakukan oleh Ilham Akbar mengkaji penelitian tentang tata kelola zakat menggunakan perspektif <i>Good Governance</i> sedangkan yang akan diteliti yaitu menggunakan konsep <i>zakat core principles</i> .dilakukan oleh Ilham Akbar dengan peneliti yaitu pada penelitian Ilham Akbar menggunakan perspektif <i>good governance</i> dalam pengukurannya. Sedangkan peneliti menggunakan dimensi tata kelola zakat dalam konsep <i>zakat core principle</i> .
2.	Kharisma Apriliyani “Analisis Penerapan <i>Good Amil Governance</i> di Lembaga Amil Zakat (Studi Pada Dompot	Beberapa Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang ada di Indonesia masih terdapat yang belum menerapkan <i>Good Amil Governance</i> secara maksimal. Perkembangan	Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kharisma Apriliyani menunjukkan bahwa Dompot Sejuta Harapan (DSH) belum maksimal dalam	Metode penelitian deskriptif kualitatif digunakan oleh Kharisma Apriliyani untuk menggambarkan dan menjabarkan proses dalam	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan Kharisma Apriliyani dengan peneliti terletak pada topik yang akan diteliti yaitu dimensi tata kelola zakat. Kemudian dalam

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<b>Sejuta Harapan Klaten)</b> ” Tahun 2020 <sup>14</sup>	mengenai konsep tata kelola yang baik dalam menjalankan suatu organisasi dalam beberapa decade terakhir menjadi salah satu perhatian utama organisasi di seluruh dunia, baik dari organisasi di sector swasta maupun disektor public, organisasi pemerintah dan organisasi nirlaba. Perhatian ini kemudian mengarah pada berbagai jenis kebijakan tata kelola pembuat standar yang kemudian diterapkan oleh berbagai organisasi untuk medukung, meningkatkan, dan	menjalankan tata kelola lembaga khususnya di Instrumen Transparansi dan Independen. Dimana pada instrumen Transparansi dalam hal publikasi SDH masih melalui media cetak yaitu majalah sebagai bentuk tanggung jawab DSH kepada donatur. Kemudian pada instrument Independensi telah diterapkan oleh SDH.Klaten sesuai dengan indicator aspek ini, namun peada legalitas berdasarkan hukum masih	melakukan tata kelola lembaga amil zakat dengan menggunakan Sembilan instrument, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, integritas, keandalan, kompetensi dan reputasi. Data diperoleh melalui teknik pengumpulan data dokumentasi dan wawancara dengan pihak terkait diantaranya direktur, <i>Human Resort of Development</i> (HRD) dan bidang keuangan.	penelitian Kharisma Apriliyani dan yang akan diteliti oleh peneliti sama-sama menggunakan metode prenelitian kualitatif deskriptif. Kemudian objek yang diteliti sama-sama menggunakan organisasi pengelola zakat atau organisasi nirlaba <b>Perbedaan :</b> Perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh Kharisma Apriliyani dengan peneliti terletak pada indikator penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Kharisma Apriliyani menggunakan 9 prinsip diantaranya adalah transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keadilan, integritas, keandalan, kompetensi dan reputasi. sedangkan peneliti akan menganalisis dimensi tata kelola zakat yang merupakan salah satu aspek dalam konsep <i>Zakat Core</i>

<sup>14</sup> Kharisma Apriliyani “Analisis Penerapan *Good Amil Governance* di Lembaga Amil Zakat (Studi Pada Dompot Sejuta Harapan Klaten) (Skripsi—IAIN Surakarta , 2020)

		memastikan kepatuhan terhadap hak-hak	menunggu hasil dari kementerian agama		<i>Principles</i> memiliki dua variabel diantaranya
<b>No.</b>	<b>Penulis dan Judul</b>	<b>Permasalahan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Persamaan dan Perbedaan</b>
		pemangku kepentingan dan tujuan organisasi.			adalah amil dan kelembagaan, dan setiap variabel memiliki beberapa indikator.
3.	Rifqa Karimah <b>“ Efektivitas Distribusi Dana Zakat Di Lembaga Manajemen Infaq (LMI) Dengan Pendekatan Zakat Core Principles (ZCP) “</b> Tahun 2019 <sup>15</sup>	Tantangan terbesar dalam sebuah organisasi pengelola zakat adalah untuk melaksanakan distribusi secara tepat sasaran dan efisien. Jika organisasi zakat tidak efisien dalam penyalurannya, maka akan terjadi kesenjangan penyaluran dana zakat yang tidak sesuai dengan fungsi zakat untuk kemaslahatan dan penyalurannya, juga tidak tepat sasaran dan tidak sesuai dengan syariat Islam.	Kedua Efektivitas distribusi dana zakat di Lembaga Manajemen Infaq dengan menggunakan <i>Zakat Core Principles (ZCP)</i> ada dua kategori yakni dengan perhitungan Disburseemen Collection Ratio (DCR) dan Kecepatan Waktu. LMI telah mendistribusikan secara efektif baik dari segi rasio DCR dengan kategori sangat efektif maupun kecepatan waktu distribusi	Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Untuk penelitian ini Pengumpulan data menggunakan dua metode, yaitu teknik wawancara pemangku kepentingan langsung, yaitu eksekutif, direktur senior pemberdayaan dan enam mustahiq.	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Rifqa Karimah dengan peneliti terletak pada topik yang akan diteliti yaitu <i>Zakat Core Principles</i> . Kemudian dalam penelitian terdahulu dan yang diteliti oleh peneliti sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif. <b>Perbedaan:</b> Sedangkan perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh Rifqa Karimah dengan peneliti terletak pada lokasi penelitian, Rifqa Karimah melakukan

<sup>15</sup> Rifqa Karimah “Efektivitas Distribusi Dana Zakat Di Lembaga Manajemen Infaq (LMI) Dengan Pendekatan *Zakat Core Principles (ZCP)*”, (Skripsi—UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2019)

			masuk.dalam kategori cepat		penelitian di Lembaga Manajemen Infaq sedangkan peneliti akan
No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
					melakukan penelitian di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan oleh Rifqa Karimah tentang pendistribusian zakat yang merupakan salah satu prinsip pada <i>Zakat Core Principles</i> yaitu pada ZCP 10 Sedangkan yang akan diteliti yaitu dimensi tata kelola zakat berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i> .
4.	Dimas Kholiliur Rohman “ <b>Optimalisasi Intermediary Function BAZNAS sesuai dengan Zakat Core Principles Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Sidoarjo</b> ” Tahun 2020 <sup>16</sup>	Masih kurangnya pengetahuan masyarakat tentang BAZNAS nasional di Kabupaten Sidoarjo dan penghimpunan di tingkat organisasi amil zakat di Kabupaten Sidoarjo tampaknya lebih penting, selain program Belum berfungsi dengan	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa informasi mengenai ZCP belum sampai kepada BAZNAS Kabupaten Sidoarjo yang tentunya belum diterapkan dalam aktivitas pengelolaannya. Dalam	Metode deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini membutuhkan informasi dan deskripsi yang lengkap, faktual dan faktual terkait dengan optimalisasi kinerja Baznas Nasional Kabupaten Sidoarjo dalam	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Dimas Kholiliur Rohman dengan peneliti terletak pada topik yang akan dikaji yaitu <i>Zakat Core Principles</i> . <b>Perbedaan:</b> Sedangkan perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh

<sup>16</sup> Dimas Kholiliur Rohman “Optimalisasi Intermediary Function BAZNAS sesuai dengan Zakat Core Principles Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Sidoarjo”, (Skripsi—Universitas Airlangga, Surabaya, 2020)

		baik. Dan zakat diberikan kepada mustahik yang	Pengumpulannya BAZNAS Kabupaten	menjalankan fungsi intermediasi. , yang	Dimas Kholiliur Rohman dengan peneliti terletak pada lokasi penelitian, Dimas Kholiliur
No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
		mendukung peningkatan dan pendayagunaan zakat dengan mengembangkan zakat produktif ini sebagai. berfungsi dengan baik. Dan zakat diberikan kepada mustahik yang mendukung peningkatan dan pendayagunaan zakat dengan mengembangkan zakat produktif ini sebagai. modal usaha.	Sidoarjo fokus pada para ASN (Aparatur Sipil Negara). Dalam penyalurannya tidak ditemukan kendala sehingga rasio penyaluran terhadap dana yang terkumpul termasuk dalam kategori sangat efektif berdasarkan penilaian ZCP.	digunakan sebagai indikator kinerjanya. Oleh karena itu, data yang diperoleh dari wawancara observasi dan kuesioner ANP akan digunakan fungsi intermediasi. , yang digunakan sebagai indikator kinerjanya. Oleh karena itu, data yang diperoleh dari wawancara observasi dan kuesioner ANP. akan digunakan sebagai dokumen untuk mencapai tujuan penelitian ini	Rohman meneliti di BAZNAS kabupaten Sidoarjo, sedangkan yang akan diteliti adalah LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Dimas Kholiliur Rohman meneliti tentang Fungsi Intermediasi yang merupakan salah satu aspek dalam <i>Zakat Core Principles</i> dan berfokus pada prinsip manajemen penghimpunan dan manajemen pendayagunaan yang termuat dalam ZCP 9 dan 10. Sedangkan yang akan diteliti yaitu ( <i>governance</i> ) yang termuat dalam ZCP 8. Sedangkan yang akan diteliti yaitu dimensi tata kelola zakat berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i> ..
5.	Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri  “ Analisis Implementasi <i>Good Amil Governance</i> Berdasarkan Konsep <i>Zakat Core Principles</i> di	Perkembangan zakat di Indonesia meningkat pesat ketika UU No. 38/1999 disahkan oleh pemerintah. Namun,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Zakat Core Principle</i> mengenai tata kelola amil sudah	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi lapangan. Dalam	<b>Persamaan :</b>  Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri dengan peneliti terletak pada topik yang

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
	<b>Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul</b>	muncul masalah dengan perkembangan Yayasan	diterapkan dengan baik. Sebagian besar	pengumpulan data, peneliti menggunakan	akan diteliti yaitu <i>Zakat Core Principles</i> .
	<b>Hayat Surakarta “ Tahun 2020<sup>17</sup></b>	Amil Zakat (LAZ) karena kurangnya pemahaman tentang peraturan zakat, seperti penyalahgunaan dana zakat, mendistribusikan zakat dalam bentuk pinjaman dan menggunakan sumber daya zakat untuk berinvestasi	responden kelola amil yang cukup sesuai dengan ketentuan di konsep <i>Zakat Core Principles</i> . Dalam artian walaupun secara materi mereka tidak mengerti mengenai <i>Good Amil Governance</i> . Namun sudah menerapkan tata kelola yang sesuai dengan prinsip yang ada pada <i>Zakat Core Principle</i>	teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis tematik menggunakan sebagai teknik analisis.	<b>Perbedaan :</b>  Sedangkan perbedaan yang penelitian yang dilakukan oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri dengan peneliti terletak pada pengolahan data, penelitian Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri mengukur implementasi dimensi tata kelola zakat dengan menggunakan standar konsep <i>Zakat Core Principles</i> dari hasil wawancara yang kemudian disajikan langsung kedalam bentuk persentase melalui perhitungan sederhana, dimana penelitian terdahulu memberikan skor dengan skala 1 hingga 6 terhadap setiap dimensi yang ada. Nilai skala didasarkan pada nilai maksimal 100%, yang artinya jarak

<sup>17</sup> Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* berdasarkan *Zakat Core Principles* di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta”, *Al Ijarah* Vol. 6, No. 2, (Desember, 2020)

					setiap skala akan terpaut 16,6%. Skala 1 bernilai 16,6% dan skala 6
No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan
					bernilai 100%. Hasil pengukuran tersebut akan menunjukkan bagaimana tingkat kesesuaian penerapan ZCP dalam instansi menggunakan besaran nilai persentase indikator yang didapatkan. Sedangkan peneliti mengukur penerapan dimensi tata kelola zakat berdasarkan konsep Zakat Core Principles menggunakan Komponen Perhitungan Indeks ZCP, yang mana di setiap indikator dinilai menggunakan Skala Likert (Likert scale) dengan skor 1 hingga 5. Skor 1 merepresentasikan bahwa indikator belum diterapkan sebagaimana mestinya sedangkan skor 5 menyatakan bahwa indikator telah diterapkan. Hasil Nilai tersebut akan dibagi menjadi lima kategori sesuai dengan Kategori Nilai Indeks Implementasi ZCP, dimana hal tersebut akan

No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan
6.	Asih Lestari “Implementasi Zakat Core Principles (ZCP) Suatu Telaah Audit Lembaga Amil Zakat dalam Menciptakan Transparansi Serta Akuntabilitas (Studi Pada BAZNAS dan Dompot Dhuafa) <sup>18</sup>	Penerapan prinsip akuntansi zakat atau PSAK 109 belum sepenuhnya diterapkan. Kurangnya pengungkapan di website mengenai laporan keuangan individu lembaga berarti tingkat transparansi dan akuntabilitas organisasi zakat rendah.	Hasil penelitian ini menunjukkan transparansi dan akuntabilitas pada BAZNAS dan Dompot Dhuafa sudah diterapkan akan tetapi masih membutuhkan perbaikan. Implementasi dari beberapa prinsip <i>Zakat Core Principles</i> juga dalam beberapa pelaksanaan kegiatannya yang belum sesuai dengan konsep zakat <i>Zakat Core Principles</i> . Saran dari hasil penelitian ini yaitu menerapkan PSAK 109 secara	Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif di BAZNAS Kabupaten Banyumas dan Dompot Dhuafa di Provinsi Jawa Tengah. Jumlah informan yang diperoleh dari penelitian ini meliputi sembilan informan, informan dari enam BAZNAS dan tiga informan dari Dompot Dhuafa	menentukan kategori yang akan didapatkan oleh lembaga terkait.  <b>Persamaan</b> :Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Asih Lestari dengan peneliti terletak pada topik yang akan diteliti yaitu <i>Zakat Core Principles</i> .  <b>Perbedaan:</b>  Sedangkan perbedaan pada penelitian yang dilakukan oleh Asih Lestari dengan peneliti terletak pada lokasi penelitian. Asih Lestari meneliti di BAZNAS dan Dompot Dhuafa, sedangkan yang akan diteliti adalah LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan oleh Asih Lestari fokus membahas tentang transparansi dan akuntabilitas yang merupakan salah satu prinsip pada aspek

<sup>18</sup> Asih Lestari “Implementasi Zakat Core Principles (ZCP) : Suatu Telaah Audit Lembaga Amil Zakat dalam Menciptakan Transparansi serta Akuntabilitas (Studi pada Baznas dan Dompot Dhuafa)”, (Skripsi—Universitas Jendral Soedirman Purwokerto, 2021)

			sepenuhnya pada BAZNAS dan Dompot Dhuafa.		<i>Shariah Governance</i> berdasarkan konsep <i>Zakat Core Principles</i> . Sedangkan yang akan di teliti
<b>No.</b>		<b>Permasalahan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Persamaan dan Perbedaan</b>
					adalah prinsip tata kelola amil ( <i>Good Amil Governance</i> ).
7.	Ika Sanjaya “ <b>Pengaruh Syariah Compliance (Kepatuhan Syariah), Transparansi, Penulis dan Judul Akuntabilitas, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), dan Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Zakat di Kota Pekanbaru</b> ” Tahun 2019 <sup>19</sup>	Fenomena pengelolaan zakat di kota Pekanbaru terjadi saat ini, masyarakat masih memiliki kebiasaan menyalurkan zakat secara langsung maupun melalui masjid. Selain itu, karena masyarakat belum terlalu mengenal organisasi BAZNAS, muzakki selalu memilih belum optimalnya pemanfaatan zakat di Indonesia karena sistem implementasi zakat yang belum terintegrasi dengan sumber daya manusia (SDM) yang	Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa kepatuhan, transparansi, akuntabilitas, kapasitas sumber daya dan sistem pengendalian intern akuntabilitas, kapasitas sumber daya dan sistem pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan dana zakat secara bersamaan. Bagian Kepatuhan Syariah, Transparansi, Akuntabilitas,	Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan mengisi kuesioner. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampel yang ditargetkan, sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden. Analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, verifikasi statistik deskriptif , uji hipotesis klasik,	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Ika Sanjaya dengan peneliti terletak permasalahan dimana tentang kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap OPZ. Objek penelitian yang dilakukan oleh Ika Sanjaya dengan peneliti sama-sama menggunakan lembaga nirlaba. <b>Perbedaan :</b> Pada penelitian yang dilakukan oleh Ika Sanjaya lebih difokuskan pada pengaruh Pengaruh Syariah Compliance (Kepatuhan Syariah), Transparansi, Akuntabilitas, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), dan Pengendalian

<sup>19</sup> Ika Sanjaya “Pengaruh Syariah Compliance (Kepatuhan Syariah), Transparansi, Akuntabilitas, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), dan Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Zakat di Kota Pekanbaru”, (Skripsi—Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2019)

		terampil, kesadaran masyarakat dan sistem	Kapasitas Sumber Daya dan Sistem	dan uji hipotesis menggunakan metode regresi linier berganda.	Internal Terhadap Pengelolaan Zakat sedangkan peneliti menganalisis dimensi tata kelola zakat, berdasarkan
No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
		informasi yang kurang baik. yang kurang baik.	Pengendalian Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan dana zakat.		Konsep <i>Zakat Core Principles</i> di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.
8.	Ikhsan Mardiansah, “Analisis Implementasi <i>Good Amil Governance</i> Berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i> Pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo)” Tahun 2021 <sup>20</sup>	Prinsip akuntabilitas dan transparansi belum diterapkan secara profesional oleh lembaga pengelola zakat, sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh organisasi pengelola zakat kurang berkualitas, dan lemahnya sistem birokrasi dan tata kelola yang baik yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan	Sistem tata kelola amil yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo cukup baik. Hingga saat ini penerapan kelembagaan pada sistem tata kelola amil sesuai <i>Zakat Core Principles</i> sebagian besar telah dilakukan dalam praktik di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo.	Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sampel yang digunakan adalah enam informan yang merupakan amil di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo.	<p><b>Persamaan :</b></p> <p>Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Mardiansah terletak pada topik penelitian yakni dimensi tata kelola zakat berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i>.</p> <p><b>Perbedaan :</b></p> <p>Pada penelitian yang dilakukan oleh Ikhsan Mardiansah membahas konsep <i>Good Amil Governance</i> perkembangan dari prinsip <i>Good Corporate Governance</i> yang memiliki 5</p>

<sup>20</sup> Ikhsan Mardiansah “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan *Zakat Core Principles* Pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo)”, (Jurnal—Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2021)

		transparansi Lembaga Amil Zakat.			prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban,
No.	Penulis dan Judul	Permasalahan	Hasil Penelitian	Metode Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
					kemandirian, kewajaran dan kepatuhan syariah selain itu juga membahas dimensi tata kelola zakat berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i> . Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti hanya membahas dimensi tata kelola zakat berdasarkan <i>Zakat Core Principles</i> .
9.	Aliudin Budi Santoso “Implementasi Good Governance Sebagai Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Dana ZIS di LAZ Al-Azhar Jawa Timur” Tahun 2021 <sup>21</sup>	Di Indonesia masyarakat masing kurang percaya untuk membayar zakat di Lembaga Amil Zakat, atau Badan Amil Zakat Nasional. Masyarakat lebih suka membayar zakat secara mandiri langsung kepada orang yang membutuhkan Karena lebih nyaman dan langsung melihat	Dalam transparansi LAZ Al-Azhar Jawa Timur menerbitkan laporan keuangan triwulan melalui majalah dan menggunakan media sosial. Akuntabilitas LAZ Al-Azhar Jawa Timur setiap minggu sekali melakukan persamaan laporan	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mendeskripsikan dengan tujuan untuk memahami fenomena yang terjadi di masyarakat melalui hasil penelitian	<b>Persamaan :</b> Persamaan pada penelitian yang dilakukan oleh Aliudin dengan peneliti terletak permasalahan dimana kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap OPZ. Objek penelitian yang dilakukan oleh Aliudin dengan peneliti sama-sama di LAZ Al-Azhar Jawa Timur dan sama-sama

<sup>21</sup> Aliudin Budi Santoso “Implementasi Good Governance Sebagai Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Dana ZIS di LAZ Al-Azhar Jawa Timur”, (Skripsi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021)

		kondisi yang ada. Tak jarang masyarakat lebih	keuangan lembaga dan kwitansi penerimaan.	sebelumnya yang menunjukkan bahwa	menggunakan metode penelitian kualitatif. <b>Perbedaan :</b>
<b>No.</b>	<b>Penulis dan Judul</b>	<b>Permasalahan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Persamaan dan Perbedaan</b>
		suka jika memberikan zakatnya kerabatnya sendiri meskipun sebenarnya ada yang lebih membutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak masyarakat yang masih belum kenal dengan lembaga zakat yang resmi, atau masih belum percaya dengan lembaga zakat yang resmi.	Responsibility Al-Azhar Jawa Timur setiap divisi dalam struktur organisasi menetapkan SOP sendiri. Masing-masing menjalankan fungsinya. Independency Kantor cabang nantinya akan menyusun laporan program yang telah dibuat untuk diberikan ke kantor pusat guna memperoleh pencairan dana zakat infaq dan sedekah	mebutuhkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena tersebut, yaitu fenomena yang terjadi di lingkungan sekitar.	Pada penelitian yang dilakukan oleh Aliudin membahas tentang penerapan <i>Good Governance</i> sebagai pengendalian internal, sedangkan peneliti membahas dimensi tata kelola zakat yang merupakan merupakan bentuk perkembangan dari prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , yang bisa digunakan untuk pedoman dalam tata kelola organisasi pengelola zakat .

