



EL MARJAN

Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam

Good Governance Pengelolaan Filantropi Islam: Implementasi Transparansi, Akuntabilitas, dan Partisipasi pada Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama

Dewi Rochmawati

deeroch58@gmail.com

Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Nahdlatul Ulama Nusantara Tangerang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip good governance dalam tata kelola Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama (LAZISNU), dengan fokus pada aspek transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi. Pengelolaan dana ZIS menuntut standar tata kelola yang baik guna menjaga kepercayaan muzakki dan menjamin keberlanjutan lembaga. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode yuridis-empiris melalui studi dokumen, analisis regulasi, serta kajian praktik kelembagaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi telah dilakukan melalui publikasi laporan keuangan dan program, namun masih terdapat ruang peningkatan dalam aksesibilitas informasi. Dari aspek akuntabilitas, mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban telah berjalan sesuai regulasi, meskipun perlu penguatan sistem audit internal. Sementara itu, partisipasi masyarakat dan muzakki telah difasilitasi melalui program pemberdayaan dan keterlibatan relawan, namun belum sepenuhnya terstruktur secara sistemik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi good governance pada LAZISNU telah berjalan cukup baik, tetapi memerlukan penguatan pada sistem kontrol, digitalisasi pelaporan, dan peningkatan partisipasi strategis guna mencapai tata kelola zakat yang optimal.

Kata Kunci: Good Governance; Transparansi; Akuntabilitas; Partisipasi; LAZISNU.

Abstract

Abstrak This study aims to analyze the implementation of good governance principles in the management of Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama (LAZISNU), with a focus on transparency, accountability, and participation. The management of ZIS (zakat, infaq, and shadaqah) funds requires sound governance standards to maintain the trust of muzakki (donors) and ensure institutional sustainability. This research employs a qualitative approach using a

juridical-empirical method through document studies, regulatory analysis, and examination of institutional practices. The findings indicate that the principle of transparency has been implemented through the publication of financial and program reports; however, there remains room for improvement in terms of information accessibility. In terms of accountability, reporting and responsibility mechanisms have generally operated in accordance with applicable regulations, although strengthening the internal audit system is still necessary. Meanwhile, public and muzakki participation has been facilitated through empowerment programs and volunteer involvement, yet it has not been fully structured in a systematic manner. This study concludes that the implementation of good governance in LAZISNU has been relatively adequate; however, further improvements are needed in control systems, digital reporting mechanisms, and the enhancement of strategic participation to achieve optimal zakat governance.

Keywords: *Good Governance; Transparency; Accountability; Participation; LAZISNU.*

PENDAHULUAN

Pengelolaan filantropi Islam di Indonesia mengalami perkembangan signifikan seiring meningkatnya kesadaran masyarakat Muslim terhadap kewajiban zakat serta tumbuhnya ekspektasi publik atas tata kelola lembaga yang profesional dan akuntabel. Dalam konteks tersebut, Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama (LAZISNU) hadir sebagai institusi strategis yang mengemban amanah penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS). Sebagai bagian dari Nahdlatul Ulama, LAZISNU tidak hanya berperan dalam fungsi karitatif, tetapi juga mengembangkan program pemberdayaan ekonomi dan sosial berbasis komunitas. Posisi ini menjadikan tata kelola kelembagaan sebagai aspek fundamental dalam menjaga legitimasi sosial dan keberlanjutan institusi. Dalam realitas pengelolaan dana publik berbasis keagamaan, kepercayaan (*public trust*) merupakan modal sosial utama yang hanya dapat dipertahankan melalui penerapan prinsip *good governance* secara konsisten dan terukur.

Secara normatif, tata kelola zakat di Indonesia telah memperoleh legitimasi yuridis melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang menegaskan asas amanah, profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap ketentuan syariah. Regulasi tersebut menuntut lembaga amil zakat untuk menyelenggarakan sistem pelaporan dan pertanggungjawaban

yang terbuka serta dapat diaudit. Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan konsep *good governance* dalam administrasi publik modern yang menempatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai pilar utama tata kelola lembaga publik maupun organisasi nirlaba (UNDP, 1997). Transparansi dipahami sebagai keterbukaan akses informasi yang memungkinkan masyarakat memperoleh gambaran yang utuh mengenai proses dan hasil pengelolaan sumber daya (Mardiasmo, 2018). Akuntabilitas merujuk pada kewajiban lembaga untuk mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerja kepada pemangku kepentingan secara periodik dan terukur (Bovens, 2007). Adapun partisipasi mengandung makna keterlibatan aktif masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program (Asshiddiqie, 2016).