## G. Definisi Operasional

Agar penelitian ini lebih mudah untuk dipahami dan mengurangi kesalahpahaman dalam memaknai maksud dalam penelitian perlu adanya definisi operasional. Maka penulis akan memaparkan definisi dari setiap variabel yang ada dalam judul penelitian ini sebagai berikut :

### 1. Tata Kelola Zakat

Tata kelola atau *Governance* berasal dari kata latin “gubernance” yang memiliki arti mengarahkan dan mengendalikan. Dalam manajemen bisnis, kata tersebut telah diadaptasi sehingga menjadi *coreporate governance*, menjadi upaya untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan yang dilakukan organisasi, institusi dan perusahaan. Sedangkan *Good Governance* diartikan sebagai sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas atau organisasi.<sup>22</sup>

### 2. Lembaga Amil Zakat (LAZ)

Lembaga Amil Zakat (LAZ) merupakan lembaga zakat yang dibentuk dan dikelola oleh swasta yang dimana tugasnya yaitu, mengelola, mengumpulkan, mendistribusikan, serta mengatur segala urusan Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS). Telah diatur dalam UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat disebutkan bahwa Lembaga Amil Zakat didirikan dengan tujuan membantu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dalam proses pendistribusian, dan pencatatan. Jadi LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur

---

<sup>22</sup> Siswanto Sutojo dan John Aldrige, *Good Corporate Governance: tata kelola perusahaan yang sehat*, (Jakarta : Damar Media, 2005), 1.

adalah lembaga yang berada pada naungan BAZNAS yang mempunyai tugas mengelola dana zakat termasuk dalam semua hal operasional zakat (fundraising maupun distribusi).<sup>23</sup>

### 3. *Zakat Core Principles*

*Zakat Core Principles* merupakan konsep baru yang diusung oleh BAZNAS yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan manajemen zakat di OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) agar semakin efektif dalam pengelolaan dana sosial kemasyarakatan sebagai upaya meningkatkan perekonomian umat. *Zakat Core Principles* memiliki 18 prinsip yang diatur pada enam aspek utama dalam pengelolaan zakat.<sup>24</sup>

### 4. Tata Kelola Zakat

Tata kelola zakat adalah kumpulan dari struktur dan mekanisme dalam sebuah organisasi yang dirancang untuk mendorong dan mempertahankan transparansi, integritas, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan.<sup>25</sup> Pada dimensi tata kelola zakat berdasarkan *Zakat Core Principles* memiliki dua variabel yaitu variabel amil dan variabel kelembagaan yang direpresentasikan dengan indikator-indikator didalam masing-masing variabel.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> IMZ. *Indonesia Zakat and Development Report (IZDR) 2011* (Bandung: IMZ, 2011), 50.

<sup>24</sup> Sri Nurhayati, *Akuntansi dan Manajemen...*, 102.

<sup>25</sup> BAZNAS, *Catatan Teknis Tata Kelola Amil Untuk Lembaga Zakat* : 2017), 7.

<sup>26</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2020), 12.

## H. Metode Penelitian

Penelitian secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *research*, yang terdiri dari kata *re* yang artinya kembali dan *to search* yang artinya mencari.<sup>27</sup> Oleh karena itu, penelitian adalah pencarian yang dilakukan secara ilmiah, yang meliputi ciri keilmuan yang rasional atau masuk akal, dapat diketahui oleh indera manusia, dan melalui alur-alur tertentu.<sup>28</sup> Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode penelitian adalah suatu prosedur atau langkah untuk memperoleh pengetahuan ilmiah.<sup>29</sup> Yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan evaluasi.

Metode penelitian kualitatif adalah salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya dijelaskan secara terstruktur, sistematis dan terencana dengan baik, mulai dari awal penelitian samapi akhir, pelaksanaan, serta gambaran umum tentang subjek yang akan diteliti melalui proses pengumpulan data yang sudah tersusun.<sup>30</sup> Pendekatan evaluasi digunakan oleh peneliti karena dalam kegiatan penelitian yang bersifat mengevaluasi suatu kegiatan dengan tujuan mengukur keberhasilan suatu kegiatan dan menentukan keberhasilan suatu program telah selesai dengan apa yang diharapkan. Tujuan evaluasi adalah peneliti ingin mengetahui penerapan dimensi tata kelola zakat

<sup>27</sup> Sandu Siyoto, Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta : Penerbit Literasi Media Publishing, 2015), 8.

<sup>28</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2016), 24.

<sup>29</sup> Suryana, *Metode Penelitian Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia, 2010), 20.

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*, (Bandung:Alfabeta,2013), 13.

berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* dengan mengukur dua variabel yang ada dalam *Zakat Core Principles* yaitu variabel amil dan kelembagaan dengan masing-masing indikatornya. Kemudian untuk mengetahui suatu penilaian kinerja dapat dikatakan baik, cukup, dan buruk maka diperlukan skor penilaian kepada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berdasarkan pada penilaian skala likert, hasil pengukuran akhir akan mendapatkan nilai dari 0 hingga 1. Nilai tersebut dibagi menjadi lima kategori dapat dilihat pada tabel 1.2:

Tabel 1. 2  
Kategori Nilai Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Nilai	Kategori	Penjelasan
0,00 - 0,20	Tidak Baik	OPZ belum mengimplementasikan indikator ZCP dengan baik
0,21 - 0,40	Kurang Baik	OPZ masih dalam proses mengimplementasikan indikator ZCP
0,41 - 0,60	Cukup Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang krusial dalam manajemen OPZ
0,61 - 0,80	Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang menunjang performa OPZ
0,81 - 1,00	Sangat Baik	OPZ menjadi model percontohan organisasi yang telah mengimplementasikan indikator ZCP

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

## 2. Data

Data merupakan salah satu bagian penting dari penelitian, data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini meliputi dua jenis data, yaitu :

### a. Data Primer

Data primer merupakan data pokok yang digunakan pada penelitian, dapat diperoleh secara langsung dari sumbernya maupun lokasi

objek penelitian. Dan data primer tidak diperoleh melalui perantara maupun pihak kedua.<sup>31</sup>

Data primer dalam penelitian ini adalah, data wawancara amil, laporan keuangan, dan SOP LAZ Al-Azhar Nasional Jawa Timur dan Sertifikat ISO.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung dari penelitian ini secara tidak langsung dengan cara melalui media perantara. Data sekunder pada penelitian ini terdiri dari visi misi, struktur organisasi, majalah lembaga, dan katalog program LAZ Al-Azhar Nasional Jawa Timur.

### 3. Sumber Data

Penulis menggunakan dua jenis sumber data pada penyusunan skripsi ini, diantaranya:

#### a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah data data yang didapatkan dari beberapa sumber utama dalam penelitian yaitu menggali informasi secara langsung dengan topik tata kelola zakat berdasarkan konsep *Zakat Core Principles* melalui responden:

- 1) Kepala LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.
- 2) Devisi Keuangan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur untuk menggali data wawancara dan laporan posisi keuangan

---

<sup>31</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 104.

3) Devisi Kelembagaan untuk menggali data wawancara, SOP LAZ Al-Azhar Nasional Jawa Timur, dan Sertifikat ISO .

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data tidak langsung yang mampu memberikan data tambahan serta penguatan terhadap data penelitian. Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa struktur organisasi kelembagaan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, majalah, visi dan misi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

a. Observasi

Teknik observasi adalah penelitian yang dilakukan oleh pengamat dengan cara pengamat harus jeli saat mengamati peristiwa, proses, atau gerakan.<sup>32</sup> Dalam penelitian ini, peneliti hanya sebagai pengamat independen karena tidak terlibat secara langsung, oleh karena itu peneliti mampu mengamati dengan menggunakan teknik catatan lapangan. Catatan lapangan dalam penelitian ini yaitu dengan cara mencatat hasil temuan peneliti dan mengamati narasumber terhadap topik tata kelola amal kemudian membuat catatan berupa data yang diperlukan.

---

<sup>32</sup> Sandu Siyoto, Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta : Literasi Media Publishing, 2015), 66.

## b. Wawancara

Menurut Esterbeg bahwa wawancara merupakan adanya pertemuan dua orang yang saling berinteraksi untuk berbagi informasi melalui Tanya jawab, sehingga memperoleh makna dari sebuah topik pembahasan.<sup>33</sup> peneliti mengumpulkan data melalui kegiatan tanya jawab antara peneliti dan beberapa informan di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.

Tabel 1. 3  
Daftar Informan Wawancara

<b>Informan</b>	<b>Jabatan</b>
Aditya Kusuma	Kepala Perwakilan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur
Widyatanti	PLT Divisi Keuangan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur
Feni Lestari	PLT Divisi Sumber Daya LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

Sumber : Data diolah, 2021

## c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah kegiatan mengumpulkan data melalui sumber tertulis seperti di buku, jurnal atau media yang lain. Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seorang. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung:Alfabeta, 2016), 384

<sup>34</sup> Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 240.

## 5. Teknik Keabsahan Data

Untuk menguji data dari penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang menggabungkan data dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis triangulasi, yaitu<sup>35</sup>:

### a. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah hasil peneliti dengan sumber yang sama tetapi dengan pendekatan atau pengumpulan data yang berbeda. Pengujian data yang diperoleh sebelumnya oleh peneliti tetap sama atau berbeda. Dalam melakukan data, peneliti memiliki tiga teknik seperti yang telah dijelaskan di atas, yaitu obeservasi, wawancara dan dokumentasi. Dari ketida teknik tersebut mengarahkan kepada peneliti apakah meerima tanggapan yang sama atau berbeda dari sumber yang sama.

### b. Triangulasi Sumber

Triangulasi Sumber merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan sumber berbeda yang diambil dari ketiga informan dengan menggunakan teknik yang sama. Data diuji untuk melihat apakah tanggapan ketiga informan konsisten.

Validitas data dianggap sah jika pernyataan kebenaran peneliti masuk akal. Beberapa bukti menunjukkan bahwa data yang diperoleh

---

<sup>35</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitati Cet. Ke-22*. (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 330.

peneliti dari LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur berupa recording dari beberapa narasumber, foto dengan informan, dan adanya surat tanggapan penelitian dari LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur bahwa mendapatkan izin resmi untuk melakukan kegiatan penelitian.

#### 6. Teknik Pengolahan Data

Setelah memperoleh data yang dibutuhkan, peneliti akan melakukan pengolahan data guna untuk mendapatkan hasil berupa nilai total yang berfungsi sebagai parameter penilaian. Teknik pengolahan data yang akan digunakan yaitu melakukan penilaian Skala Likert (*Likert scale*) yang mengacu pada buku Indeks Implementasi *Zakat Core Principle* Organisasi Pengelola Zakat, dimana teknik tersebut merupakan salah satu bentuk pengukuran berbasis skala yang dilakukan untuk mengumpulkan data demi mengetahui atau mengukur data dari setiap variabel atau indikator yang diobservasi. Peneliti akan melakukan penilaian terhadap setiap indikator menggunakan Skala Likert dengan skor 1 hingga 5. Skor 1 menunjukkan bahwa indikator belum diterapkan sebagaimana mestinya, sedangkan skor 5 menyatakan bahwa indikator telah diterapkan dan diperkuat dengan berbagai berkas untuk memenuhi Komponen Indeks *Zakat Core Principles* yang dapat dilihat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1. 4  
Skala Likert Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

DIMENSI	VARIABLE	NO	INDIKATOR	SKALA				
				1	2	3	4	5
Tata Kelola Zakat	Amil	1	LAZ menerapkan hak amil sebesar 12,5%	Proporsi Hak Amil $\geq 12.5$	Proporsi Hak Amil $\leq 12.5$ tapi tidak tertuang dalam peraturan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan selain SOP/SK	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang belum disahkan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang sudah disahkan
		2	LAZ memiliki program pembinaan SDM Amil	Tidak memiliki	Dalam proses merencanakan program pembinaan	Memiliki program pembinaan SDM amil	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin serta laporan pelaksanaannya
		3	LAZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil (karakter, integritas, dan tiga pengetahuan dasar yaitu pengumpulan zakat, pembayaran zakat, pengelolaan	Tidak memiliki	Dalam proses pembuatan standar	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen selain berupa SK/SOP	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang belum disahkan	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan

		keuangan, dan regulasi nasional						
	4	Amil OPZ memiliki sertifikasi amil yang resmi dan diakui	Tidak memiliki	1 - 2 amil	3 - 4 Amil	5-6 amil	$\geq 7$ Amil	
Kelembagaan	5	OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal	Tidak memiliki	N.A	Memiliki namun tidak rutin dan terjadwal	N.A	Memiliki dan terjadwal rutin	
	6	LAZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki,	Tidak memiliki	Memiliki 1 standar pengelolaan konflik	Memiliki 2 standar pengelolaan konflik	Memiliki 3 standar pengelolaan konflik	Memiliki >3 standar pengelolaan konflik	

			keuangan)					
		7	OPZ memiliki ISO	Tidak memiliki	Dalam proses mendapatkan ISO	Memiliki 1 ISO	Memiliki 2 ISO	Memiliki 3 ISO atau lebih

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

Setelah melakukan penilaian terhadap setiap indikator dengan menggunakan penilaian Skala Likert (*Likert scale*), peneliti akan melakukan perhitungan dengan menggunakan rumus Rumus Multi-Stage Weighted Index berikut :

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times S_n^i) + k)$$

Gambar 0.1 Rumus Multi-Stage Weighted Index

Dimana :

Indeks<sub>total</sub> : Total nilai indeks

WD<sup>i</sup> : Nilai pembobotan pada dimensi *i*

WV<sub>n</sub><sup>i</sup> : Nilai pembobotan pada variabel *n* di dimensi *i*

S<sub>n</sub><sup>i</sup> : Nilai skala likert rata-rata pada indikator di variabel *n* di dimensi *i*

k : Jumlah skala likert yang digunakan

Hasil akhir dari pengukuran indeks *Zakat Core Principles* akan mendapatkan nilai mulai dari 0 hingga 1. Kemudian nilai yang telah didapatkan dibagi menjadi lima kategori. Penjelasan nilai dari setiap kategori dapat dilihat pada tabel 1.5.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Ibid.

Tabel 1. 5  
Kategori Nilai Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Nilai	Kategori	Penjelasan
0,00 - 0,20	Tidak Baik	OPZ belum mengimplementasikan indikator ZCP dengan baik
0,21 - 0,40	Kurang Baik	OPZ masih dalam proses mengimplementasikan indikator ZCP
0,41 - 0,60	Cukup Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang krusial dalam manajemen OPZ
0,61 - 0,80	Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang menunjang performa OPZ
0,81 - 1,00	Sangat Baik	OPZ menjadi model percontohan organisasi yang telah mengimplementasikan indikator ZCP

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

Untuk menunjukkan bahwa tata kelola zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Jawa Timur berada dalam katagori baik atau tidak, bisa didapatkan dengan melihat hasil kalkulasi rumus *Multi-Stage Weighted Idex* dengan variabel amil sebesar 60% dan variabel kelembagaan sebesar 40%. Selanjutnya hasil dari kalkulasi kedua variabel tersebut akan dijumlahkan, sehingga akan didapatkan hasil nilai dimensi tata kelola.

## 7. Teknik Analisis Data

Analisis model Miles dan Huberman merupakan teknik analisis data yang terdiri dari reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion verification*). Dan berikut tahapan-tahapannya: <sup>37</sup>

<sup>37</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Kuantatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung, 2018), 337-345.

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses menganalisis, memilah dan memilih data yang berfokus pada penyederhanaan yang kemudian disusun sesuai dengan kebutuhan. Reduksi data berarti merangkum data dan mengelompokkannya dalam skema yang lebih besar. Pada hal ini peneliti akan mereduksi data dengan memfokuskan pada variabel amil dan kelembagaan di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah reduksi data, langkah selanjutnya adalah penyajian data yang merupakan sekumpulan data informasi menjadi gambaran umum berbentuk uraian singkat, dan mampu memberikan data yang ditampilkan dengan jelas dan rinci. Peneliti dalam hal ini menjadikan data yang telah direduksi menjadi gambaran umum berupa uraian singkat mengenai hasil dari penerapan dimensi tata kelola zakat pada variabel amil dan kelembagaan di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah selanjutnya setelah penyajian data dalam analisis data kualitatif yaitu penarikan kesimpulan dari rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Didalam kesimpulan berisi deskripsi atau gambaran dari suatu objek yang sebelumnya kurang jelas, sehingga setelah dilakukan penelitian menjadi jelas. Dari data yang sudah diuraikan secara singkat, peneliti akan menarik kesimpulan mengenai dimensi tata kelola amil pada variabel amil dan kelembagaan di LAZ Al Azhar Perwakilan

Jawa Timur. Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan berupa pendekatan evaluasi harapan adanya penelitian ini ialah untuk memberikan penilaian terhadap lembaga agar dapat dijadikan bahan pertimbangan lembaga untuk terus melakukan kinerja yang lebih baik.

## **I. Sistematika Pembahasan**

Dalam sistematika pembahasan penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab, dan setiap bab-bab terdapat sub-sub bab sebagai perinciannya. Perlu adanya sistematika pembahasan agar penelitian ini mendapatkan gambaran yang jelas dan menyeluruh dengan sistematika tersebut

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab I ini membahas tentang Latar Belakang Masalah, Identifikasi dan Batasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kajian Pustaka, Definisi Operasional, Metode Penelitian, Sistematika Pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini menjelaskan tentang teori-teori dasar sebagai pendukung penelitian ini, diantaranya penjelasan kerangka teoritis tentang zakat yang terdiri dari definisi, landasan hukum dan hikmah zakat, kemudian pembahasan mengenai *Zakat Core Principles* yang terdiri dari definisi, dan prinsip-prinsip dasar *Zakat Core Principles*. Dan teori yang membahas tata kelola zakat di Lembaga Amil Zakat yang

terdiri dari definisi dan indikator-indikator dari dimensi tata kelola zakat.

### **BAB III : GAMBARAN UMUM LEMBAGA AMIL ZAKAT AL-AZHAR PERWAKILAN JAWA TIMUR**

BAB III ini membahas tentang gambaran umum LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Bab ini berisi mengenai profil LAZ yaitu, Sejarah Singkat LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Visi dan Misi, Struktur Organisasi, Program-program, dan Hasil Wawancara Peneliti dengan Amil LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur sebanyak tiga orang.

### **BAB IV : ANALISIS PENELITIAN**

BAB IV ini tentang bagian peneliti yang akan diberikan analisis diantaranya adalah Analisis Dimensi Tata Kelola Zakat dan Analisis Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola Zakat di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*.

### **BAB V : PENUTUP**

BAB V ini yang terdiri dua sub antara lain adalah kesimpulan dan saran. Kesimpulan berisi tentang semua hasil penelitian yang didapatkan untuk menjawab Rumusan Masalah. Sedangkan saran berisi tentang masukan terhadap lembaga yang akan di teliti.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA TENTANG ZAKAT, LEMBAGA AMIL ZAKAT, TATA KELOLA ZAKAT DAN ZAKAT CORE PRINCIPLES

#### A. Zakat

##### 1. Pengertian Zakat

Zakat berasal dari kosa kata bahasa Arab yang berarti bertambah dan tumbuh yakni *zaka'a az-zaru'* (tanaman) itu bertambah atau tumbuh. Istilah zakat juga berasal dari bahasa Arab *zakat an-nafaqatu* ketika *nafaqah* (biaya hidup) itu diberkahi. Selain itu, biasanya zakat juga sering diartikan dan dipahami dengan suci, kesucian atau menyucikan.<sup>38</sup>

Sedangkan pengertian menurut istilah adalah suatu kegiatan seorang muslim dalam melaksanakan suatu kewajiban yang diatur dalam agama untuk memberikan sebagian harta yang secara penuh dimilikinya dalam perhitungan dan jumlah tertentu dan diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya (delapan ashnaf) sesuai dalam ketentuan Al-Qur'an. Pengertian zakat secara Bahasa dan istilah yang saling berkaitan yaitu bahwa sebagian harta yang dikeluarkan zakatnya akan berkah, tumbuh dan berkembang, menjadi suci dan baik.<sup>39</sup> Seperti pendapat para *fuqaha* tentang definisi zakat antara lain :<sup>40</sup>

a. Malikiyah mendefinisikan zakat merupakan pengeluaran sebagian harta dari harta tertentu untuk diserahkan kepada orang yang berhak

<sup>38</sup> Az-Zuhaili, *Fiqh Islam Wa Adillatuhu Cetakan ke-5*, (Jakarta, Gema Insani, 2017), 164.

<sup>39</sup> Asnaini, *Zakat Produktif Dalam Perspektif Hukum Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 23.

<sup>40</sup> Wahbah Az-Zuhaili, *Fiqh Islam Wa Adillatuhu Jilid 3*, (Depok : Gema Insani, 2011), 165.

menerimanya dengan syarat, hak kepemilikannya jelas dan haulnya sudah cukup satu tahun, namun tidak termasuk hasil pertambangan, tanaman dan barang temuan.

- b. Hanafiah mendefinisikan zakat sebagai pemindahan sebagian kepemilikan atas suatu harta dari harta tertentu untuk diserahkan kepada pihak lain yang berhak menerimanya sebagaimana dijelaskan dalam syariat Islam, dan dilakukan dengan penuh keikhlasan senantiasa mengharapkan ridho dari Allah SWT.
- c. Syafi'iyah mendefinisikan zakat sebagai penamaan atas kepemilikan harta tertentu yang dikeluarkan untuk pihak tertentu.
- d. Menurut Hanabillah zakat ialah hak yang wajib pada harta tertentu diwaktu tertentu kepada kelompok tertentu.

## 2. Landasan Hukum Zakat

Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang hukumnya fardhu ain (wajib) bagi setiap muslim yang telah memenuhi syarat yang telah ditetapkan dalam landasan hukum diantara lain :

### a. Al-Qur'an :

#### 1) Surat At-Taubah ayat 103

حُذِّ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلَّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ  
وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

Artinya:

*“Ambillah zakat dari harta mereka, guna membersihkan dan menyucikan mereka, dan berdoalah untuk mereka. Sesungguhnya doamu itu*

(menumbuhkan) ketentraman jiwa bagi mereka. Allah Maha Mendengarr,  
Maha Mengetahui”<sup>41</sup>

2) Surat Al-Baqarah ayat 43

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّكْعِينَ ٤٣

Artinya :

“Dan laksanakanlah salat, tunaikanlah zakt, dan rukuklah besera orang yang rukuk”<sup>42</sup>

b. Hadist Riwayat Bukhari Muslim tentang zakat

Artinya :

“Islam dibangun di atas lima hal: kesaksian sesungguhnya tiada Tuhan selain Allah dan sesungguhnya Muhammad utusan Allah, melaksanakan sholat, membayar zakat, haji dan puasa Ramadhan” (HR Bukhari Muslim)<sup>43</sup>

3. Amil Zakat

Amil zakat adalah orang-orang yang menyelenggarakan segala kegiatan urusan zakat, mulai dari para pengumpul sampai kepada bendahara dan penjaganya, juga mulai dari pencatat sampai kepada penghitung yang mencatat keluar dan masuknya dana zakat serta mendistribusikannya ke mustahik.<sup>44</sup> Dalam Ensiklopedo Islam, yang dimaksud dengan amil berarti

<sup>41</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bekasi:PT Surya Prima Selaras), 203

<sup>42</sup> Ibid., 7.