Dalam perspektif filantropi Islam, tata kelola zakat tidak sekadar persoalan manajerial, melainkan juga manifestasi nilai amanah dan keadilan distribusi yang berakar pada prinsip syariah. Oleh karena itu, integrasi prinsip *good governance* dalam lembaga zakat merupakan bentuk aktualisasi nilai normatif Islam dalam kerangka kelembagaan modern. Namun demikian, dinamika praktik menunjukkan bahwa implementasi prinsip-prinsip tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal. Secara normatif, peraturan perundang-undangan dan teori tata kelola menghendaki sistem informasi yang mudah diakses, mekanisme audit internal yang kuat, serta partisipasi publik yang terstruktur dan berkelanjutan (Undang-Undang, 2011). Akan tetapi, secara empiris, tidak jarang ditemukan keterbatasan dalam aspek digitalisasi pelaporan, standardisasi sistem pengawasan internal, maupun pola partisipasi muzakki yang masih bersifat informatif dan belum deliberatif. Kesenjangan ini menunjukkan adanya ruang perbaikan antara tuntutan normatif dan realitas implementasi pada tingkat kelembagaan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji tata kelola zakat dari berbagai perspektif. Studi mengenai peran zakat dalam pengentasan kemiskinan menempatkan aspek efektivitas distribusi sebagai indikator utama keberhasilan kelembagaan (Beik, 2023). Penelitian lain menyoroti hubungan antara transparansi laporan keuangan dan tingkat kepercayaan *muzakki* terhadap lembaga zakat (Huda et al., 2018). Meskipun demikian, sebagian besar kajian tersebut cenderung berfokus pada pendekatan kuantitatif atau analisis manajerial semata, serta belum

secara komprehensif mengintegrasikan analisis regulasi dengan praktik kelembagaan melalui pendekatan yuridis-empiris. Selain itu, penelitian yang secara spesifik menelaah implementasi transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi secara simultan dalam satu kerangka analisis pada lembaga zakat berbasis organisasi kemasyarakatan Islam masih relatif terbatas.

Berdasarkan konstruksi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*state of the art*) dengan memadukan analisis normatif terhadap kerangka regulasi pengelolaan zakat dan analisis empiris terhadap praktik tata kelola LAZISNU. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya membaca kesesuaian antara norma hukum dan implementasi kelembagaan secara integratif, sekaligus merumuskan penguatan sistem kontrol, digitalisasi pelaporan, dan model partisipasi strategis yang lebih sistemik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan model *good governance* dalam pengelolaan filantropi Islam berbasis organisasi kemasyarakatan.

Bertolak dari uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam pengelolaan filantropi Islam pada LAZISNU dengan menitikberatkan pada aspek transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, serta mengidentifikasi kesenjangan antara kerangka normatif dan realitas empiris guna merumuskan rekomendasi penguatan tata kelola zakat yang lebih akuntabel, partisipatif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dalam kerangka keilmuan manajemen Islam dengan spesifikasi penelitian deskriptif-analitis. Spesifikasi ini dipilih karena penelitian tidak hanya berupaya menggambarkan praktik tata kelola lembaga filantropi Islam, tetapi juga menganalisis kesesuaiannya dengan prinsip *good governance* dan nilai-nilai manajemen Islam seperti amanah, keadilan, tanggung jawab, dan profesionalitas. Dalam perspektif manajemen Islam, tata kelola organisasi bukan semata-mata persoalan efisiensi administratif, melainkan bagian dari manifestasi etika syariah dalam pengelolaan sumber daya umat (Beekun, 2000). Dengan demikian, spesifikasi deskriptif-analitis memungkinkan penelitian

ini menelaah praktik kelembagaan secara empiris sekaligus menilainya berdasarkan kerangka normatif Islam dan teori tata kelola modern.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap fenomena sosial dan organisasi melalui interpretasi makna serta konteks (Moleong, 2019). Dalam kaitannya dengan manajemen Islam, pendekatan ini relevan untuk mengkaji bagaimana prinsip *amanah* (*trustworthiness*), *hisbah* (pengawasan), dan *musyawarah* (partisipasi) diinternalisasikan dalam tata kelola lembaga zakat. Penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis secara statistik, melainkan mengeksplorasi proses implementasi transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai bagian dari praktik manajerial berbasis nilai Islam.