<sup>43</sup> Ahmad, Imam bin Hanbal, Musnad Ahmad bin Hanbal. *al-Qahirah: dar al-hadis*, 1990. (Musnad Ahmad 5743)

<sup>44</sup> Yusuf al-Qardawi, *Hukum Zakat Cetakan Ke-4, terj. Salman Harun, dkk.* (Bandung:Litera AntarNusa dan Mizan, 1996), 545.

orang atau badan yang mengatur soal zakat dan sedekah dengan cara mengumpulkan, mencatat, dan menyalurkannya kepada yang berhak menerima sesuai menurut ketentuan ajaran Islam.<sup>45</sup> Amil juga berhak untuk menerima zakat seperti yang telah dijelaskan oleh Allah SWT dalam surah At-Taubah ayat 60 :

﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ  
وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ۝ ٦٠ ﴾

Artinya :

*“Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana”*<sup>46</sup>

#### 4. Hikmah Zakat

Dalam menunaikan zakat, ada hikmah yang diperoleh, baik bagi yang mengeluarkan zakat maupun yang menerima zaka. Ada lima hikmah yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Hadist diantaranya:<sup>47</sup>

a. Zakat dapat menghindari dari incaran para pendosa dan pencuri serta menghindari dari kecemburuan sosial.

Hadist Riwayat Thabrani, Abu Nu'aym dan Abu Daud yang :

<sup>45</sup> Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, *Insiklopedi Islam, Jilid 1, Cetakan Ke-2* (Jakarta:PT. Ichtiar Baru van Hoeve, 1994), 134.

<sup>46</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, 196.

<sup>47</sup> Ismail Nawawi, “Zakat : Dalam Perspektif Fiqh, Sosial dan Ekonomi”, (Surabaya: Putra Media Nusantara, 2010). hal 13-14

*“Peliharalah harta-harta kalian dengan memlalui zakat, obatilah orang-orang sakit dengan sedekah dan persiapkanlah do’a untuk menghadapi malapetaka”*

- b. Memberikan bantuan kepada orang miskin yang membutuhkan bantuan.

Tertulis dalam Al-Qur’an surah Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ عَاثِمُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ  
الْعِقَابِ ۚ

Artinya :

*“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan)kebijakan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah,sungguhnya siksa Allah sangatlah besar”<sup>48</sup>*

- c. Memotivasi orang agar bekerja keras agar mampu membantu orang yang membutuhkan dengan memberikan zakat, serta menumbuhkan rasa kepedulian antara orang kaya kepada orang kurang mampu. Seperti yang terdapat dalam Al-Qur’an surah Al-Hasyr ayat 7:

كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً ۚ بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ

Artinya :

*“ Supaya harta itu tidak hanya diturunkan di kalangan orang kaya diantara kamu”<sup>49</sup>*

<sup>48</sup>Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya...*, 84.

<sup>49</sup> Ibid., 546

- d. Sebagai wujud rasa syukur atas harta yang telah dititipkan, terdapat dalam Al-Qur'an surah Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ۗ

Artinya :

“ (Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras.*”<sup>50</sup>

- e. Menunaikan zakat dapat menghapus sifat bahil dan kikir. Surah an-Nissa ayat 37:

الَّذِينَ يَبْخُلُونَ وَيَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبُخْلِ وَيَكْتُمُونَ مَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ ۗ وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا مُهِينًا ۗ ۓ٣٧

Artinya :

“*(Yaitu) orang-orang yang kikir, menyuruh orang (lain) berbuat kikir, dan menyembunyikan karunia yang telah dianugerahkan Allah kepada mereka. Kami telah menyediakan untuk orang-orang kafir itu azab yang menghinakan.*”<sup>51</sup>

Adapun dalam penjelasan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat pada BAB II sebagai berikut: <sup>52</sup>

<sup>50</sup> Ibid., 256

<sup>51</sup> Ibid., 84

<sup>52</sup> Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945. No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

- a. Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama.
- b. Meningkatkan fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
- c. Meningkatkan hasil guna dan berdaya guna.

## **B. Lembaga Amil Zakat**

### **1. Pengertian Lembaga Amil Zakat**

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah organisasi atau lembaga yang dibentuk oleh pemerintah atau masyarakat yang bertanggung jawab untuk mengelola dana zakat, infaq dan sedekah. Dengan adanya LAZ pemerintah terus mendorong masyarakat untuk bergerak melakukan pengelolaan dana zakat, infaq dan sedekah bersama LAZ. LAZ sendiri merupakan lembaga resmi dan telah memiliki payung hukum dalam pelaksanaan pengelolaan dana zakat sekaligus sebagai wadah untuk memfasilitasi para donator dan muzaki dalam menyalurkan dana zakat, infaq, dan sedekah.<sup>53</sup>

Pengertian Lembaga Pengelola Zakat Menurut Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011 pasal 1 ayat 2, zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam. Sedangkan organisasi pengelola zakat adalah organisasi yang bergerak di bidang pengelolaan zakat, infaq, sedekah. Di Indonesia sendiri zakat dikelola oleh 2 Lembaga yakni

---

<sup>53</sup> Kementerian Agama RI Direktorat Pemberdayaan zakat, *standarisasi amil zakat di Indonesia*, (Jakarta : Kementerian Agama RI, 2012), 59.

Badan Amil Zakat Nasional yang pengelolaannya diurus oleh pemerintah dan kedua adalah Lembaga Amil Zakat yang dikelola oleh masyarakat.<sup>54</sup>

## 2. Karakteristik Lembaga Amil Zakat

Sebagai Lembaga Amil Zakat memiliki ciri khas tersendiri dalam mengelola dan menjalankan organisasinya, sebagai organisasi non profit yang memiliki karakteristik sebagai berikut :<sup>55</sup>

- a. Mempunyai aturan dalam mengatur pengelolaan organisasi yang mengutamakan prinsip-prinsip syariah.
- b. Dalam pengelolaan organisasinya biaya operasional serta sumberdana utama yaitu dari dana zakat, infaq, sedekah.
- c. Adanya Dewan Pengawas Syariah yang mengawasi proses pengelolaan atau manajemen organisasi di dalam Lembaga Amil Zakat.

## 3. Tugas Utama Lembaga Amil Zakat

Dalam Lembaga Amil Zakat, orang yang bekerja di dalamnya disebut amil, ada beberapa persyaratan jika seseorang memiliki pekerjaan sebagai amil yang harus dipenuhi yaitu: Muslim, orang yang berakal sehat, orang yang jujur, memahami hukum zakat dan mampu menunaikan kewajibannya sebagai amil.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945. No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

<sup>55</sup> Gustian Djuanda, *Pelaporan Zakat Pengurangan Pajak Penghasilan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), 3.

<sup>56</sup> Yusuf Qardawi, *Hukum Zakat* (Jakarta: PT Mitra Kerjaya Indonesia, 2020), 551.

Dalam UU No. 23 Tahun 2011, pasal ayat 1 terdapat 4 fungsi Lembaga Amil Zakat dalam melaksanakan tugasnya, sebagai berikut:<sup>57</sup>

- a. Perencanaan. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat.
- b. Pelaksanaan. Penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat.
- c. Pengendalian. Penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat.
- d. Pelaporan dan pertanggung jawaban pelaksanaan pengelolaan dana zakat.

Selain keempat fungsi tersebut, Lembaga Amil Zakat memiliki tugas pokok diantaranya adalah : pertama, Bidang pengelolaan harta zakat yang tugas pokoknya adalah melakukan pencatatan, pembukuan dan inventarisasi harta zakat. Kedua, bidang pendayagunaan yang tugas utamananya adalah mengumpulkan data mustahik produktif, menyalurkan zakat kepada mereka, melakukan pendampingan, memotivasi dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Ketiga, bidang pendistribusian yang memiliki tugas utama menumpulkan data mustahik konsumtif dan melakukan penyaluran zakat kepada mereka. Keempat, bidang pengumpulan yang memiliki tugas utamanya adalah menghimpun dan mengumpulkan dana zakat dari muzaki. Dan kelima, bidang sosialisasi yang tugas utamanya adalah mengkampanyekan dan mengajak masyarakat untuk memahami dan mengamalkan ajaran zakat.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945. No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

<sup>58</sup> Muhammad Hasan, *Manajemen Zakat*, (Yogyakarta : Idea Press Yogyakarta, 2011), 129.

Amil adalah pekerjaan atau profesi yang didampingi oleh penguasa atau penggantinya untuk menjaga harta zakat. Mereka mendapatkan bagian zakat meskipun mereka kaya, sebagai imbalan atas kerja keras mereka dalam membantu melancarkan pengelolaan zakat dan menggunakan tenaganya untuk kepentingan umat Islam. Menurut Quraish Shihab, dengan penafsiran kata Amilina Alatha amil mendapat bagian dari zakat karena dua alasan. Pertama, karena usaha keras mereka, dan kedua, karena usaha itu termasuk kepentingan sedekah.<sup>59</sup>

### C. Zakat Core Principles

#### 1. Pengertian Zakat Core Principles

Salah satu indikator keberhasilan zakat dalam perekonomian adalah manajemen dan pengelolaan zakat, baik dari segi regulasi, tata kelola, pelaporan, dan program penghimpunan, penyaluran dan pendayagunaan zakat. *Zakat Core Principles* adalah pedoman pengelolaan zakat yang diluncurkan pada tahun 2016 oleh Bank Indonesia bersama Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), *Islamic Research and Training Institute-Islamic Development Bank (IRT-ISDB)* dan delapan negara lainnya yaitu Pakistan, Malaysia, Arab Saudi, Turki, Bosnia, Afrika Selatan, Sudan dan Singapura yang tergabung sebagai anggota *International Working Group (IWG)* untuk menetapkan standar prinsip pengelolaan zakat yang bertujuan untuk mendorong pengelolaan zakat yang efektif.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Ibid, 76.

<sup>60</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2020), 1.

Pengembangan *Zakat Core Principles* ini berawal dari keberhasilan penerapan prinsip inti perbankan yang telah diterapkan di berbagai negara yaitu *Basel Core Principles (BCB)*. *Basel Core Principles* merupakan standar minimum untuk penerapan regulasi kehati-hatian dan pengawasan bank serta sistem perbankan yang diakui secara internasional. Dengan dasar pertimbangan bahwa beberapa isi kandungan dalam BCP cukup lengkap dan sudah teruji sejak tahun 2012, beberapa pokok pikiran dari BCP selanjutnya dijadikan acuan dalam menyusun Prinsip Inti Zakat atau *Zakat Core Principles* yang bertujuan untuk menjadi standar internasional tingkat tinggi guna mencapai dan menilai praktik tata kelola dan pengawasan zakat.<sup>61</sup>

## 2. Tujuan dan Prinsip *Zakat Core Principles*

Tujuan utama *Zakat Core Principles* yaitu mewujudkan dan mendorong sistem pengelolaan zakat yang efektif dan sehat untuk kepentingan umat. Pengelolaan zakat tidak hanya bergantung pada kondisi individu amil atau dukungan politik amil, tetapi merupakan hasil dari tata kelola yang sistematis, yang tersencana hingga tawaransi secara sistemik. Kedua, pengelolaan zakat diharapkan memberikan manfaat yang besar dan maksimal baik kepada masyarakat, baik muzaki, mustahik maupun masyarakat umum.<sup>62</sup> *Zakat Core Principles* mempunyai 18 prinsip diantaranya:

---

<sup>61</sup> Bank Indonesia dan Universitas Islam Indonesia, *Pengelolaan Zakat yang Efektif: Konsep dan Praktik di Beberapa Negara*, (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2016), 131.

<sup>62</sup> Ibid. 131

Tabel 2. 1  
Prinsip Zakat Core Principles

Kode	Prinsip Zakat Core Principles	Dimensi
ZCP 1	Objective, independence an power (Tujuan, kemandirian, dan wewenang)	Legal Fondation (Dasar Hukum)
ZCP 2	Permissible activities (Kegiatan yang diizinkan)	
ZCP 3	Licensing criteria (Kriteria perizinan)	
ZCP 4	Zakat supervisory approach (Pendekatan pengawasan zakat)	Zakat Supervision (Pengawasan Zakat)
ZCP 5	Zakat supervisory techniques and tools (Teknik dan alat pengawasan zakat)	
ZCP 6	Zakat supervisory reporting (Pelaporan pengawasan zakat)	
ZCP 7	Corrective and sanctioning powers of zakat supeevisor (Korektif dan sanksi kuasa pengawas zakat)	Zakat Governance (Tata Kelola Zakat)
ZCP 8	<i>Good Amil Governance</i> (Tata kelola amil yang baik)	
ZCP 9	Collection management (Pengelolaan pengumpulan)	
ZCP 10	Disbursement management (Pengelolaan Penyaluran)	Intermediary Function (Fungsi Intermediasi)
ZCP 11	Country and transfer risk (Risiko negara dan transfer)	
ZCP 12	Reputation and muzakki loss risk (Kerugian reputasi dan risiko kerugian muzakki)	Risk Management (Manajemen Risiko)
ZCP 13	Disbursement risk (Risiko penyaluran)	
ZCP 14	Operational risk (Risiko operasional)	
ZCP 15	Shariah control and internal audit (Pengendalian syariah dan audit internal)	
ZCP 16	Financial reporting and external audit (Pelaporan keuangan dan audit eksternal)	Shariah Governance (Tata Kelola Syariah)
ZCP 17	Disclosure and transparency (Pengungkapan dan transparansi)	
ZCP 18	Abuse of zakat service (Penyalahgunaan layanan zakat)	

Sumber : Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia bekerjasama dengan P3EI Universitas Islam Indonesia (2016)

Pada perumusan indikator indeks implementasi *Zakat Core Principles* dalam *focus group discussion* (FGD) bersama berbagai elemen regulator,

ekspertis, maupun praktisi zakat, bahwa 18 prinsip *Zakat Core Principles* ini dibagi menjadi 2 kelompok yaitu dimensi makro dan dimensi mikro. Dimensi makro merupakan dimensi yang bersinggungan dengan prinsip-prinsip yang bersifat eksternal dan sebagian besar tidak dapat dikontrol oleh lembaga amil zakat secara langsung atau bersifat eksogenus, dimensi tersebut terdiri dari 3 bagian antara lain dasar hukum (ZCP 1-3), pengawasan zakat (ZCP 4-6), dan tata kelola zakat (ZCP 7-8), namun pada dimensi tata kelola zakat hanya ZCP 8 yang sifatnya endogenus yang berarti prinsip *Good Amil Governance* ini dapat dikontrol langsung oleh OPZ. Sedangkan yang berkaitan dengan prinsip-prinsip yang bersifat internal disebut dengan dimensi mikro yang sebagian besar dapat dikontrol secara langsung oleh lembaga amil zakat atau bersifat endogenus. Dimensi mikro terdiri dari tiga bagian yaitu fungsi intermediasi (ZCP 9-10), manajemen risiko (11-14), dan tata kelola syariah (ZCP 15-18), namun pada dimensi manajemen risiko hanya ZCP 11 yang sifatnya eksternal dan endogenus. Untuk mempermudah dalam memahami dapat dilihat pada tabel 2.2.<sup>63</sup>

Tabel 2. 2  
Dimensi Konsep *Zakat Core Principles*

Dimensi Makro	ZCP Nomor	Dimensi Mikro	ZCP Nomor
Dasar Hukum	1-3	Fungsi Intermediasi	9-10
Pengawasan Zakat	4-6	Manajemen Risiko	11-14
Tata Kelola Zakat	7-8	Tata Kelola Syariah	15-18

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

<sup>63</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS..., 8.

Dari 18 prinsip yang sudah dijabarkan hanya sepuluh prinsip *Zakat Core Principles* yang dapat diaplikasikan pada OPZ yaitu prinsip-prinsip yang bersifat endogenus saja yang diakutualisasikan dalam indeks *Zakat Core Principles*. Karena tidak semua 18 prinsip dapat diimplementasikan pada OPZ, terutama prinsip yang bersifat eksogenus atau berada diluar kendali OPZ.<sup>64</sup> Sepuluh prinsip disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. 3  
Sepuluh Prinsip *Zakat Core Principles* yang Digunakan Sebagai Sumber Indeks Implementasi *Zakat Core Principles* Pada OPZ

ZCP Nomor	Tentang
8	Tata kelola amil yang baik
9	Pengelolaan pengumpulan
10	Pengelolaan Penyaluran Dana Zakat
12	Kerugian Reputasi Dan Risiko Kerugian Muzakki
13	Risiko Penyaluran Dana Zakat
14	Risiko Operasional
15	Pengendalian Syariah Dan Audit Internal
16	Pelaporan Keuangan Dan Audit Eksternal
17	Pengungkapan Dan Transparansi
18	Penyalahgunaan Layanan Zakat

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

<sup>64</sup> Ibid. 8

#### D. Dimensi Tata Kelola Zakat dalam *Zakat Core Principles*

Pada penelitian ini menggunakan dimensi Tata kelola Zakat, tata kelola atau *Governance* berasal dari kata latin “gubernance” yang memiliki arti mengarahkan dan mengendalikan. Dalam manajemen bisnis, kata tersebut telah diadaptasi sehingga menjadi *coreporate governance*, menjadi upaya untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan yang dilakukan organisasi, institusi dan perusahaan. Sedangkan *Good Governance* diartikan sebagai sistem yang digunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas atau organisasi.<sup>65</sup> Dalam Catatan Teknis Tata Kelola Amil Untuk Lembaga Zakat yang disusun oleh BAZNAS, Bank Indonesia dan IRTI-IBD *Good Amil Governance* atau tata kelola zakat adalah kumpulan dari struktur dan mekanisme dalam sebuah organisasi yang dirancang untuk mendorong dan mempertahankan transparansi, integritas, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan.<sup>66</sup>

Pada dimensi tata kelola zakat berdasarkan *Zakat Core Principles* memiliki dua variabel yaitu variabel amil dan variabel kelembagaan yang direpresentasikan dengan beberapa indikator yang juga memiliki bobot yang berbeda yang dapat dilihat pada tabel 2.4.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Siswanto Sutojo dan John Aldrige, *Good Corporate Governance: tata kelola perusahaan yang sehat*, (Jakarta : Damar Media, 2005), 1.

<sup>66</sup> BAZNAS, *Catatan Teknis Tata Kelola Amil Untuk Lembaga Zakat* : 2017), 7.

<sup>67</sup> Ibid. 11

Tabel 2. 4  
Komponen Indeks *Zakat Core Principles*

Dimensi	Variabel	Indikator
Tata Kelola Zakat	Amil (60%)	Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen
		Program pembinaan SDM amil
		Standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil
		Sertifikasi amil yang resmi dan diakui
	Kelembagaan (40%)	Pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi, praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal
		Standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)
		Memiliki ISO

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

Pada setiap indikator akan dilakukan penilaian dengan menggunakan Skala Likert dengan skor 1 hingga 5. Skor 1 menunjukkan bahwa indikator belum diterapkan sebagaimana mestinya, sedangkan skor 5 merepresentasikan bahwa indikator telah diterapkan dan diperkuat dengan berbagai berkas untuk memenuhi Komponen Indeks *Zakat Core Principles*. Penilaian Skala Likert dapat dilihat pada tabel 2.5<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Ibid.

Tabel 2. 5  
Skala Likert Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

DIMENSI	VARIABLE	NO	INDIKATOR	SKALA				
				1	2	3	4	5
Tata Kelola Zakat	Amil	1	LAZ menerapkan hak amil sebesar 12,5%	Proporsi Hak Amil $\geq 12.5$	Proporsi Hak Amil $\leq 12.5$ tapi tidak tertuang dalam peraturan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan selain SOP/SK	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang belum disahkan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang sudah disahkan
		2	LAZ memiliki program pembinaan SDM Amil	Tidak memiliki	Dalam proses merencanakan program pembinaan	Memiliki program pembinaan SDM amil	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin serta laporan pelaksanaanya
		3	LAZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil (karakter, integritas, dan tiga pengetahuan dasar yaitu pengumpulan zakat, pembayaran zakat, pengelolaan keuangan, dan regulasi nasional	Tidak memiliki	Dalam proses pembuatan standar	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen selain berupa SK/SOP	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang belum disahkan	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan
		4	Amil OPZ memiliki	Tidak memiliki	1 - 2 amil	3 - 4 Amil	5-6 amil	$\geq 7$ Amil

			sertifikasi amil yang resmi dan diakui					
		5	OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal	Tidak memiliki	N.A	Memiliki namun tidak rutin dan terjadwal	N.A	Memiliki dan terjadwal rutin
	Kelembagaan	6	LAZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)	Tidak memiliki	Memiliki 1 standar pengelolaan konflik	Memiliki 2 standar pengelolaan konflik	Memiliki 3 standar pengelolaan konflik	Memiliki >3 standar pengelolaan konflik
		7	OPZ memiliki ISO	Tidak memiliki	Dalam proses mendapatkan ISO	Memiliki 1 ISO	Memiliki 2 ISO	Memiliki 3 ISO atau lebih

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

Setelah melakukan penilaian terhadap setiap indikator dengan menggunakan penilaian Skala Likert (*Likert scale*), peneliti akan melakukan perhitungan dengan menggunakan Rumus *Multi-Stage Weighted Index* yang sudah dikembangkan oleh Puskas BAZNAS pada tahun 2017. Perhitungan tersebut dilakukan secara bertahap mulai dari perhitungan pada setiap indikator pada variabel, perhitungan indeks variabel, sampai pada tahap perhitungan indeks dimensi yang kemudian indeks dimensi tersebut menjadi sebuah nilai akhir dari penilaian ZCP. Perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* bisa dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times W_n^i \times 5) \div 5)$$

Indeks <sub>total</sub>	: Total nilai indeks
WD <sup>i</sup>	: Nilai pembobotan pada dimensi <i>i</i>
WV <sub>n</sub> <sup>i</sup>	: Nilai pembobotan pada variabel <i>n</i> di dimensi <i>i</i>
S <sub>n</sub> <sup>i</sup>	: Nilai skala likert rata-rata pada indikator di variabel <i>n</i> di dimensi <i>i</i>
k	: Jumlah skala likert yang digunakan

Hasil akhir dari pengukuran indeks *Zakat Core Principles* akan mendapatkan nilai mulai dari 0 hingga 1. Kemudian nilai yang telah didapatkan dibagi menjadi lima kategori. Penjelasan nilai dari setiap kategori dapat dilihat pada tabel 2.6.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Ibid.

Tabel 2. 6  
Kategori Nilai Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Nilai	Kategori	Penjelasan
0,00 - 0,20	Tidak Baik	OPZ belum mengimplementasikan indikator ZCP dengan baik
0,21 - 0,40	Kurang Baik	OPZ masih dalam proses mengimplementasikan indikator ZCP
0,41 - 0,60	Cukup Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang krusial dalam manajemen OPZ
0,61 - 0,80	Baik	OPZ telah mengimplementasikan indikator ZCP yang menunjang performa OPZ
0,81 - 1,00	Sangat Baik	OPZ menjadi model percontohan organisasi yang telah mengimplementasikan indikator ZCP

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

Untuk menunjukkan bahwa tata kelola zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat berada dalam katagori baik atau tidak, bisa didapatkan dengan melihat hasil perhitungan nilai indeks dimensi tata kelola dari rumus *Multi-Stage Weighted Index* pada setiap indikator dengan variabel amil sebesar 60% dan variabel kelembagaan sebesar 40%. Hasil dari kalkulasi kedua variabel tersebut akan dijumlahkan, sehingga akan didapatkan hasil nilai dimensi tata kelola.

## BAB III

### HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

##### 1. Sejarah dan Profil LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

Berawal dari sebuah Yayasan Pesantren (YPI) Al Azhar yang didirikan pada tanggal 7 April 1952 oleh para tokoh Islam dan tokoh masyarakat di Jakarta. Salah satu pencetus ide pendirian yayasan ini adalah dr. Syamsuddin yang saat itu menjabat Menteri Sosial RI, didukung Sjamsuridjal yang saat itu menjabat sebagai Wali Kota Jabodetabek. Sedangkan nama lengkap pendiri yayasan adalah Soedirdjo, Tan In Hol, Gazali Syahlan, H. Sjuuib Sastradiwirja, H. Sulaiman Rasjid, Jacud Rasjid, Hairi Hady, Abdullah Salim, Raos Chamis, Ganda, Kartapradja, Sardjono, dan Faray martak. YPI mengakuisisi sebidang tanah yang terletak di kawasan Kebayoran, yang saat itu merupakan kawasan satelit Ibu Kota DKI Jakarta. Pada tahun 1953, tepat di atas tanah tersebut, pembangunan masjid besar dimulai dan selesai pada tahun 1958, yang kemudian diberi nama Masjid Agung Kebayoran. Pada tahun 1961, Mahmoud Syaltout, Syekh Agung Al Azhar Kairo saat itu berkunjung ke tanah kelahirannya sebagai tamu negara dan menyempatkan diri untuk singgah di Masjid Raya Kebyoran. Kedatangannya disambut oleh sahabatnya yaitu Buya Prof Dr Hamka Imam Masjid Raya Kebayoran yang dua tahun sebelumnya dianugerahi gelar Doktor Honoris Causa (Ustadziah Fakhriyah) oleh Universitas Al Azhar Kairo. Dalam kesempatan itu, Syekh Prof. Dr. Mahmoud Syaltout berkenan

memberikan nama Al Azhar untuk masjid tersebut sehingga menjadi nama resmi Masjid Agung Al Azhar.<sup>70</sup>

Seiring dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat, kegiatan di Masjid Raya Al Azhar terus tumbuh dan berkembang. Dimana pada awalnya kegiatan ibadah dan dakwah hanya diikuti oleh masyarakat sekitar, termasuk tukang becak dan buruh bangunan. Kini jemaah Masjid Agung Al Azhar datang dari berbagai kalangan, tidak hanya mereka yang tinggal di kawasan elit Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, bahkan dari luar daerah seperti Tangerang, Bekasi, Bogor, Depok dan lain-lain.

Kemeriahan kegiatan community development dan syiar Islam di Masjid Raya Al Azhar tidak lepas dari peran Buya Prof. Dr. Hamka sebagai Imam Besar di masjid ini. Sosok Buya yang ceramahnya selalu menghadirkan kesejukan dengan pilihan kalimat yang santun telah menyita perhatian masyarakat di berbagai penjuru, terutama melalui program Ceramah Subuh yang disiarkan RRI. Selain membina berbagai kegiatan pengajian, majelis taklim, kursus agama Islam, Buya Prof. Dr. Hamka juga mendorong tumbuh dan berkembangnya madrasah AL Azhar yang berpusat di kompleks Masjid Agung Al Azhar. Kegiatan dakwah dan sekolah-sekolah tersebut semakin mendapat tempat di hati masyarakat dan menambah harum nama Al Azhar di kalangan ummat, tidak hanya di Ibu Kota Jakarta dan sekitarnya, tetapi juga di berbagai daerah di tanah air. negara.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> "Sejarah Berdirinya Yayasan", <https://www.al-azhar.or.id/tentang-kami/sejarah-yipi/>, diakses pada 14 Februari 2022.

<sup>71</sup> Ibid.

Lembaga Amil Zakat Al Azhar (LAZ) Perwakilan Jawa Timur adalah unit kerja yang dibentuk oleh Pondok Pesantren Al Azhar yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat miskin melalui optimalisasi dana Zakat, Infaq, Sedekah (ZIS) dan dana sosial kemanusiaan lainnya yang dibenarkan oleh agama. hukum dari sumber-sumber yang ada di masyarakat dan tidak berorientasi pada pengumpulan keuntungan bagi pengelolaan organisasi.

LAZ Al Azhar dibentuk oleh Pengurus YPI Al Azhar pada tanggal 1 Desember 2004 melalui SK Nomor 079/XII/KEP/BP-YPIA/1425.2004 yang ditandatangani oleh Ketua Badan Pengurus YPI Al Azhar yaitu H. Rusydi Hamka dan sekretaris H. Nasroul Hamzah serta telah mendapat pengukuhan sebagai Lembaga Zakat Nasional oleh Kementerian Agama Republik Indonesia melalui Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 240 Tahun 2016 tanggal 23 Mei 2016.<sup>72</sup>

## 2. Visi dan Misi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

Dalam mencapai tujuan dan sasaran LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki visi dan misi yaitu:

### a. Visi

Menjadi Lembaga Amil Zakat yang terpercaya dalam pengelolaan dana Zakat, Infaq dan Sedekah untuk meningkatkan keberdayaan masyarakat.

---

<sup>72</sup> Ibid.

b. Misi

- 1) Mengembangkan edukasi Zakat, Infaq, Sedekah, Wakaf dan layanan berkarakter berbasis teknologi.
- 2) Mengembangkan program yang komprehensif, terukur, dan berkelanjutan untuk mendorong keberdayaan masyarakat berbasis kearifan lokal.
- 3) Meningkatkan akuntabilitas kinerja lembaga melalui penguatan sistem dan manajemen yang didukung oleh Sumber Daya Insani yang profesional.
- 4) Membangun Kemitraan Berkelanjutan (*Sustainable Partnership*) dengan kalangan ABCG (*Academic, Business, Civil Society, Government*) dalam pelaksanaan program.

3. Karakter LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

LAZ Al Azhar memiliki strategi yang hebat dalam mendukung pembangunan sosial (pendidikan, kesehatan, ekonomi) dan moral dengan memberdayakan dan mensinergikan potensi masyarakat, menyediakan produk dan layanan yang berkarakter, meningkatkan pendapatan dan sumber pendanaan. Sebagai lembaga yang mengelola dana Zakat, Infaq dan Sedekah, LAZ Al Azhar memiliki budaya kelembagaan yang berfungsi sebagai identitas dan semangat kerja yang terangkum dalam 5 (lima) sikap yang disebut UMMAT, sebagai berikut:

U : UNIVERSAL Melayani sepenuh hati dalam segala aspek kehidupan manusia yang berlaku di setiap tempat dan waktu sebagai

implementasi nilai-nilai Islam yang rahmatan lil alamin. M : MANFAAT Selalu berusaha bermanfaat bagi orang lain. M : MARTABAT Menjunjung tinggi harga diri amil, muzakki dan penerima manfaat. A : KEPERCAYAAN Rasa tanggung jawab penuh dalam menjalankan tugas dan melayani masyarakat. T : TABEL Mendidik, mencerahkan, membina dan memotivasi masyarakat untuk untuk menjadi lebih baik.<sup>73</sup>

#### 4. Struktur Organisasi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

Dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan LAZ, diperlukan adanya amil untuk mengelola dana LAZ, beserta struktur organisasi LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur sebagai berikut :<sup>74</sup>

- a. Kepala LAZ : Aditya Kusuma
- b. Divisi Komunikasi : Aris Hari Martono (PLT)
- c. Divisi Kelembagaan : Feni Lestari (PLT)
- d. Divisi Program dan Pendayagunaan : Dwi Yanto (PLT)
  - 1) Tim Program : Agung H. Sipayung
  - 2) Rumah Gemilang Indonesia Surabaya :
    - Kepala Asrama Tata Busana : Fatihaturrohman
    - Instruktur Tata Busana : Nurizki Yuliandini
    - Kepala Asrama RPL : Agung H. Sipayung
    - Instruktur RPL : Suwec
- e. Divisi Keuangan : Widyatanti (PLT)

<sup>73</sup> "Profil LAZ Al-Azhar" <https://www.al-azhar.or.id/sosial/laz-al-azhar/>, diakses pada 14 Februari 2022.

<sup>74</sup> LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

- f. Divisi Fundraising & Partnership : Norma Widya R. (SPV)
- 1) Tim Internal : Aris Hari Martono (KL Surabaya Timur)  
Feni Lestari (KL Sidoarjo)  
Widyatanti (KL Gresik)  
Intan Wahyuningrum (KL Malang)  
Feni Lestari (KL Regional)
- 2) Tim SCR & Eksternal : Widyatanti
- 3) Tim Digital & Komunitas Fundraising : Aris Hari Martono

#### 5. Program-Program LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

LAZ Al-Azhar dalam upaya mendistribusikan dan pendayagunaan dana zakat, infaq dan sedekah dituangkan ke dalam beberapa program pemanfaatan, antara lain:<sup>75</sup>

##### a. Pengentasan Kemiskinan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa

Program terpadu berfokus pada masyarakat pedesaan & prasejahtera dengan mensinergikan semangat sosial unsur Academic, Business, Civil Society & Government (ABCG), melalui perumusan dana zakat, infaq dan dana sosial lainnya. Pemberdayaan masyarakat pedesaan secara komprehensif di empat sektor yaitu, kesehatan, pendidikan, ekonomi dan agama berbasis kearifan lokal dan pendampingan berkelanjutan oleh Da'i Sahabat Masyarakat (Dasamas). Program ini telah mewujudkan swasembada pangan, kemandirian pupuk organik,

<sup>75</sup> Warta Al-Azhar, *Mengentaskan Kemiskinan Membangun Kesejahteraan Indonesia*, (Juli, 2019), 9-17.

pelestarian hutan dan lingkungan, penurunan angka kematian bayi dan ibu, memberikan akses pengetahuan masyarakat pedesaan dan memulihkan desa sebagai sumber mata pencaharian sehingga dapat menekan urbanisasi. Ada dua sub program pengentasan kemiskinan dan pemberdayaan masyarakat desa yaitu Zakat Pride (*Poverty Reduction with Integrated Development and Empowering*) dan Indonesia Gemilang.

Zakat Pride merupakan program terpadu yang merumuskan dana zakat menjadi program strategis pengentasan kemiskinan dari tahap penyelamatan kebutuhan pokok mustahik, penguatan, pengembangan, dan ketahanan melalui bantuan yang tepat berkelanjutan, progresif, lebih terarah dan mampu meningkatkan martabat hidup penerima manfaat. Formulir bantuan berupa Beasiswa 3G Indonesia yang mencakup beasiswa anak mustahik mulia, pengabdian keluarga mustahik menuju kemerdekaan, jenazah keluarga mustahik, pelayanan kesehatan dan modal usaha kecil (Keluarga Berdaya).

Indonesia Gemilang adalah program terintegrasi yang berfokus pada kepada masyarakat pedesaan & masyarakat miskin dengan mensinergikan semangat sosial unsur *Academic, Bussiness, Civil Society & Goverment* dan dana sosial masyarakat lainnya. Keluarga penerima manfaat telah mampu mewujudkan swasembada pangan, kemandirian pupuk organik, melestarikan hutan dan lingkungan, mengurangi kematian bayi dan ibu melahirkan dan memberikan akses pengetahuan masyarakat pedesaan melalui pendampingan terus menerus oleh 30 Da'i Sahabat

Masyarakat (Dasamas) dan 30 Saung Ilmu bekerja untuk menjadi *Knowledge Center* desa.

b. Pengentasan Pengangguran & Pemberdayaan Usia Produktif

Rumah Gemilang Indonesia adalah pusat pemberdayaan pemuda usia produktif sebagai upaya mengatasi pengangguran di Indonesia, sekarang memiliki penghasilan dari pekerjaan dan usaha yang mereka dapatkan berbekal pengetahuan, keterampilan dan semangat RGI yang kuat. Ada lima kampus pelatihan yaitu Depok, Sentra Primer, Surabaya, Magelang dan Aceh. Pada tahun 2009-2017 telah menebarkan nilai-nilai kemerdekaan kepada 1.755 pemuda penerima manfaat melalui pendidikan dan desain grafis, fashion, teknik komputer dan pelatihan keterampilan networking, aplikasi perkantoran, fotografi dan videografi, serta otomotif.

c. Pemberdayaan Ekonomi, Infrastruktur & Konservasi Lingkungan

Pemberdayaan ekonomi melalui program satu juta berdaya merupakan program pemberdayaan ekonomi berbasis kelompok. Sejuta berdaya dengan solusi pemberdayaan ekonomi non ribawi, berkah dan berkelanjutan, ribuan kepala keluarga dari 20 KSM yang tersebar di seluruh Indonesia telah diberdayakan melalui pendampingan yang efektif pembekalan yang kuat dan memadai serta menyediakan informasi akses pasar dengan bijak. Didukung oleh pembangunan infrastruktur (jalan, infrastruktur) pendidikan dan tempat ibadah) dan upaya pelestarian lingkungan, merupakan sasaran antara dalam mewujudkan peningkatan produktivitas masyarakat dan upaya untuk menjaga planet bumi tetap

terkendali. Pelestarian lingkungan yang dilakukan menekankan pada terciptanya lingkungan hijau dengan meningkatkan kesadaran tentang pentingnya menjaga lingkungan yang kemudian diwujudkan dengan masyarakat bersama-sama dengan partisipasi yang kuat dari semua komponen masyarakat. Sekarang kelompok dan masyarakat binaan LAZ Al- Azhar menjadi Kampung Berprestasi (lingkungan bersih, produktif warga negara, penataan yang rapi, masyarakat yang sehat, kehidupan yang tertib dan menginspirasi bagi yang melihatnya).

d. Memperbaiki Kondisi Kehidupan Yatim & Dhuafa

Program yang komprehensif dalam upaya meningkatkan dan memuliakan kehidupan anak yatim piatu yang kurang mampu di bidang kesehatan (*Health*), Pendidikan (*Education*), Agama (*Religion*), Apresiasi (*Appreciation*) dan pengembangan bakat anak yatim (*Talent Support*) yang dikemas dalam program myHEART for Yatim.

e. Penanggulangan Bencana & Jaringan Relawan FORMULA (*Food, Religion, Medic, Livelihood Aid*)

Bencana bukan hanya tragedi tapi juga pemicu kemiskinan tercepat. FORMULA (Makanan, Agama, Medis, Mata Pencaharian Bantuan), program khusus penanggulangan bencana yang meliputi perumusan terpenting mulai dari tahap tanggap darurat, penanganan pengungsi, upaya penyelamatan korban bencana terus dilakukan dengan pemenuhan kebutuhan dasar mereka hingga upaya pemulihan kondisi mereka pasca bencana bisa lebih baik.

## **B. Tata Kelola Zakat di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur**

### **Berdasarkan *Zakat Core Principles***

Dimensi tata kelola zakat pada *Zakat Core Principles* memiliki dua variabel berbeda yaitu amil dan kelembagaan yang direpresentasikan dengan beberapa indikator yang juga memiliki bobot yang berbeda. Pada tahap awal peneliti akan melakukan penilaian menggunakan Skala Likert pada setiap indikator dengan skor 1 hingga 5. Skor 1 menunjukkan bahwa indikator belum diterapkan sebagaimana mestinya, sedangkan skor 5 merepresentasikan bahwa indikator telah diterapkan. Penilaian Skala Likert dilakukan dengan melakukan wawancara kepada 3 informan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur mengenai 7 indikator pada dimensi Tata Kelola Amil, sebagai berikut:

1. Variabel Amil Berdasarkan Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*
  - a. LAZ menerapkan hak amil sebesar 12,5%

Indikator pertama dalam *Zakat Core Principles* ke 8 menyebutkan bahwa porsi zakat yang menjadi hak amil sebesar 12,5% dari total zakat yang telah terkumpul. dalam aktivitas pengelolaan yang dilakukan memiliki 3 prinsip yaitu taat syar'i, taat regulasi dan taat NKRI. Sedangkan porsi zakat yang menjadi hak amil sebesar 12,5% berkaitan dengan prinsip taat syar'i dan taat regulasi, pengelolaan dan aktivitas yang dilakukan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki dashboard yang berfungsi sebagai rambu-rambu dalam setiap kegiatan yang dijalankan. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur telah menerapkan proporsi hak amil sebesar 12,5 % dari dana zakat seperti yang disampaikan oleh Bapak Aditya

Kusuma selaku Kepala LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam wawancara yaitu :

“ LAZ Al-Azhar menerapkan porsi 12,5% untuk hak amil yang digunakan dalam seluruh operasional LAZ Al-Azhar yang terdiri dari gaji amil, internet, telfon, sewa kantor dan lain-lain. Seluruh pengumpulan yang diperoleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur disetorkan ke YPI Al-Azhar Pusat, setiap bulan masing-masing divisi LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur mengajukan PPD (Permohonan Pengajuan Dana) kepada LAZ Al-Azhar pusat untuk kebutuhan setiap bulan sebesar 12,5% untuk dana zakat, 15% untuk dana infaq, 20% untuk dana CSR dan .. untuk dana hibah.”<sup>76</sup>

Kemudian peraturan tentang proporsi hak amil sebesar 12,5% yang tertuang dalam peraturan Operasional Prosedur/SOP LAZ Al-Azhar yang sudah disahkan hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan Bapak Aditya Kusuma selaku Kepala LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam wawancara yaitu :

“Peraturan hak amil sebesar 12,5% sudah tercantum dalam Buku Pedoman Penyelenggaraan LAZWAF BMT Al-Azhar pada BAB 2 tentang Regulasi dan Aspek Syariah LAZWAF BMT Al-Azhar yang sudah disahkan oleh Dewan Pengawas Syariah bersama dengan manajemen LAZ Al-Azhar melalui melakukan kajian bersama tentang aturan syariah, fiqih, Undang dan dokumen-dokumen lainnya. Pada Keputusan Komisi B-1 Ijtima' Ulama Komisi Fatwa MUI se-Indonesia Masail Fiqhiyyah Mu'ashirah (Masalah Fikih Kontemporer) 29 Muharram 1430/ 26 Januari 2009 tentang Definisi, Tugas, Fungsi, Kewajiban dan Hak-Hak Amil.”<sup>77</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator satu berada pada skala lima yang dapat dilihat pada tabel berikut :

<sup>76</sup> Wawancara Aditya Kusuma – Kepala LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Surabaya (9 Februari 2022 – Pkl. 13.39 WIB)

<sup>77</sup> Ibid.

Tabel 3. 1  
Skala Likert Indikator 1 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
LAZ menerapkan hak amil sebesar 12,5%	Proporsi Hak Amil $\geq 12.5$	Proporsi Hak Amil $\leq 12.5$ tapi tidak tertuang dalam peraturan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan selain SOP/SK	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang belum disahkan	Proporsi Hak Amil $\leq 12,5\%$ yang tertuang dalam peraturan SOP/SK yang sudah disahkan

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert indikator 1 LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada skala 5 yang berarti proporsi hak amil yang diterapkan oleh LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur tidak lebih dari 12,5 % dan telah tercatat dalam peraturan SOP/SK yang telah disahkan.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 1 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat di lihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

Diketahui

$WD^i$  : 100%

$WV_n^i$  : 60%

$S_n^i$  : 5

k : 5

Ditanya

Indeks<sub>total</sub> ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 60\% \times 5) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (100\% \times 60\%)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (60\%)$$

$$Indeks_{total} = 0,6$$

$$= \frac{0,6}{60\%}$$

$$= 1,00$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator satu dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 1,00.

b. LAZ memiliki program pembinaan SDM amil

Indikator dua dalam *Zakat Core Principles* ke 8 menyebutkan bahwa LAZ harus memiliki program pembinaan SDM amil dengan tujuan agar amil selalu bekerja sesuai dengan aturan dan undang-undang yang berlaku, kemudian untuk mengasah kemampuan amil dan memperluas pengetahuan amil tentang zakat. LAZ Al-Azhar memiliki program pembinaan amil yang diberikan oleh pengawas dari lingkaran pusat sesuai dengan level atau jabatan amil yang disebut dengan *Al-Azhar Center*.

Pelatihan tersebut bertujuan untuk :

- 1) Meningkatkan kinerja individu, unit kerja, dan institusi
- 2) Mengembangkan potensi amil

3) Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang pelatihan dan pengembangan

Adapun 2 jenis pembinaan yang dimiliki oleh Al-Azhar yang pertama, yaitu Pelatihan Pengenalan yang bertujuan untuk memperdalam pengetahuan tentang Al-Azhar, Pelatihan amil dasar. Yang kedua yaitu Pelatihan Pengembangan yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada amil untuk melakukan pengembangan pada jabatan yang sedang diemban, jabatan tersebut muali dari taraf staf, supervisor hingga manager. Kemudian materi dalam pelatihan tersebut akan disesuaikan dengan taraf yang akan dikerjakan. hal ini dapat diketahui dari penyampaian Ibu Feni Lestari Divisi Kelembagaan pada wawancara yaitu,

“Untuk mengasah dan memperluas pengetahuan amil, LAZ Al-Azhar memiliki program pelatihan dan pengembangan amil, ada 2 macam mbak pelatihan yang diadakan oleh LAZ Al-Azhar yang pertama itu pelatihan pengenalan untuk mendalami pengetahuan tentang latar belakang dari LAZ Al-Azhar, kemudian ke dua yaitu pelatihan pengembangan sesuai dengan level jabatan yang sedang diemban. Itu untuk pelatihan internal ya mbak tapi kita juga mengikuti pelatihan yang diselenggarakan dari eksternal seperti FOZ, SAI, dan IAI”<sup>78</sup>

Rencana pelatihan tahunan disiapkan oleh bagian diklat pusat berdasarkan hasil penilaian kebutuhan pelatihan. Hal ini menjadi dasar penyusunan anggaran pelatihan tahun berjalan dan sebagai acuan dalam penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi program pelatihan yang akan dilaksanakan. Sehingga pelatihan yang akan dilaksanakan dapat berjalan secara teratur dan terjadwal. Namun pada LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa

---

<sup>78</sup> Wawancara Feni Lestari – Kelembagaan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Surabaya (9 Februari 2022 – Pkl. 15.39 WIB)

Timur belum melaksanakan pelaporan dan evaluasi dari pelatihan yang telah diikuti. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Aditya Kusuma selaku manajer LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

“Kalau dilaporkan secara langsung secara personal tidak, namun *Al-Azhar Center* memiliki record hasil pelatihan dari masing-masing amil yang mengikuti pelatihan, memang tidak dilampirkan dan dilaporkan setiap selesai pelatihan namun divisi kelembagaan sudah memiliki record yang akan digunakan untuk kebutuhan mutasi, promosi maupun demosi”<sup>79</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator dua berada pada skala empat yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 2  
Skala Likert Indikator 2 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
LAZ memiliki program pembinaan SDM Amil	Tidak memiliki	Dalam proses merencanakan program pembinaan	Memiliki program pembinaan SDM amil	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin	Memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin serta laporan pelaksanaannya

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 2 bahwa nilai tersebut berada pada skala 4 yang berarti LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki program pembinaan sumber daya amil secara rutin.

<sup>79</sup> Ibid.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator dua pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat di lihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

Diketahui

$$WD^i : 100\%$$

$$WV_n^i : 60\%$$

$$S_n^i : 4$$

$$k : 5$$

Ditanya

Indeks total ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 60\% \times 4) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (2,4 : 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,48)$$

$$\begin{aligned} Indeks_{total} &= 0,48 \\ &= \frac{0,48}{60\%} \\ &= 0,75 \end{aligned}$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator dua dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 0,75.

c. OPZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil

Indikator selanjutnya adalah indikator tiga dalam *Zakat Core Principles* ke 8 yang menyebutkan bahwa LAZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil yang tercantum dalam Standar Operasional Prosedur/SOP. LAZ Al- Azhar memiliki Standar Operasional Prosedur/SOP yang bertujuan untuk mengatur proses rekrutmen amil baru yang dibutuhkan oleh institusi. Seperti yang disampaikan oleh Feni Lestari selaku amil dari divisi kelembagaan dalam wawancara yaitu: <sup>80</sup>

“Untuk memilih calon amil tentunya kami sebelum open rekrutmen kami mengadakan rapat manajemen untuk kualifikasi amil sesuai kebutuhan kemudian mengadakan seleksi bertahap artinya proses seleksi mulai dari seleksi berkas, tes dan interview dari LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur akan sampai pada LAZ Al Azhar pusat, sampai dengan didapatkan amil yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan. Kita juga sudah memiliki SOP untuk penerimaan amil ”

Penerimaan amil pada LAZ Al Azhar adalah kegiatan yang senantiasa dilakukan dalam periode tertentu atau secara insidental. Proses penerimaan amil memerlukan proses dari penyebaran informasi lowongan pekerjaan sampai adanya recruitment dan pelatihan tahap awal. LAZ Al-Azhar memiliki standar dalam penerimaan calon amil diantaranya adalah ketentuan umum, ketentuan khusus dan prosedur penerimaan amil sebagai berikut:<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Wawancara Feni Lestari – Kelembagaan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Surabaya (9 Februari 2022 – Pkl. 16.00 WIB)

<sup>81</sup> Direktorat Dakwah dan Sosial YPI Al-Azhar, *Pedoman Penyelenggaraan LAZWAF BMT Al-Azhar*, 2021, 136.

1) Ketentuan khusus :

- a) Penerimaan amil disesuaikan dengan rencana kebutuhan dan penambahan tenaga.
- b) Penerimaan amil dilakukan melalui prosedur recruitment yang ditetapkan oleh divisi sumber daya dan kaji dampak.
- c) Calon amil yang diterima adalah yang memenuhi persyaratan usia, pendidikan, keahlian, sesuai dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan.
- d) Calon amil yang terikat perjanjian kerja sebagai pegawai paruh waktu dan amil kontrak dan dapat menyelesaikan masa percobaan serta dinyatakan lulus dari fit and proper test dapat menjadi amil tetap.
- e) Calon amil yang terikat perjanjian kerja sebagai amil paruh waktu dan amil kontrak yang telah berakhir masa kerjanya dapat menjadi amil tetap jika memenuhi persyaratan yang ditetapkan divisi kelembagaan.
- f) Amil tetap akan mendapat surat pengangkatan yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur LAZWAF BMT Al Azhar.
- g) Penentuan hak dan kewajiban amil dan hal lainnya berkaitan dengan keamilan sudah ditentukan di dalam perjanjian kerja bersama divisi sumber daya dan kaji dampak.

## 2) Ketentuan khusus :

- a) Penerimaan relawan dilakukan pada event besar lembaga yaitu ramadhan
- b) dan qurban atau berdasarkan keputusan Direktur Eksekutif yang diatur di dalam surat edaran
- c) Pengangkatan amil tetap dilakukan setiap akhir tahun berjalan dan melihat dari lamanya bekerja dan kelayakan berdasarkan hasil fit and proper test
- d) Kenaikan jabatan dan/atau golongan amil harus berdasarkan fit and proper test tanpa melihat siapa yang merekomendasikan agar tercipta objektivitas dan profesionalisme dalam bekerja
- e) Kenaikan golongan dilakukan minimal 3 (tiga) tahun dalam jabatan atau golongan terakhir
- f) Kenaikan jabatan dan/atau golongan amil akan tertunda jikalau sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang/berat dan/atau sedang menjalani proses pemeriksaan karena diduga melakukan pelanggaran disiplin tingkat sedang/berat.

## 3) Prosedur Penerimaan Amil

- a) Divisi mengajukan permohonan penambahan amil dengan menuliskan kriteria amil yang dibutuhkan kepada divisi kelembagaan
- b) Divisi kelembagaan membuka lowongan kerja sesuai dengan kebutuhan divisi

- c) Calon amil mengajukan surat lamaran kepada divisi kelembagaan
- d) Calon amil yang memenuhi syarat mengikuti tes yang dilaksanakan oleh divisi kelembagaan dan divisi yang membutuhkan
- e) Calon amil yang lulus tes dinyatakan diterima sebagai amil dan disampaikan kepada yang bersangkutan
- f) Calon amil yang diterima menandatangani surat kontrak/perjanjian
- g) Calon amil yang diterima diserahkan kepada divisi yang mengajukan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator tiga berada pada skala lima yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 3  
Skala Likert Indikator 3 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
LAZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil	Tidak memiliki	Dalam proses pembuatan standar	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen selain berupa SK/SOP	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang belum disahkan	Memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 3 bahwa nilai tersebut berada pada skala 5 yang berarti LAZ Al

Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 3 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat di lihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k)$$

Diketahui

$$WD^i : 100\%$$

$$WV_n^i : 60\%$$

$$S_n^i : 5$$

$$k : 5$$

Ditanya

Indeks total ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 60\% \times 5) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (100\% \times 60\%)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (60\%)$$

$$Indeks_{total} = 0,6$$

$$= \frac{0,6}{60\%}$$

$$= 1,00$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator tiga dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 1,00.

d. Sertifikasi amil yang resmi dan diakui

Indikator selanjutnya adalah indikator empat dalam *Zakat Core Principles* ke 8 yang menyebutkan bahwa LAZ memiliki sertifikasi resmi dan diakui. Upaya yang dilakukan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam memperbaiki kualitas amil sebagai sarana yang dapat dilakukan untuk menunjang karir mereka sebagai amil selain mengikuti pelatihan-pelatihan yaitu mengikuti program sertifikasi amil. Sampai saat ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang bersertifikasi resmi, akan tetapi beberapa amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur yang terdiri dari 1 manager, 1 supervisor dan 3 staff kontrak sudah mengikuti pelatihan amil dasar untuk program sertifikasi amil namun belum sampai pada tahap ujian sertifikasi, hal ini dapat diketahui dari penyampaian Feni Lestari selaku amil dari divisi kelembagaan pada wawancara yaitu:

“Untuk mendapat sertifikasi amil ini harus melalui beberapa proses, yang pertama amil wajib mengikuti pelatihan yang diadakan oleh SAI (Sekolah Amil Indonesia) terlebih dahulu selama kurang lebih 5 hari dan setiap amil berhak memilih mengikuti pelatihannya dulu dan melaksanakan ujiannya dilain waktu, dan bisa juga setelah mengikuti pelatihan langsung melaksanakan ujian yang sebelumnya harus melengkapi berkas-berkas sesuai dengan persyaratan yang berlaku. Kemudian setelah mengikuti ujian dan dinyatakan lolos maka amil akan mendapatkan sertifikat amil sekaligus sertifikat keikutsertaan mengikuti pelatihan amil, apabila belum melaksanakan ujian sertifikasi amil maka yang didapatkan hanyalah sertifikat keikutsertaan pelatihan amil. Dan sampai pada saat ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur hanya 5 amil yang sudah mengikuti pelatihan amil dan belum mengikuti ujian sertifikasi amil”

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator empat berada pada skala satu yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 4  
Skala Likert Indikator 4 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
OPZ memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil	tidak memiliki	1 - 2 amil	3 - 4 amil	5-6 amil	$\geq 7$ amil

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 4 bahwa nilai tersebut berada pada skala 1 yang berarti LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki sertifikat amil yang resmi dan diakui.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 4 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat dilihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i \left( (WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k \right)$$

Diketahui

$WD^i$  : 100%

$WV_n^i$  : 60%

$S_n^i$  : 1

k : 5

Ditanya

Indeks<sub>total</sub> ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 60\% \times 1) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,6 : 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,12)$$

$$\begin{aligned} Indeks_{total} &= 0,12 \\ &= \frac{0,12}{60\%} \\ &= 0,20 \end{aligned}$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator empat dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 0,20.

## 2. Variabel Kelembagaan Berdasarkan Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

a. OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal

Indikator selanjutnya adalah indikator lima dalam *Zakat Core Principles* ke 8 yang menyebutkan bahwa LAZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal. Dalam pengawasan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki beberapa badan audit yang mengawasi pelaksanaan dan praktik

tata kelola amil. Dalam pengawasan secara eksternal LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur diaudit oleh KAP (Kantor Akutan Publik), Kemenag Provinsi Jawa Timur , dan BAZNAS Jawa Timur, Kemudian pengawasan secara internal LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur diaudit oleh Pengawas YPI Al-Azhar yang memang bertugas untuk memastikan lembaga agar sesuai dengan regulasi, kepatuhan syariah dan kebijakan umum YPI Al-Azhar yang pengawasannya akan dibantu Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al Azhar dan Dewan Syariah Al-Azhar (DSA) serta Inspektorat YPI Al-Azhar seperti yang dikatakan oleh Bapak Aditya Kusuma selaku manajer LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur :

“Pengawasan yang dilakukan yaitu dalam bentuk laporan berkala setiap triwulan, semester dan akhir tahun dan pengadaan jadwal pertemuan untuk evaluasi kinerja LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur. Selain itu tim manajemen internal LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur juga turut andil dalam pengawasan dan evaluasi praktik tata kelola amil yang dilaksanakan oleh unit kepatuhan dan kajian dampak yang bertugas dalam memastikan lembaga agar sesuai dengan regulasi, kepatuhan syariah yang dibawa oleh divisi kelembagaan”<sup>82</sup>

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator lima berada pada skala lima yang dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>82</sup> Wawancara Aditya Kusuma – Kepala LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Surabaya (9 Februari 2022 – Pkl. 13.39 WIB)

Tabel 3. 5  
Skala Likert Indikator 5 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal	Tidak memiliki	N.A	Memiliki namun tidak rutin dan terjadwal	N.A	Memiliki dan terjadwal rutin

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.5 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 5 tersebut berada pada skala 5 yang berarti LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arahan, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/pleno secara berkala dan terjadwal.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 5 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat di lihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times S_n^i) \div k)$$

Diketahui

$WD^i$  : 100%

$WV_n^i$  : 40%

$S_n^i$  : 5

k : 5

Ditanya

Indeks<sub>total</sub> ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 40\% \times 5) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (2 : 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,4)$$

$$\begin{aligned} Indeks_{total} &= 0,4 \\ &= \frac{0,4}{40\%} \\ &= 1,00 \end{aligned}$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator satu dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 1,00.

- b. OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)

Indikator selanjutnya adalah indikator enam dalam *Zakat Core Principles* ke 8 yang menyebutkan bahwa LAZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik dalam kepentingan rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki dan keuangan. Namun LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur tidak memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan. Cara untuk memaksimalkan

pengelolaan konflik kepentingan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur yaitu dengan mematuhi SOP pada kepentingan rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki dan keuangan. Apabila dikemudian hari mendapatkan konflik atau tantangan yang sebelumnya belum pernah terjadi sebisa mungkin diselesaikan secara internal oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur kemudian ketika sudah tidak menemukan penyelesaian terhadap konflik yang terjadi maka akan diteruskan kepada Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al Azhar untuk pengambilan keputusan dan arahan, seperti yang di sampaikan oleh Bapak Aditya Kusuma selaku Manajer LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur.

“karena memang kita sebagai perwakilan memang sudah diberikan wewenang yang cukup luas oleh LAZ Al Azhar pusat untuk mengelola dana yang kami himpun sendiri, karena aturan regulasi dan undang-undangnya kan dimana dana itu dihimpun ya disitulah harus disalurkan. Dalam artian untuk pengelolaannya kami sudah diberikan kewenangan yang cukup luas.”

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator enam berada pada skala satu yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3. 6  
Skala Likert Indikator 6 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
	1	2	3	4	5
OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil,	Tidak memiliki	Memiliki 1 standar pengelolaan konflik	Memiliki 2 standar pengelolaan konflik	Memiliki 3 standar pengelolaan konflik	Memiliki >3 standar pengelolaan konflik

pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)					
---	--	--	--	--	--

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.6 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 6 bahwa nilai tersebut berada pada skala 1 yang berarti LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan baik untuk rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, layanan muzakki, keuangan, penyaluran dan pendayagunaan.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 6 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat dilihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((WD^i \times WV_n^i \times S_n^i) \div k)$$

Diketahui

$WD^i$  : 100%

$WV_n^i$  : 40%

$S_n^i$  : 5

k : 5

Ditanya

Indeks total ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i ((100\% \times 40\% \times 1) \div 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,4 : 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,08)$$

$$\begin{aligned} Indeks_{total} &= 0,08 \\ &= \frac{0,08}{40\%} \\ &= 0,20 \end{aligned}$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator satu dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 0,20.

c. Memiliki ISO

Indikator selanjutnya adalah indikator delapan dalam *Zakat Core Principles* ke 8 yang menyebutkan bahwa LAZ memiliki ISO. Sedangkan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa timur belum memiliki sertifikat ISO, namun pada tahun 2022 baru akan direncanakan untuk mendapatkan sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 karena sebelumnya LAZ Al-Azhar fokus terlebih dahulu untuk mendapatkan legalitas lembaga agar tercatat di Kemenag Provinsi Jawa Timur. Dan hingga saat ini LAZ Al-Azhar sampai pada tahap mengumpulkan dokumen-dokumen sebagai persyaratan untuk mendapatkan sertifikat ISO Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penilaian skala likert pada indikator tiga berada pada skala dua yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 7  
Skala Likert Indikator 7 Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Indikator	SKALA				
LAZ memiliki ISO	1	2	3	4	5
	Tidak memiliki i	Dalam proses mendapatkan n ISO	Memiliki i 1 ISO	Memiliki i 2 ISO	Memiliki i 3 ISO atau lebih

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3.7 menunjukkan bahwa hasil penilaian Skala Likert pada indikator 7 bahwa nilai tersebut berada pada skala 2 yang berarti LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur masih proses dalam mendapatkan sertifikat ISO.

Dalam memperoleh nilai indeks indikator 7 pada LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur maka dapat di lihat melalui perhitungan *Multi-Stage Weighted Index* yang dirumuskan seperti berikut:

$$Indeks_{total} = \sum_n^i \left( (WD^i \times WV_n^i \times s_n^i) \div k \right)$$

Diketahui

$WD^i$  : 100%

$WV_n^i$  : 40%

$S_n^i$  : 2

k : 5

Ditanya

Indeks total ?

$$Indeks_{total} = \sum_n^i \left( (100\% \times 40\% \times 2) \div 5 \right)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,8 : 5)$$

$$Indeks_{total} = \sum_n^i (0,16)$$

$$\begin{aligned} Indeks_{total} &= 0,16 \\ &= \frac{0,16}{40\%} \\ &= 0,40 \end{aligned}$$

Jadi hasil dari konversi nilai indeks total pada indikator satu dalam dimensi tata kelola adalah sebesar 0,40.

### C. Hasil Penilaian Dimensi Tata Kelola Zakat Berdasarkan *Zakat Core Principles*.

Setelah data di atas dijelaskan dengan jelas langkah selanjutnya adalah memaparkan hasil penelitian pada dimensi Tata Kelola Amil di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur secara lebih terperinci. Pada dimensi Tata Kelola Zakat akan dijelaskan variabel dan indikator penyusunnya serta skor untuk masing-masing dimensi, variabel, dan indikator. Dimensi Tata Kelola Zakat bernilai 0,64 yang didapatkan dari variabel amil dengan nilai 0,43 dan kelembagaan dengan skor 0,21. Hal tersebut dapat diketahui melalui Tabel 3.8

Tabel 3. 8

Nilai Indeks Dimensi Tata Kelola Amil LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur

Dimensi	Indikator	Indeks	Variabel	Indeks	Dimensi
Tata Kelola Zakat	Penerapan hak amil	1,00	Amil 60%	0,43	Tata Kelola Zakat 0,64
	Pembinaan SDM Amil	0,75			
	Perekrutan Amil	1,00			
	Sertifikasi amil	0,20			

	Pengawasan aktif	1,00	Kelembagaan 40%	0,21	
	Pengelolaan konflik kepentingan	0,20			
	Sertifikat ISO	0,40			

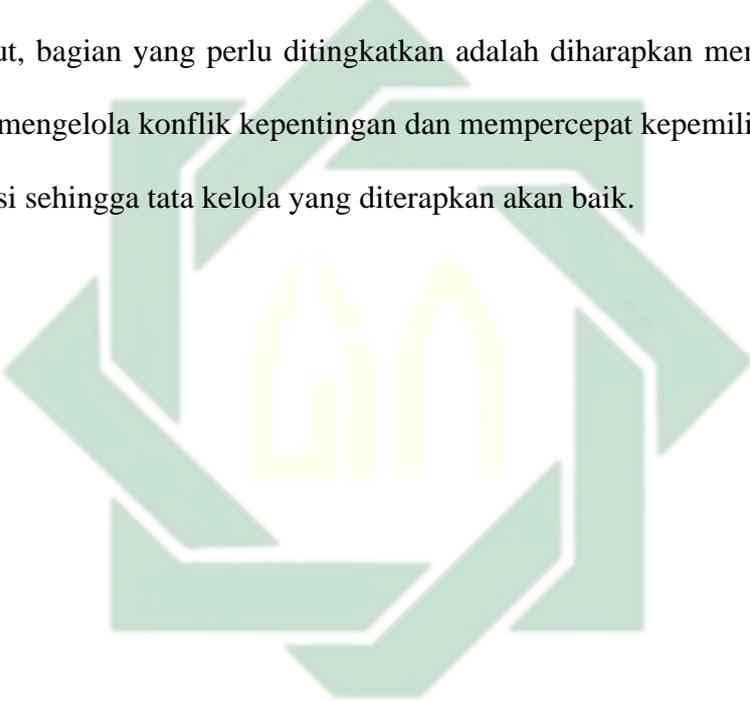
Sumber: Data di olah, 2022

Dimensi tata kelola zakat yang terdapat pada tabel 3.8 ini bernilai 0,64 yang menunjukkan bahwa tata kelola LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori baik. Nilai tersebut didapatkan dari variabel amil dengan nilai 0,43 dan variabel kelembagaan dengan skor 0,21.

Variabel amil terdiri dari empat indikator yaitu penerapan hak amil dengan skor 1,00, pengembangan SDM amil dengan skor 0,75, rekrutmen amil dengan skor 1,00, dan sertifikasi amil dengan nilai 0,20. Keempat indikator tersebut menunjukkan bahwa pertama, proporsi hak amil yang diterapkan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur tidak lebih dari 12,5% dari apa yang tertulis dalam peraturan SOP/SK yang telah disahkan. Kedua, LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki program pengembangan SDM amil yang dilakukan. Ketiga, LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur sudah memiliki standar kepatutan dan kepatutan yang dituangkan dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan. Keempat, LAZ Al-Azhar Perwakilan Jatim belum memiliki amil bersertifikat resmi. Dari keempat hal tersebut, indikator pada variabel amil yang perlu ditingkatkan dari LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur adalah sertifikasi amil.

Variabel kelembagaan terdiri dari indikator pengawasan aktif dengan nilai 1,00, manajemen konflik kepentingan dengan skor 0,20, dan ISO dengan

nilai 0,40. Ketiga hal tersebut menunjukkan bahwa LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur telah melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arahan, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/pleno yang teratur dan terjadwal, belum memiliki standar dalam mengelola konflik bunga dan belum memiliki ISO. Dari ketiga indikator tersebut, bagian yang perlu ditingkatkan adalah diharapkan memiliki SOP/SK untuk mengelola konflik kepentingan dan mempercepat kepemilikan ISO untuk institusi sehingga tata kelola yang diterapkan akan baik.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Dimensi Tata Kelola di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*

*Zakat Core Principles* merupakan pedoman pengelolaan zakat yang diadakan pada tahun 2016 oleh Bank Indonesia bersama dengan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Islamic Research and Training Institute-Islamic Development Bank (IRT-ISDB) dan delapan negara lainnya yaitu Pakistan, Malaysia, Saudi Arab, Turki, Bosnia, Afrika Selatan, Sudan dan Singapura yang tergabung dalam International Working Group (IWG) menetapkan standar prinsip pengelolaan zakat dengan tujuan mendorong pengelolaan zakat yang efektif.<sup>83</sup>

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah dimensi tata kelola zakat berdasarkan *Zakat Core Principles* yang memiliki dua variabel yaitu amil dan kelembagaan yang direpresentasikan dengan beberapa indikator sebagai berikut:<sup>84</sup>

Tabel 4. 1  
Komponen Indeks Zakat Core Principles

Dimensi	Variabel	Indikator
Tata Kelola Zakat	Amil (60%)	Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen
		Program pembinaan SDM amil
		Standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil

<sup>83</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat...*

<sup>84</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2020), 11.

		Sertifikasi amil yang resmi dan diakui
	Kelembagaan (40%)	Pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi, praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal
		Standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)
		Memiliki ISO

Sumber Dokumen FGD Puskas BAZNAS dan BI tentang Indeks Implementasi (2020)

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam *Zakat Core Principles* adalah pada dimensi tata kelola zakat. Pada dimensi tata kelola zakat memiliki dua variabel yaitu amil dan kelembagaan yang direpresentasikan dengan beberapa indikator sebagai berikut:<sup>85</sup>

#### 1. Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen

Hukum syariah, peraturan, dan pengawas zakat menyatakan bahwa konsep dan definisi amil masih dapat diterapkan dalam organisasi pengelola zakat saat ini. Amil berhak mendapatkan bagian zakat tidak lebih dari 1/8 atau 12,5% dari total zakat yang terkumpul. Jika bagian zakat tidak cukup untuk mendukung biaya manajerial, amil dapat dibayarkan dari aset non-zakat

<sup>85</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat*, (Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2020), 11.

seperti sedekah, infaq, atau pajak dengan persentase yang disepakati secara nasional.<sup>86</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, dalam hal penerapan hak amil LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur menerapkan 12,5% untuk memberikan gaji untuk amil yang diambilkan dari dana zakat. Sehingga pada indikator penerapan hal amil pada *Zakat Core Principles*, LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori “Sangat Baik” yang berarti bahwa LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dapat menjadi model percontohan organisasi pengelola zakat lain yang telah menerapkan *Zakat Core Principles* khususnya dalam penerapan hak amil. Dapat dikatakan sangat baik karena LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur sudah menerapkan hak amil sebesar 12,5% dari dana zakat untuk memberikan gaji amil, selain itu peraturan proporsi hak amil sebesar 12,5% sudah tercantum dalam Buku Pedoman Penyelenggaraan LAZWAF BMT Al-Azhar pada BAB 2 tentang Regulasi dan Aspek Syariat LAZWAF BMT Al-Azhar yang sudah disahkan oleh Dewan Pengawas Syariah bersama dengan manajemen LAZ Al-Azhar melalui melakukan kajian bersama tentang aturan syariah, fiqih, Undang dan dokumen-dokumen lainnya. Pada Keputusan Komisi B-1 Ijtima’ Ulama Komisi Fatwa MUI se-Indonesia Masail Fiqhiyyah Mu’ashirah (Masalah Fikih Kontemporer) 29

---

<sup>86</sup> Bank Indonesia dan Universitas Islam Indonesia, *Pengelolaan Zakat yang Efektif : Konsep dan Praktik di Beberapa Negara*, (Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2016), 137.

Muharram 1430/ 26 Januari 2009 tentang Definisi, Tugas, Fungsi, Kewajiban dan Hak-Hak Amil.

Penelitian terdahulu oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri yang dilaksanakan di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta<sup>87</sup>, peraturan dan pengawasan di lembaga masih diterapkan dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan fiqih zakat yang meliputi 8 asnaf dengan pengawasan yang dilakukan oleh pusat dan dewan syariah yang ada. Mereka tidak menggunakan dana zakat, infaq, dan sedekah untuk pembiayaan atau gaji karyawan tetapi dengan keuntungan yang diperoleh dari usaha atau program mereka. Untuk saat ini, Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta menggunakan keuntungan operasional yang diperoleh dari Aqiqah. Adapun hak amil yang diperoleh dari muzakki digunakan untuk biaya operasional kegiatan yang dijalankannya, bukan untuk gaji pegawai. Hal ini dikatakan baik karena pada indikator penerapan hak amil sebesar 12,5% sudah sesuai dengan ketentuan *Zakat Core Principles*. Begitupun penelitian terdahulu oleh Ikhsan Mardiansah yang dilaksanakan di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo<sup>88</sup> menerapkan pemberian gaji amil dengan ketentuan 1/8 atau 12,5% dari total dana zakat yang terkumpul melalui persetujuan pengawas zakat dan dewan syariah. Persetujuan dan keputusan tersebut telah

---

<sup>87</sup> Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* berdasarkan *Zakat Core Principles* di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta”, *Al Ijarah* Vol. 6, No. 2, (Desember, 2020)

<sup>88</sup> Ikhsan Mardiansah “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan *Zakat Core Principles* Pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo)”, (Jurnal—Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2021)

sesuai dengan indikator penerimaan hak amil sebesar 12,5% yang ada dalam *Zakat Core Principles*. Kedepannya, Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo memiliki cita-cita dan harapan untuk lebih mandiri dalam hal gaji amil, yaitu dengan memiliki unit usaha amil dengan nama Badan Usaha Milik Amil (BUMAL). Unit usaha BUMAL ini berupa unit usaha produktif seperti pertokoan dan lain sebagainya. Hal tersebut dikatakan baik karena penerapan hak amil sebesar 12,5% sudah sesuai dengan indikator pertama dalam *Zakat Core Principles*.

Penerapan hak amil ini menunjukkan bahwa Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dan Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo pada penelitian terdahulu sama-sama sudah sesuai dengan ketentuan yang ada dalam *Zakat Core Principles*, namun dengan hasil berbeda yang dapat dilihat dari cara penggajian amil, solusi apabila dana zakat tidak mencukupi untuk memberikan gaji kepada amil dan penentuan kategori. Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori “Sangat Baik” kategori tersebut bisa didapatkan melalui, pertama, penilaian skala likert memperoleh nilai skala 5 yaitu proporsi hak amil yang tidak melebihi 12,5% dan ada dalam peraturan SOP/SK yang sudah disahkan. Kedua, setelah memperoleh nilai dari penilaian skala likert yaitu melakukan pengukuran indeks implementasi *Zakat Core Principles* dengan menggunakan rumus *Multi-Stage Weighted Index* sehingga memperoleh nilai 1,00 yang mana apabila dalam nilai indeks implementasi *Zakat Core Principles* termasuk dalam kategori “Sangat Baik”. Sedangkan tidak ada penentuan kategori

terhadap penerapan hak amil pada penelitian terdahulu yang dilakukan di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dan Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo, hanya saja terdapat kategori "Sesuai Indikator " dan "Tidak Sesuai Indikator ".

## 2. Program pembinaan sumber daya manusia amil

Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercapai tata kelola amil yang baik.<sup>89</sup> Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti di Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur memiliki program pembinaan amil yang diberikan oleh pengawas dari lingkaran pusat sesuai dengan jenjang atau jabatan amil yang disebut Al-Azhar Center. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, unit kerja, dan lembaga untuk mengembangkan potensi amil dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang pelatihan dan pengembangan. Adapun 2 jenis pembinaan yang dimiliki oleh Al-Azhar yang pertama, yaitu Pelatihan Pengenalan yang bertujuan untuk memperdalam pengetahuan tentang Al-Azhar, Pelatihan amil dasar. Yang kedua yaitu Pelatihan Pengembangan yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada amil untuk melakukan pengembangan pada jabatan yang sedang diemban, jabatan tersebut mulai dari staf, supervisor hingga manager. Selain pelatihan yang diselenggarakan oleh LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur terdapat Pelatihan eksternal berupa training, kursus, konferensi, seminar, pertemuan asosiasi, dan pertemuan-pertemuan lainnya yang diselenggarakan oleh pihak-

---

<sup>89</sup> Ibid.

pihak di luar lembaga seperti FOZ, SAI, dan IAI. Pelatihan eksternal harus memiliki tujuan yang spesifik berkaitan dengan tuntutan tugas amil dan harus sejalan dengan kebijakan lembaga mengenai pengembangan amil. Beberapa tujuan spesifik tersebut antara lain disebabkan karena amil mendapatkan penugasan baru dari manajemen, terjadi perkembangan teknologi dan regulasi yang mensyaratkan dilakukannya pembaruan keterampilan dan pengetahuan amil dan amil sedang dipersiapkan untuk promosi atau mutasi ke golongan pekerjaan yang berbeda.

Sehingga indikator program pembinaan SDM amil pada *Zakat Core Principles*, LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori “Baik” yang menunjukkan bahwa LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur telah menerapkan indikator *Zakat Core Principles*, dan menunjang performa lembaga zakat tersebut. Dikatakan baik karena Lembaga Amil Zakat Al Azhar telah memiliki program pembinaan SDM amil. Untuk meningkatkan performa LAZ Al Azhar dalam penerapan indikator ini sebaiknya Pimpinan Unit Kerja LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur mengevaluasi efektivitas dari pelatihan yang telah diikuti oleh amil dalam mencapai target yang ditetapkan dan juga melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan para amilnya agar pelatihan yang didapatkan merata kepada seluruh amil di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur mulai dari taraf manager, supervisor, staff, dan non staff. Karena pada tahun 2021 yang mendapatkan pelatihan hanya taraf manager dan supervisor,

kemudian pada tahun 2022 sejauh ini amil yang mendapatkan pelatihan yaitu pada taraf staff.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu oleh Ikhsan Mardiansah, indikator kedua dalam *Zakat Core Principles* menyebutkan bahwa “Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercapai tata kelola amil yang baik.” Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo memiliki program bimbingan yang diberikan oleh pengawas zakat dari lingkaran pusat hingga daerah berupa pelatihan, pertemuan mingguan, pelaporan kegiatan, dan kajian mengenai fiqh zakat. Pentingnya bimbingan yang diberikan oleh pengawas zakat untuk para amil selalu bekerja sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku dan juga untuk mengasah kemampuan amil dan memperluas pengetahuan amil mengenai zakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan indikator kedua dalam *Zakat Core Principles* sudah diterapkan dengan baik oleh Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri bahwa indikator kedua dalam *Zakat Core Principles* juga menyebutkan bahwa “Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercapai tata kelola amil yang baik.” Pengawas zakat Lembaga Nurul Hayat yang ada di pusat dan dewan pengawas syariah telah memberikan bimbingan kepada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dengan mengadakan audit dan kumpul tahunan sebagai evaluasi bagi semua cabang Lembaga Amil Zakat

Nurul Hayat agar tercipta tata kelola amil yang baik. Sehingga bimbingan yang diberikan oleh Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat pusat merupakan satu hal yang menunjukkan bahwa lembaga tersebut sudah sesuai dengan indikator kedua dalam *Zakat Core Principles*.

Hal ini menunjukkan bahwa indikator kedua dalam *Zakat Core Principles* yang dilakukan di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo dan Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta adalah sama-sama berpedoman kepada dokumen Bank Indonesia, bahwa “Pengawas zakat memberikan bimbingan kepada organisasi pengelola zakat agar tercapai tata kelola amil yang baik”. Namun dengan hasil yang berbeda bahwa bimbingan yang diberikan kepada Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo dari lingkaran pusat berupa pelatihan, pertemuan mingguan, pelaporan kegiatan, dan kajian mengenai fiqh zakat, dan bimbingan yang diberikan kepada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dari pusat yaitu dengan pengadaan audit dan kumpul tahunan.

Sedangkan indikator kedua dalam *Zakat Core Principles* yang dilakukan oleh peneliti di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur berpedoman pada Indeks Implementasi *Zakat Core Principles* bahwa “ LAZ memiliki program pembinaan SDM Amil ”. Dalam indikator ini Lembaga Amil Zakat Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori “Baik” kategori tersebut bisa didapatkan melalui, pertama, penilaian skala likert memperoleh nilai skala 4 yaitu memiliki program pembinaan SDM amil secara rutin. Kedua, setelah memperoleh nilai dari penilaian skala likert yaitu

melakukan pengukuran indeks implementasi *Zakat Core Principles* dengan menggunakan rumus *Multi-Stage Weighted Index* sehingga memperoleh nilai 0,75 yang mana apabila dalam nilai indeks implementasi *Zakat Core Principles* termasuk dalam kategori “Baik”.

### 3. Standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil

Pengawas zakat menetapkan struktur dan persyaratan tata kelola amil yang sesuai untuk pencalonan dan pengangkatan tenaga kerja seperti kejujuran, dapat dipercaya, dan karakter yang berbudi luhur.<sup>90</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam proses rekrutmen amil memiliki standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil yang tercantum dalam Standar Operasional Prosedur/SOP. Sehingga indikator standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil pada *Zakat Core Principles*, LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori “Sangat Baik” yang menunjukkan bahwa LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dapat menjadi model percontohan organisasi pengelola zakat lain yang telah menrapkan *Zakat Core Principles* khususnya pada standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil. Dapat dikatakan “Sangat Baik” karena LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur telah memiliki standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil dan sudah tercatat dalam SOP yang telah disahkan. Hal ini mengatur tentang ketentuan dan prosedur yang berkaitan dengan penerimaan amil tetap maupun amil yang bekerja menurut perjanjian kerja waktu tertentu (amil kontrak)

---

<sup>90</sup> Ibid.

LAZ Al Azhar. Sepanjang tidak menyangkut hak-hak finansial dan ketentuan dalam hubungan kerja industrial bagi amil yang sudah diatur di dalam undang-undang ketenagakerjaan. LAZ Al- Azhar memiliki Standar Operasional Prosedur/SOP Penerimaan Amil yang bertujuan untuk mengatur proses rekrutmen amil baru yang dibutuhkan oleh lembaga, selain itu sebagai pedoman atau dasar untuk melaksanakan prosedural penerimaan amil lembaga dan memenuhi kebutuhan lembaga dalam hal SDM yang berkualitas sesuai harapan lembaga. Standar LAZ Al-Azhar dalam penerimaan calon amil diantaranya adalah ketentuan umum, ketentuan khusus dan prosedur penerimaan amil.

Namun secara penerapannya proses rekrutmen amil LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum sepenuhnya menerapkan SOP penerimaan amil yang telah ada, dikarenakan alur proses seleksi pada SOP penerimaan amil LAZ Al-Azhar membutuhkan waktu yang lama, sedangkan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur atau kondisi dilapangan sudah sangat membutuhkan amil baru, sehingga untuk mendapatkan amil baru LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur merekrut orang-orang yang sudah dikenal sendiri oleh amil-amil yang ada di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur. Selain itu LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam memilih calon amil tidak jarang untuk memberdayakan lulusan santri pada salah satu program unggulan yang dimiliki LAZ Al-Azhar yaitu Rumah Gemilang Indonesia yang notabnya sudah memiliki skill yang sesuai dengan kebutuhuna LAZ Al-Azhar. Adapun tahapan yang dilakukan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan

Jawa Timur dalam rekrutmen amil yang pertama, melakukan *meeting* dengan tim manajemen dan Divisi mengajukan permohonan penambahan amil dengan menuliskan kriteria amil yang dibutuhkan kepada divisi kelembagaan. Kedua, amil-amil memberikan rekomendasi calon amil yang sudah dikenali. Ketiga, calon amil mengajukan surat lamaran kepada divisi sumber daya. Keempat, calon amil dinyatakan diterima sebagai amil dan disampaikan kepada yang bersangkutan. Kelima, calon amil yang diterima menandatangani surat kontrak/perjanjian. Terakhir, calon amil yang diterima diserahkan kepada divisi yang mengajukan. Apabila amil-amil tidak memiliki rekomendasi calon amil maka divisi sumber daya akan melakukan *open recruitmen* sesuai dengan posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan, kemudian mengadakan tes tulis bagi calon amil yang telah memenuhi syarat. Pentingnya keseriusan dalam perekrutan ini akan berdampak pada kualitas sumber daya manusia didalam organisasi pengelola zakat, maka perlu diperlukan untuk mematuhi ketentuan standar Lembaga Amil Zakat Al-Azhar agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Penelitian terdahulu oleh Ikhsan Mardiansah di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo dengan indikator yang menyebutkan bahwa “pengawas zakat harus membentuk struktur tata kelola amil dan persyaratan pengelolaan amil yang sesuai untuk nominasi dan otorisasi, seperti kejujuran, *al-amin* dan berakhlak mulia. Pengawas zakat memiliki kewenangan dalam penyeleksian tenaga kerja hingga pengangkatan amil” Para pengawas zakat berasal dari badan pengelola dan juga unsur

pimpinan daerah Muhammadiyah. Syarat yang harus dimiliki untuk menjadi seorang amil baru adalah memenuhi semua kriteria seperti muslim/muslim, jujur, berkelakuan baik dan memahami dunia zakat. Dalam pengangkatan sebagai amil baru, amil terikat dengan surat keputusan berupa pengangkatan sebagai amil tetap.

Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dengan indikator yang sama yaitu menyebutkan bahwa “Pengawas zakat menetapkan struktur tata kelola amil dan persyaratan tata kelola amil yang sesuai untuk pencalonan dan pengangkatan tenaga seperti kejujuran, dapat dipercaya, dan berbudi luhur” Lembaga Nurul Hayat Surakarta mengacu pada Lembaga Nurul Hayat pusat di Surabaya baik dalam pengawasan dan penetapan struktur kepengurusan amil serta persyaratan pencalonan dan pengangkatan amil dengan proses seleksi dan musyawarah dari pimpinan cabang dan HRD pusat. Sehingga pengangkatan staf amil di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta tetap dengan musyawarah dan persetujuan dari para pengawas di pusat. Ketetapan pemilihan petugas amil di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta disebutkan bahwa dalam perekrutan dan penetapan pegawai tetap menggunakan proses rekrutmen seperti lembaga lain pada umumnya, dengan penilaian dan pelatihan yang diberikan kepada calon petugas amil dengan standar yang berlaku pada instansi terkait karakter, integritas dan pengetahuan terkait zakat.

Melihat dari hasil penelitian Ikhsan Mardiansah di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo dan Hartomi Maulana di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta memiliki kesamaan pada indikatornya, namun berbeda pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Hasil pengukuran indikator pada Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo mencapai angka 83,3% yang menunjukkan nilai rata-rata yang diperoleh dari beberapa responden bahwa indikator sudah diterapkan dengan baik, kemudian dalam menerapkan indikator tersebut yaitu dengan memenuhi kriteria seperti muslim/muslim, jujur, berkelakuan baik dan memahami dunia zakat sebagai syarat untuk menjadi amil baru. Sedangkan hasil pengukuran indikator pada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta mencapai angka 50% yang menunjukkan nilai rata-rata yang didapatkan dari beberapa responden bahwa indikator diterapkan dengan cukup baik, secara penerapan Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta mengacu pada Lembaga Nurul Hayat pusat di Surabaya baik dalam pengawasan dan penetapan struktur kepengurusan amil serta persyaratan pencalonan dan pengangkatan amil dengan proses seleksi dan musyawarah dari pimpinan cabang dan HRD pusat. Hampir sama dengan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur yang mengacu pada standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil dan sudah tercatat dalam SOP yang dimiliki oleh LAZ Al Azhar pusat yang berisikan tentang ketentuan umum, ketentuan khusus dan prosedur penerimaan amil. Hasil pengukuran yang dilakukan oleh peneliti di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur mendapatkan 1,00 dan mendapatkan kategori “Sangat Baik” yang

menunjukkan indikator sudah diterapkan dengan sangat baik juga. Untuk mencapai angka sekian pada indikator tersebut karena Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur telah memiliki standar kepatutan dan kelayakan yang tercatat dalam dokumen berupa SK/SOP yang telah disahkan.

#### 4. Sertifikasi amil yang resmi dan diakui

Pengawas zakat memiliki rencana untuk mengubah manajemen meningkatkan kualitas pegawai amil melalui sertifikasi.<sup>91</sup> Penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, untuk mendapat sertifikasi amil terdapat beberapa proses yang harus dilakukan, yang pertama amil wajib mengikuti pelatihan yang diadakan oleh SAI (Sekolah Amil Indonesia) terlebih dahulu selama kurang lebih 5 hari dan setiap amil berhak memilih mengikuti pelatihan terlebih dahulu dan melaksanakan ujian sertifikasi dilain waktu, dan bisa juga setelah mengikuti pelatihan langsung melaksanakan ujian yang sebelumnya harus melengkapi berkas-berkas sesuai dengan persyaratan yang berlaku. Kemudian setelah mengikuti ujian dan dinyatakan lolos maka amil akan mendapatkan sertifikat amil sekaligus sertifikat keikutsertaan mengikuti pelatihan amil, apabila belum melaksanakan ujian sertifikasi amil maka yang didapatkan hanyalah sertifikat keikutsertaan pelatihan amil. Sampai pada saat ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur hanya 5 amil yang sudah mengikuti pelatihan amil dan belum mengikuti ujian sertifikasi amil. Pada tahun 2020 terdapat 2 amil dari jenjang manajer dan supervisor yang akan mengikuti ujian untuk

---

<sup>91</sup> Ibid.

sertifikasi amil namun terkendala pada berkas yang belum bisa dipenuhi pada persyaratan ujian sertifikasi amil dan hingga saat ini masih belum ada amil yang melanjutkan program sertifikasi amil pada tahap ujian dikarenakan masih kurangnya kepercayaan diri untuk mengikuti ujian sertifikasi amil tersebut.

Sehingga dalam pengukuran indikator sertifikasi amil ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jatim memperoleh kategori “Tidak Baik” karena sampai saat ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang sudah bersertifikasi resmi, namun beberapa amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jatim yang terdiri dari 1 manajer, 1 supervisor dan 3 staf kontrak telah mengikuti pelatihan dasar amil untuk program sertifikasi amil namun belum pada tahap ujian sertifikasi. Perlunya adanya komunikasi kepada amil LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, disposisi dan sikap pelaksana terhadap kemauan, keinginan, dan kecenderungan lembaga agar amilnya dapat mengikuti dan mendapatkan sertifikasi amil zakat. Sertifikasi amil sendiri dilakukan untuk memastikan bahwa amil memiliki standar yang sama dalam bekerja sebagai amil dan pekerjaan yang dilakukannya dapat dipertanggungjawabkan secara profesional.

Hasil penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu oleh Ikhsan Mardiansah di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo terdapat pergantian pengurus apabila dikemudian hari terdapat pengurus yang tidak memenuhi kualifikasi lagi sebagai pengurus. Kemudian adanya pelatihan-pelatihan dan program sertifikasi untuk amil dimana program tersebut

bertujuan untuk memperbaiki kualitas amil itu sendiri juga sebagai sarana yang dapat digunakan untuk menunjang karir mereka sebagai amil, terdapat perbedaan antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang yaitu terdapat sistem pergantian pengurus setiap lima tahun sekali di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo apabila terdapat pengurus yang tidak sesuai dengan kualifikasi, sedangkan di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur tidak ada sistem pergantian pengurus begitupun dengan hasil penelitian Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta bahwa bahwa pergantian pengurus guna memperbaiki kualitas pegawai amil melalui sertifikasi hanya sedikit yang mengetahui dan belum semua dijalankan.

5. OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu diupayakan dalam mencapai tujuan organisasi yang efektif. Dengan pengawasan dapat mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, kecurangan, hambatan, kesalahan, kegagalan dalam mencapai tujuan dan melaksanakan tugas organisasi.<sup>92</sup> Penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memperoleh nilai “Sangat Baik” pada pengukuran pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah,

---

<sup>92</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1989), 602.

evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat. Hal ini menunjukkan bahwa LAZ Al Azhar dapat menjadi model percontohan organisasi yang telah menerapkan indikator *Zakat Core Principles* karena dalam pengawasan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki beberapa badan audit yang mengawasi pelaksanaan dan praktik tata kelola amil. Dalam pengawasan secara eksternal LAZ Al Azhar diaudit oleh KAP (Kantor Akutan Publik) berupa laporan keuangan teraudit dalam jangka waktu satu tahun, Kemenag Provinsi Jawa Timur berupa laporan berkala selama rentang waktu waktu enam bulan dan akhir tahun, adauun format laporan yang terdiri data muzakki di wilayah perwakilan Jawa Timur, data mustahik di wilayah perwakilan Jawa Timur, laporan penerimaan Zakat, Infaq dan Sedekah, laporan penyaluran Zakat, Infaq dan Sedekah. Kemudian BAZNAS Jawa Timur dengan priode pelaporan enam bulan dan akhir tahun, adapun format laporan kapada BAZNAS Jawa Timur antara lain laporan kinerja, laporan pengelolaan zakat dam laporan keuangan yang dapat dilaporkan dengan 3 jenis metode penyampaian yaitu pos/email, SiMBA dan hitung cepat.

Kemudian pengawasan secara internal LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur diaudit oleh Pengawas YPI Al-Azhar yang memang bertugas untuk memastikan lembaga agar sesuai dengan regulasi, kepatuhan syariah dan kebijakan umum YPI Al-Azhar yang pengawasannya akan dibantu Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al Azhar dan Dewan Syariah Al-Azhar (DSA) serta Inspektorat YPI Al-Azhar dengan bentuk laporan berkalan dari seluruh divisi yang disampaikan ke pusat dalam jangka satu bulan untuk

laporan keuangan, laporan tiga bulan dan enam bulan untuk laporan aktivitas LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dan akhir tahun laporan secara keseluruhan.

Hal itu serupa dengan peneliti terdahulu oleh Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta bahwa pengawas zakat yang ada di pusat sudah rutin melakukan penilaian kebijakan dan praktik yang ada di Institut Nurul Hayat Surakarta melalui pertemuan dan pertemuan yang dilakukan secara terjadwal dan bersyarat langsung dari pusat sehingga pengukuran pengawasan aktif mendapatkan nilai “Baik“. Berbeda dengan peneliti terdahulu oleh Ikhsan Mardiansah yang dilakukan di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo bahwa bentuk pengawasan yang ada berupa pengawasan konsisten mengedepankan prinsip amanah disetiap mengerjakan tugasnya sebagai lembaga yang mengelola dana umat serta taat kepada kode etik ke Muhammadiyah yang berlaku. Sehingga dalam pengukuran pengawasan aktif Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo mendapatkan nilai “Cukup Baik “ karena hasil dari peneliti terdahulu hanya 50% pernyataan yang sesuai dengan *Zakat Core Principles*.

6. OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)

Manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin berakhir dalam bentuk penyelesaian konflik dan

mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, mufakat.<sup>93</sup> Penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memperoleh nilai “ Tidak Baik ” yang menunjukkan bahwa LAZ LAZ Al Azhar belum menerapkan indikator *Zakat Core Principles* dengan baik karena belum memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan. Upaya yang dilakukan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam memaksimalkan pengelolaan konflik kepentingan di yaitu dengan mematuhi SOP kepentingan rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki dan keuangan. Jika dikemudian hari terdapat konflik atau tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya akan diselesaikan secara internal oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, kemudian apabila tidak ada penyelesaian konflik tersebut akan diteruskan ke Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al Azhar untuk pengambilan keputusan. Perlu adanya pembentukan standar pengelolaan konflik, dalam membuat manajemen risiko/pengelolaan konflik pada lembaga zakat yang terdiri dari lima tahapan diantaranya adalah pembentukan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, evaluasi risiko dan perlakuan terhadap risiko,<sup>94</sup> yang diharapkan dapat lebih meningkatkan keterampilan mereka dalam mengelola risiko zakat di lembaga tersebut.

---

<sup>93</sup> Yusuf Abdhul, “Manajemen Konflik: Pengertian, Strategi dan Contoh”, [https://penerbitbukudeepublish.com/materi/manajemen-konflik/#1\\_Howard\\_Ross\\_1933](https://penerbitbukudeepublish.com/materi/manajemen-konflik/#1_Howard_Ross_1933), diakses pada tanggal 10 Juni 2022.

<sup>94</sup> Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *Manajemen Risiko Pengelolaan Zakat*, (Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2018), 25.

Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta dalam memastikan efektivitas tata kelola amil dengan menggunakan standar yang disebut *Key Performance Index* (KPI) untuk memastikan bahwa kinerja dan tugas pegawai di LAZ Nurul Hayat Surakarta dilaksanakan dengan baik sehingga tercipta amil yang efektif. pemerintahan. Selain keberadaan KPI, lembaga ini juga mengadakan sharing dan studi banding dengan lembaga lain dalam rangka meningkatkan efektivitas tata kelola amil dalam setiap kegiatannya. Dengan ini dapat dikatakan bahwa LAZ Nurul Hayat Surakarta sudah baik dalam menjalankan standar pengelolaan konflik kepentingan.

Sama halnya dengan peneliti sekarang dengan peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Ikhsan Mardiansah di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo, yaitu dalam memaksimalkan pengelolaan konflik kepentingan dan memastikan efektivitas amil dilakukan dengan baik, yaitu dengan menerapkan SOP. SOP ini nantinya akan dijadikan dasar bagi amil dalam menjalankan tugasnya. Setiap divisi memiliki kewajiban untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan SOP masing-masing. Selain itu juga diadakan pembekalan harian yang berisi laporan program kerja dan hasil kerja selama sehari kemudian dilaporkan antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Adanya kesalahan data dalam analisis penelitian terdahulu yang seharusnya terdapat penilaian terhadap indikator yang menyebutkan bahwa “menetapkan kebijakan konflik kepentingan dan lingkungan kontrol yang kuat”. Namun pada kedua penelitian terdahulu tidak ada penilaian terhadap indikator tersebut sehingga peneliti tidak dapat melakukan perbandingan

hasil penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang.

## 7. OPZ Memiliki ISO

Pentingnya sertifikasi ISO dalam pengelolaan zakat adalah untuk menumbuhkan kepercayaan masyarakat bahwa dana Zakat, Infaq, dan Sedekah yang telah mereka sumbangkan dikelola dengan baik, profesional, dan transparan.<sup>95</sup> Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di LAZ Al Azhar pada indikator ini memperoleh nilai “Tidak Baik” yang menunjukkan bahwa OPZ belum mengimplementasikan indikator ZCP dengan baik, hal tersebut selain karena faktor biaya untuk sertifikat ISO cukup mahal, juga karena proses persiapan pembuatan sertifikat ISO yang banyak memakan waktu data-data maupun dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan akan diaudit.

Implementasi ISO tidak hanya mengumpulkan dokumen pendukung yang harus disiapkan, tetapi implementasinya langsung ke dalam sistem yang ada di dalam lembaga. Mulai dari sistem administrasi, sistem produksi, hingga pelayanan, semua harus memenuhi standar yang diterapkan. Maka LAZ Al-Azhar selaku lembaga zakat yang akan diaudit manajemen mutunya perlu mengajukan aplikasi kepada lembaga sertifikasi yang kemudian akan dinilai terkait kinerja lembaga tersebut apakah sudah sesuai dengan sistem yang dibutuhkan. Apabila proses audit penilaian manajemen mutu sudah selesai dan persyaratan sudah terpenuhi maka sertifikat ISO akan diberikan.

---

<sup>95</sup> Ichsan Emerald Alamsyah, “Baznas Kembali Raih ISO 9001:2015 untuk Pengelolaan Zakat”, <https://www.republika.co.id/berita/q54b3x349/baznas-kembali-raih-iso-9001-2015-untuk-pengelolaan-zakat>, diakses pada tanggal 10 Juni 2022.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh kedua peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Ikhsan Mardiansah di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo dan Hartomi Maulana dan Muhammad Zuhri di Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surakarta, dimana sertifikasi ISO pada kedua penelitian tersebut bukan menjadi salah satu indikator dalam Implementasi *Zakat Core Principles*. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti menyebutkan bahwa memiliki sertifikat ISO pada OPZ merupakan salah satu indikator dalam pengimplementasian *Zakat Core Principles*.

Tabel 4.2  
Hasil Perolehan Kategori Indeks Implementasi *Zakat Core Principles*

Dimensi	Variabel	Indikator	Kategori	Dimensi	Kategori
Tata Kelola Zakat	Amil 60%	Penerapan hak amil	Sangat Baik	Tata Kelola Zakat 0,64	Baik
		Pembinaan SDM Amil	Baik		
		Perekrutan Amil	Sangat Baik		
		Sertifikasi amil	Tidak Baik		
	Kelembagaan 40%	Pengawasan aktif	Sangat Baik		
		Pengelolaan konflik kepentingan	Tidak Baik		
		Sertifikat ISO	Tidak Baik		

Sumber : Data diolah, 2022

**B. Analisis Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola Di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*.**

Sejauh dari hasil penelitian ini, terdapat faktor penghambat dan pendukung dalam implementasi dimensi tata kelola zakat di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur berdasarkan *Zakat Core Principles* yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor Penghambat

a. Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen

Dana zakat yang telah diperoleh oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur akan dikelola oleh LAZ Al-Azhar yang kemudian setiap bulannya Perwakilan Jawa Timur mengajukan pengajuan permohonan dana untuk biaya operasional dan gaji amil, akan tetapi dana yang dihimpun oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur masih belum cukup untuk memberikan gaji sesuai dengan jumlah amil yang ada di kantor perwakilan Jawa Timur, sehingga LAZ Al-Azhar Pusat dalam memberikan gaji amil kantor perwakilan Jawa Timur mengambilkan dari dana sosial yang lain sesuai dengan pedoman dan SOP yang berlaku.

b. Program pembinaan sumber daya manusia amil

Pelatihan yang diberikan kepada amil di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur mulai dari taraf manager, supervisor, staff, dan non staff yang kurang merata. Karena pada tahun 2021 yang mendapatkan pelatihan

hanya taraf manager dan supervisor, kemudian pada tahun 2022 sejauh ini amil yang mendapatkan pelatihan yaitu pada taraf staff.

c. Standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil

Secara penerapannya proses rekrutmen amil LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum sepenuhnya menerapkan SOP penerimaan amil yang telah ada, dikarenakan alur proses seleksi pada SOP penerimaan amil LAZ Al-Azhar membutuhkan waktu yang lama, sedangkan LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur atau kondisi dilapangan sudah sangat membutuhkan amil baru, sehingga untuk mendapatkan amil baru LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur merekrut orang-orang yang sudah dikenal sendiri oleh amil-amil yang ada di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur.

d. Sertifikasi amil yang resmi dan diakui

LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang sudah bersertifikasi resmi, namun beberapa amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jatim yang terdiri dari 1 manajer, 1 supervisor dan 3 staf kontrak telah mengikuti pelatihan dasar amil untuk program sertifikasi amil namun belum pada tahap ujian sertifikasi. Pada tahun 2020 terdapat 2 amil dari jenjang manajer dan supervisor yang akan mengikuti ujian untuk sertifikasi amil namun terkendala pada berkas yang belum bisa dipenuhi pada persyaratan ujian sertifikasi amil dan hingga saat ini masih belum ada amil yang melanjutkan program sertifikasi amil pada tahap ujian dikarenakan masih kurangnya kepercayaan diri untuk mengikuti ujian sertifikasi amil tersebut.

- e. OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal.

LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur sudah berdiri sejak 2011 akan tetapi baru mendapatkan legalitas dari Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur pada tahun 2021 karena kurangnya pemahaman amil di LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur terkait persyaratan legalitas LAZNAS untuk perwakilan sehingga terhambatnya kelangsungan untuk memperoses.

- f. OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)

LAZ LAZ Al Azhar belum memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan pada beberapa kegiatan diantaranya rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan karena dari LAZ Al-Azhar pusat masih belum menyusun secara tertulis pada ISO/SK untuk digunakan sebagai pedoman pengelolaan konflik kepentingan.

- g. OPZ Memiliki ISO

LAZ Al-Azhar belum memiliki sertifikasi ISO , hal tersebut selain karena faktor biaya untuk sertifikat ISO cukup mahal, juga karena proses persiapan pembuatan sertifikat ISO yang banyak memakan waktu untuk mempersiapkan data-data maupun dokumen-dokumen yang dibutuhkan

dan akan diaudit karena implementasi ISO tidak hanya mengumpulkan dokumen pendukung yang harus disiapkan, tetapi implementasinya langsung ke dalam sistem yang ada di dalam lembaga. Mulai dari sistem administrasi, sistem produksi, hingga pelayanan, semua harus memenuhi standar yang diterapkan.

## 2. Faktor Pendukung

### a. Penerapan hak amil sebesar 12,5 persen

Selain melakukan penghimpunan dana zakat, infaq, shodaqoh, dan wakaf Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki unit bisnis yaitu karya-karya dari santri Rumah Gemilang Indonesi dan hasil panen petani dari desa binaan Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur yang diperjual belikan kemudian keuntungan tersebut dimasukkan sebagai dana Perapu. Dana tersebut merupakan inisiasi Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam melakukan kemandirian yang harapannya dapat digunakan sebagai biaya operasional dan kesejahteraan amil dengan memiliki sumber dana yang dapat digunakan sebagai koperasi untuk amil apabila membutuhkan dana pinjaman dapat meminjam dana perapu tersebut.

### b. Program pembinaan sumber daya manusia amil

Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur memiliki program pembinaan amil yang diberikan oleh pengawas dari lingkaran pusat sesuai dengan jenjang atau jabatan amil yang disebut Al-Azhar Center. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, unit kerja, dan lembaga

untuk mengembangkan potensi amil dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang pelatihan dan pengembangan. Adapun 2 jenis pembinaan yang dimiliki oleh Al-Azhar yang pertama, yaitu Pelatihan Pengenalan yang bertujuan untuk memperdalam pengetahuan tentang Al-Azhar, Pelatihan amil dasar. Yang kedua yaitu Pelatihan Pengembangan yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada amil untuk melakukan pengembangan pada jabatan yang sedang diemban, jabatan tersebut mulai dari staf, supervisor hingga manager.

c. Standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil

LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur telah memiliki standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil dan sudah tercatat dalam SOP yang telah disahkan. Hal ini mengatur tentang ketentuan dan prosedur yang berkaitan dengan penerimaan amil tetap maupun amil yang bekerja menurut perjanjian kerja waktu tertentu (amil kontrak) LAZ Al Azhar.

d. Sertifikasi amil yang resmi dan diakui

Sampai pada saat ini LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur hanya 5 amil yang sudah mengikuti pelatihan amil dan belum mengikuti ujian sertifikasi amil. Pada tahun 2020 terdapat 2 amil dari jenjang manajer dan supervisor yang akan mengikuti ujian untuk sertifikasi amil namun terkendala pada berkas yang belum bisa dipenuhi pada persyaratan ujian sertifikasi amil dan hingga saat ini masih belum ada amil yang melanjutkan program sertifikasi amil pada tahap ujian dikarenakan masih kurangnya kepercayaan diri untuk mengikuti ujian sertifikasi amil tersebut.

- e. OPZ melakukan pengawasan aktif terhadap pelaksanaan arah, evaluasi praktik tata kelola amil dan strategi pengawasan zakat melalui rapat pimpinan/rapat pleno secara rutin dan terjadwal

LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki beberapa badan audit yang mengawasi pelaksanaan dan praktik tata kelola amil. Dalam pengawasan secara eksternal LAZ Al Azhar diaudit oleh KAP (Kantor Akutan Publik), Kemenag Provinsi Jawa Timur dan BAZNAS Provinsi Jawa Timur. Kemudian pengawasan secara internal LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur diaudit oleh Pengawas YPI Al-Azhar yang pengawasannya akan dibantu Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al Azhar dan Dewan Syariah Al-Azhar (DSA) serta Inspektorat YPI Al-Azhar dengan bentuk laporan berkala dari seluruh divisi yang disampaikan ke pusat dalam jangka satu bulan untuk laporrn keuangan, laporan tiga bulan dan enam bulan untuk laporan aktivitas LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dan akhir tahun laporan secara keseluruhan.

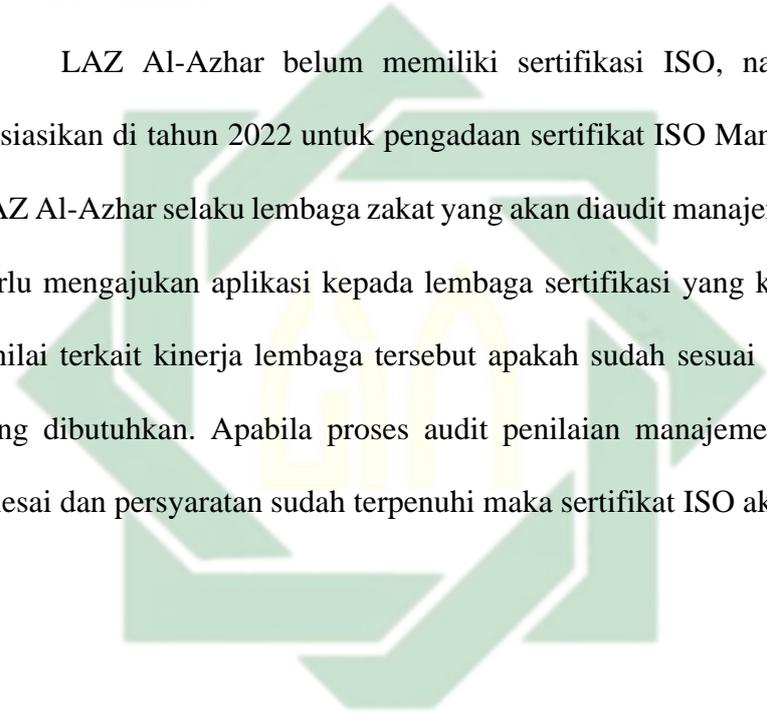
- f. OPZ memiliki standar dalam pengelolaan konflik kepentingan (rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki, keuangan)

Upaya yang dilakukan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam memaksimalkan pengelolaan konflik kepentingan di yaitu dengan mematuhi SOP kepentingan rekrutmen amil, pengadaan barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki dan keuangan. Jika dikemudian hari terdapat konflik atau tantangan yang belum pernah terjadi

sebelumnya akan diselesaikan secara internal oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, kemudian apabila tidak ada penyelesaian konflik tersebut akan diteruskan ke Dewan Pengawas Syariah (DPS) LAZ Al-Azhar untuk pengambilan keputusan.

g. OPZ Memiliki ISO

LAZ Al-Azhar belum memiliki sertifikasi ISO, namun akan diinisiasikan di tahun 2022 untuk pengadaan sertifikat ISO Manajemen Mutu. LAZ Al-Azhar selaku lembaga zakat yang akan diaudit manajemen mutunya perlu mengajukan aplikasi kepada lembaga sertifikasi yang kemudian akan dinilai terkait kinerja lembaga tersebut apakah sudah sesuai dengan sistem yang dibutuhkan. Apabila proses audit penilaian manajemen mutu sudah selesai dan persyaratan sudah terpenuhi maka sertifikat ISO akan diberikan.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

1. Dimensi Tata Kelola Zakat di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*

Dimensi tata kelola zakat pada LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur mendapatkan kategori “Baik” yang menunjukkan bahwa tata kelola LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur berada pada kategori baik. Adapun pembagian pada dimensi tata kelola zakat yang terdiri dari variabel amil dan variabel kelembagaan. Variabel amil terdiri dari empat indikator antara lain (1) penerapan hak amil berada kategori “Sangat Baik” (2) program pembinaan sumber daya manusia amil berada kategori “Baik” (3) standar kepatutan dan kelayakan dalam rekrutmen amil berada kategori “Sangat Baik” (4) sertifikasi amil yang resmi dan diakui berada kategori “Tidak Baik”. Sedangkan pada variabel kelembagaan terdiri dari tiga indikator diantara lain, (1) OPZ melakukan pengawasan aktif berada kategori “Sangat Baik” (2) standar dalam pengelolaan konflik kepentingan berada kategori “Tidak Baik”, dan (3) memiliki ISO berada kategori “Tidak Baik”.

2. Faktor Penghambat dan Pendukung Dimensi Tata Kelola di Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur Berdasarkan Konsep *Zakat Core Principles*.

a. Faktor Penghambat

- 1) Dana yang dihimpun oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur masih belum cukup untuk memberikan gaji sesuai dengan jumlah amil yang ada di kantor perwakilan Jawa Timur.
- 2) Pelatihan yang diberikan kepada amil di LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur mulai dari taraf manager, supervisor, staff, dan non staff yang kurang merata.
- 3) Secara penerapannya proses rekrutmen amil LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur belum sepenuhnya menerapkan SOP Rekrutmen Amil.
- 4) LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur belum memiliki amil yang sudah bersertifikasi resmi.
- 5) LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur sudah berdiri sejak 2011 akan tetapi baru mendapatkan legalitas dari Kementrian Agama Provinsi Jawa Timur pada tahun 2021.
- 6) LAZ Al-Azhar pusat masih belum menyusun secara tertulis pada ISO/SK untuk digunakan sebagai pedoman pengelolaan konflik kepentingan
- 7) LAZ Al-Azhar belum memiliki sertifikasi ISO , hal tersebut selain karena faktor biaya untuk sertifikat ISO cukup mahal, juga karena

proses persiapan pembuatan sertifikat ISO yang banyak memakan waktu.

b. Faktor Penghambat

- 1) Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki unit bisnis kemudian keuntungan tersebut dimasukkan sebagai dana Perapu yang dapat digunakan sebagai koperasi untuk amil.
- 2) Lembaga Amil Zakat Al Azhar Jawa Timur memiliki program pembinaan amil yang diberikan oleh pengawas dari lingkaran pusat sesuai dengan jenjang atau jabatan amil yang disebut Al-Azhar Center.
- 3) LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur telah memiliki standar kepatutan dan kelayakan perekrutan SDM amil dan sudah tercatat dalam SOP yang telah disahkan.
- 4) Pada tahun 2020 terdapat 2 amil dari jenjang manajer dan supervisor yang akan mengikuti ujian untuk sertifikasi amil namun terkendala pada berkas yang belum bisa dipenuhi pada persyaratan ujian sertifikasi amil.
- 5) LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur memiliki beberapa badan audit yang mengawasi pelaksanaan dan praktik tata kelola amil baik secara internal maupun eksternal.
- 6) Upaya yang dilakukan oleh LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur dalam memaksimalkan pengelolaan konflik kepentingan di yaitu dengan mematuhi SOP kepentingan rekrutmen amil, pengadaan

barang dan jasa, penyaluran dan pendayagunaan, layanan muzakki dan keuangan.

- 7) LAZ Al-Azhar belum memiliki sertifikasi ISO, namun akan di inisiasikan di tahun 2022 untuk pengadaan sertifikat ISO Manajemen Mutu.

## **B. Saran**

### **1. Saran Kepada LAZ Al-Azhar**

- a. Meningkatkan jumlah penghimpunan zakat dengan merencanakan strategi-strategi fundraising sehingga 12,5% dari penghimpunan dana zakat yang diperoleh LAZ Al-Azhar Jawa Timur dapat mencukupi untuk memberikan gaji kepada amil di LAZ Al-Azhar Jawa Timur. Dan tetap memaksimalkan unit bisnis yang dimiliki oleh amil LAZ Al-Azhar Jawa Timur sebagai upaya memberikan kesejahteraan bagi amil.
- b. LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur perlu mengevaluasi efektivitas dari pelatihan yang telah diikuti oleh amil dalam bentuk laporan pelaksanaan, dan melakukan evaluasi terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan para amilnya agar pelatihan yang didapatkan merata kepada seluruh amil.
- c. Dalam kegiatan rekrutmen amil alangkah baiknya LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur dilakukan sesuai dengan pedoman yang ada apabila terdapat kendala antara implementasi dari SOP dengan kondisi lapangan maka perlu dilakukan evaluasi tata kelola yang dilaksanakan oleh unit kepatuhan dan kajian dampak yang bertugas dalam memastikan

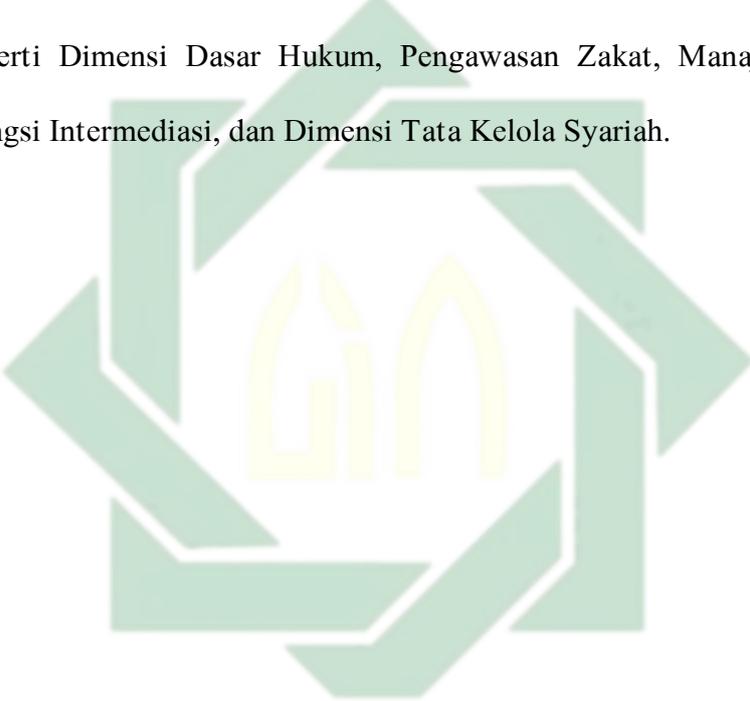
lembaga agar sesuai dengan regulasi, kepatuhan syariah yang dibawa oleh divisi kelembagaan.

- d. Perlunya adanya komunikasi kepada amil LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur, disposisi dan sikap pelaksana terhadap kemauan, keinginan, dan kecenderungan lembaga agar amilnya dapat mengikuti dan mendapatkan sertifikasi amil zakat.
- e. LAZ Al-Azhar Perwakilan Jawa Timur diharapkan lebih menggali informasi baik dari media sosial maupun media yang lain terkait persyaratan untuk legalitas LAZNAS kepada Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur sehingga dapat segera menyiapkan dan memenuhi persyaratan legalitas LAZNAS Perwakilan kepada Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur.
- f. Kemudian LAZ Al-Azhar perlu membentuk standar pengelolaan konflik, dalam membuat standar manajemen risiko/pengelolaan konflik pada lembaga zakat yang terdiri dari lima tahapan diantaranya adalah pembentukan konteks, identifikasi risiko, pengukuran risiko, evaluasi risiko dan perlakuan terhadap risiko.
- g. Dan terakhir LAZ Al-Azhar diharapkan segera memproses persiapan pembuatan sertifikat ISO dan menyiapkan data-data maupun dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk diaudit.

## 2. Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari banyak data dari narasumber terutama dalam data keuangan dan gaji amil yang belum didapatkan sepenuhnya, diharapkan

untuk peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian dengan mendalam disertai data-data yang spesifik dan menggali informasi keuangan dan data gaji amil yang lebih lengkap serta menyeluruh untuk menganalisis lebih dalam terkait indikator tersebut. Kemudian peneliti selanjutnya dapat mengukur penerapan *Zakar Core Pirnciples* pada dimensi-dimensi lain seperti Dimensi Dasar Hukum, Pengawasan Zakat, Manajamen Risiko, Fungsi Intermediasi, dan Dimensi Tata Kelola Syariah.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Asnaini, “*Zakat Produktif Dalam Perspektif Hukum Islam*”, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 23.
- Ahmad, Hanbal, I, Hanbal, M.A, “*al-Qahirah: dar al-hadis*”, Musnad Ahmad 5743, 1990.
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). “*Statistik Zakat Nasional 2019*”, Puskas Baznas, 2019.
- Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). “*Official News Survei Pembayaran ZIS Non-OPZ Di Indonesia 2019-2020*”, Puskas Baznas, 2020.
- BAZNAS, “*Catatan Teknis Tata Kelola Amil Untuk Lembaga Zakat*”, 2017, 7.
- Bank Indonesia dan Universitas Islam Indonesia, “*Pengelolaan Zakat yang Efektif : Konsep dan Praktik di Beberapa Negara*”, Jakarta: Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia, 2016, 131, 137.
- Budiman, “*Good Governance Pada Lembaga ZISWAF (Perlibatan Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan ZISWAF)*”. Semarang: Lembaga Penelitian IAIN Walisongo, 70.
- Departemen Agama RI, “*Al-Qur’an dan Terjemahannya*”, Bekasi: PT Surya Prima Selaras, 84, 196, 203.
- Dewan Redaksi Ensiklopedi Islam, “*Insiklopedi Islam, Jilid 1, Cetakan Ke-2*”, Jakarta: PT. Ihtiar Baru van Hoeve, 1994, 134.
- Direktorat Dakwah dan Sosial YPI Al-Azhar, “*Pedoman Penyelenggaraan LAZWAF BMT Al-Azhar*”, 2021, 136.
- Djuanda, G., “*Pelaporan Zakat Pengurangan Pajak Penghasilan*”, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, 3.
- Fathoni, A. “*Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*”, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Hasan, M., “*Manajemen Zakat*”, Yogyakarta: Idea Press Yogyakarta, 2011, 129.
- Ibid., 7, 8, 11, 60-66, 76, 84, 131, 256, 546.
- IMZ. “*Indonesia Zakat and Development Report (IZDR) 2011*”, Bandung: IMZ, 2010.
- J.R. Raco. “*Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*”, Jakarta:PT Grasindo, Jalan Palmerah Selatan, 2010.
- Kementerian Agama RI Direktorat Pemberdayaan zakat, “*standarisasi amil zakat di Indonesia*”, Jakarta: Kementerian Agama RI, 2012, 59.
- Maulana, H., Zuhri, M., “*Analisis Implementasi Good Amil Governance berdasarkan Zakat Core Principles di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta*”, *Al Ijarah Vol. 6, No. 2*, Desember, 2020.

- Moleong, L.J., *“Metodologi Penelitian Kualitati Cet. Ke-22”*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006, 330.
- Nawawi, I., *“Zakat : Dalam Perspektif Fiqh, Sosial dan Ekonomi”*, Surabaya: Putra Media Nusantara, 2010, 13-14.
- Nurhayati, S. *“Akuntansi dan Manajemen Zakat”*, Jakarta Selatan: Salemba Empat, 2019, 102.
- Pusat Kajian Strategis BAZNAS, *“Indeks Implementasi Zakat core Principle Organisasi Pengelola Zakat”*, Jakarta: PUSKAS BAZNAS, 2020, 1, 8, 11, 25.
- Siagian, S.P., *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Jakarta: Bumi Aksara, 1989, 602.
- Siyoto, S, Sodik, A. *“Dasar Metodologi Penelitian”*, Yogyakarta : Penerbit Literasi Media Publishing, 2015, 8-66.
- Sugiyono, *“Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D”*, Bandung: Alfabeta, 2013, 13-240, 337-345.
- Sugiyono, *“Metode Penelitian Manajemen”*, Bandung:Alfabeta, 2016, 24-384.
- Suryana. *“Metode Penelitian Model Praktis Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif”*, Bandung, Universitas Pendidikan Indonesia, 2010.
- Sutojo, S., Aldrige, J., *“Good Corporate Governance: tata kelola perusahaan yang sehat”*, Jakarta: Damar Media, 2005, 1.
- Yulianti, R.T, *“Good Corporate Governance di Lembaga Zakat”* Cetakan 1, Yogyakarta, Kaukaba Dipantara, 2016, 58.
- Qardawi, Y.A, *“Hukum Zakat Cetakan Ke-4, terj. Salman Harun, dkk”*. Bandung: Litera AntarNusa dan Mizan, 1996, 545.
- Warta Al-Azhar, *“Mengentaskan Kemiskinan Membangun Kesejahteraan Indonesia”*, Juli, 2019, 9-17.
- Zuhaili, A., *“Fiqh Islam Wa Adillatuhu Cetakan ke-5”*, Jakarta: Gema Insani, 2017, 164.
- Zuhaili, A., *“Fiqh Islam Wa Adillatuhu Jilid 3”*, Depok: Gema Insani, 2011, 165.

#### **Jurnal :**

- Anwar, N., dkk. “Efektivitas Penerapan Regulasi Zakat Sebagai Pengurang Penghasilan Kena Pajak”, *Iqtisaduna Vol. 5*, No. 1, 2019.
- Bachmid, G., Natsir, M, *“Descriptive Study of Factors Determine The Effectiveness Managing Zakat Maal in The City of Kendari Southeast Sulawesi”*, The International Journal of Engineering and Science Vol. 4, No. 9, 2015.
- Fatmawati, D, dkk, “Pengawasan Pengelolaan Zakat di Badan Amil Zakat Nasional Kota Manado”, *Jurnal Administrasi Publik*, No.51, Vol. 04.
- Mardiansah, I, “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* Berdasarkan Zakat Core Principles Pada Lembaga Amil Zakat (Studi Kasus Di Lembaga Amil Zakat Muhammadiyah Solo)”. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 2021.

- Meisuri, D, “Pengaruh Kompetensi Amil Terhadap Keputusan Berzakat Di Baitul Mal Kabupaten Aceh Selatan Berbasis Kepercayaan Muzakki ”, *Jurnal Manajemen Dakwah*. Vol.7, No.1, 2021, 173.
- Maulana, H., Zuhri, M, “Analisis Implementasi *Good Amil Governance* BERDASARKAN KONSEP ZAKAT CORE PRINCIPLES di Lembaga Amil Zakat: Studi pada LAZ Nurul Hayat Surakarta”, *Al Ijarah* Vol. 6, No. 2. 2020.
- Ratnasari, D. “Dampak Kesenjangan Antara Penerimaan Dan Penyaluran Dana Zis Terhadap Program-Program Laznas Al-Azhar” Vol.6, No. 3, 2019.
- Rijali, A. “Analisis Data Kualitatif”, *Jurnal Alhadharah*, No.33, Vol. 17, 2018.
- Syahrullah, Ulfah M, “ Response of Indonesian Academicians toward Factors Influencing the Payment of Zakat on Employment Income”, *Research on Humanities and Social Sciences*. Vol.6, No.10, 2016.
- Syahrullah, “Response of Indonesian Academicians Toward Factors Influencing the Payment of Zakat on Employment Income”, *6 Research on Humanities and Social Sciences*. Vol.6, No.10, 2016.

#### Skripsi :

- Akbar, I. “Tata Kelola Zakat Dalam Perspektif Good Governance”, Skripsi—UIN AR-RANIRY BANDA ACEH. 2020
- Apriliyani, K. “Analisis Penerapan *Good Amil Governance* di Lembaga Amil Zakat (Studi Pada Dompot Sejuta Harapan Klaten), Skripsi—IAIN Surakarta, 2020.
- Aprizal. “ Strategi Fundraising Dalam Meningkatkan Perimaan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Al – Azhar Peduli Umat”, Skripsi – Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. 2015.
- Lestari A, “Implementasi Zakat Core Principles (ZCP) : Suatu Telaah Audit Lembaga Amil Zakat dalam Menciptakan Transparansi serta Akuntabilitas (Studi pada Baznas dan Dompot Dhuafa)”, Skripsi – Universitas Jendral Soedirman Purwokerto. 2021.
- Fatmawati, Z, “Sistem Pengawasan Dalam Pengelolaan Zakat (Studi Kasus BAZNAS Kota Semarang)”, Skripsi—UIN Walisongo Semarang, 2021.
- Karimah, R., “Efektivitas Distribusi Dana Zakat Di Lembaga Manajemen Infaq (LMI) Dengan Pendekatan *Zakat Core Principles* (ZCP)”, Skripsi—UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2019.
- Lestari, A, “Implementasi Zakat Core Principles (ZCP) : Suatu Telaah Audit Lembaga Amil Zakat dalam Menciptakan Transparansi serta Akuntabilitas (Studi pada Baznas dan Dompot Dhuafa)”, Skripsi—Universitas Jendral Soedirman Purwokerto, Surabaya. 2021.
- Lutfani, M.H, “Implementasi Regulasi Zakat Terhadap Penilaian Kinerja Amil Zakat Studi Kasus Kantor BAZNAS Kab. Tegal”, Skripsi—IAIN Syekh Nurjati Cirebon. 2021.3

Rohman, D.K., “Optimalisasi Intermediary Function BAZNAS sesuai dengan Zakat Core Principles Studi Kasus BAZNAS Kabupaten Sidoarjo”, Skripsi—Universitas Airlangga, Surabaya. 2020.

Sa’diyah, Y.H, “Implementasi Regulasi Zakat Terhadap Kinerja Amil Zakat”, Skripsi—UIN Maulana Malik Ibrahim. 2020.

Sanjaya, I. “Pengaruh Shariah Compliance (Kepatuhan Syariah), Transparansi, Akuntabilitas, Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), dan Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Zakat di Kota Pekanbaru”, Skripsi—Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. 2019.

Santoso, A.B, “Implementasi Good Governance Sebagai Pengendalian Internal Terhadap Pengelolaan Dana ZIS di LAZ Al-Azhar Jawa Timur”, Skripsi—Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2021.

**Tesis :**

Keumala, H. “Implementasi Perspektif Proses Bisnis Internal dan Pelanggan pada Badan Amil Zakat Nasional Jakarta ”, Tesis – Universitas Erlangga Surabaya, 2001.

**Undang-undang :**

UU Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.

**Wawancara :**

Ilham Syah selaku Divisi Sumber Daya dan Komunikasi, *Wawancara*, Surabaya, 18 November, 2021.

Aditya Kusuma selaku Kepala LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, *Wawancara*, Surabaya, 9 Februari 2022, Pkl. 13.39 WIB.

Feni Lestari selaku Kelembagaan LAZ Al Azhar Perwakilan Jawa Timur, Surabaya, *Wawancara*, 9 Februari 2022, Pkl. 15.39 WIB.

**Website :**

Alamsyah, I.E (2015), “Baznas Kembali Raih ISO 9001:2015 untuk Pengelolaan Zakat”, <https://www.republika.co.id/berita/q54b3x349/baznas-kembali-raih-iso-9001-2015-untuk-pengelolaan-zakat>, diakses pada tanggal 10 Juni 2022.

Abdhul, Y. (2022), “Manajemen Konflik: Pengertian, Strategi dan Contoh”, [https://penerbitbukudeepublish.com/materi/manajemen-konflik/#1\\_Howard\\_Ross\\_1933](https://penerbitbukudeepublish.com/materi/manajemen-konflik/#1_Howard_Ross_1933), diakses pada tanggal 10 Juni 2022.

Bank Indonesia. (2016). “*BI Luncurkan Standar Internasional Pengelolaan Zakat*”, <https://economy.okezone.com/read/2016/05/25/320/1397745/bi-luncurkan-standar-internasional-pengelolaan-zakat>, diakses pada 6 Oktober 2021.

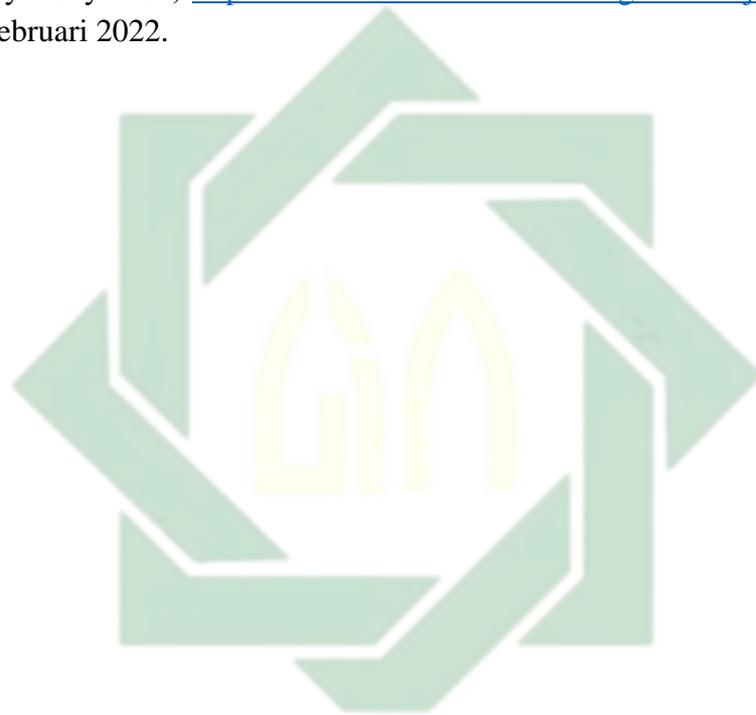
Rizky, F. (2021). “Realisasi Baru 21,7 Persen, Wapres: Implementasi Zakat 2021 Perlu Ditingkatkan”, <https://www.idxchannel.com/syariah/realisasi-baru-217-persen-wapres-implementasi-zakat-2021-perslu-ditingkatkan>, diakses pada 24 Oktober 2021.

Sulistya, R. *Sertifikasi Amil Mudahkan untuk Ajukan Kelola Lembaga Zakat*. <https://khazanah.republika.co.id/berita/pwvsvg396/sertifikat-amilmudahkan-untuk-ajukan-kelola-lembaga-zakat>, diakses pada 26 Oktober 2021.

Syaadi, N. “Problematika Dalam Pengelolaan Zakat”, <https://www.kompasiana.com/nursyaadi//problematika-dalam-pengelolaan-zakat>, diakses pada tanggal 24 Oktober 2021.

“Profil LAZ Al-Azhar ”<https://www.al-azhar.or.id/sosial/laz-al-azhar/>, diakses pada 14 Februari 2022.

“Sejarah Berdirinya Yayasan”, <https://www.al-azhar.or.id/tentang-kami/sejarah-yipi/>, diakses pada 14 Februari 2022.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A