Metode pendekatan yang digunakan adalah yuridis-empiris dengan orientasi manajemen Islam. Pendekatan yuridis dilakukan melalui telaah terhadap norma hukum yang mengatur pengelolaan zakat, khususnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, serta ketentuan internal lembaga yang berkaitan dengan pelaporan dan pengawasan. Pendekatan ini merepresentasikan dimensi *das sollen*, yakni standar normatif yang mengikat lembaga zakat secara hukum dan etika. Sementara itu, pendekatan empiris digunakan untuk mengkaji implementasi prinsip-prinsip tersebut dalam praktik manajerial Lembaga Amil Zakat, *Infuq*, dan *Shadaqah* Nahdlatul Ulama sebagai dimensi *das sein*. Integrasi kedua pendekatan ini memungkinkan analisis mengenai kesenjangan antara nilai normatif manajemen Islam dan realitas operasional kelembagaan (Ulfah et al., 2025).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan kajian kepustakaan. Studi dokumentasi mencakup analisis terhadap laporan keuangan, laporan program, standar operasional prosedur, serta dokumen kebijakan internal lembaga yang mencerminkan praktik manajemen organisasi. Kajian kepustakaan dilakukan dengan menelaah literatur tentang manajemen Islam, tata kelola zakat, serta teori *good governance* dalam administrasi publik. Literatur manajemen Islam memberikan dasar konseptual mengenai prinsip amanah, keadilan, dan tanggung jawab sosial sebagai fondasi tata kelola organisasi syariah (Ali, 2015). Seluruh data yang diperoleh kemudian dikategorikan sesuai fokus penelitian, yakni

transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi.

Metode analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara induktif (Miles, 2018). Pada tahap reduksi, data dipilah berdasarkan relevansi terhadap prinsip manajemen Islam dan pilar *good governance*. Tahap penyajian dilakukan dalam bentuk narasi sistematis yang menampilkan hubungan antara regulasi, nilai-nilai syariah, dan praktik manajerial lembaga. Adapun tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan standar normatif (baik hukum positif maupun prinsip manajemen Islam) dengan implementasi faktual untuk mengidentifikasi kesesuaian, kendala, dan peluang perbaikan tata kelola. Analisis ini juga menggunakan pendekatan reflektif-normatif untuk menilai sejauh mana praktik kelembagaan telah mencerminkan prinsip amanah dan akuntabilitas sebagai inti manajemen Islam (Chapra, 20015).

Dengan konstruksi metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif, sistematis, dan mendalam mengenai implementasi *good governance* dalam pengelolaan filantropi Islam, khususnya pada Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama, dengan menelaah keterkaitan antara norma hukum, prinsip manajemen Islam, dan praktik kelembagaan secara empiris. Melalui pendekatan yuridis-empiris yang terintegrasi, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi tingkat kesesuaian antara regulasi dan implementasi transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi, tetapi juga menganalisis dinamika internal organisasi dalam membangun sistem pelaporan, mekanisme pengawasan, dan pola keterlibatan pemangku kepentingan yang selaras dengan nilai amanah, keadilan, tanggung jawab (*mas'uliyah*), dan musyawarah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Transparansi dalam Pengelolaan Filantropi Islam

Implementasi transparansi dalam pengelolaan filantropi Islam pada Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama mencerminkan komitmen kelembagaan terhadap prinsip keterbukaan informasi dalam proses penghimpunan, pengelolaan, dan pendistribusian dana zakat, infaq, dan shadaqah

(ZIS). Transparansi tersebut diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan berkala, laporan realisasi program, dokumentasi kegiatan, serta penyampaian informasi kepada muzakki dan masyarakat melalui berbagai media komunikasi. Dalam perspektif *good governance*, keterbukaan informasi merupakan fondasi utama tata kelola yang baik, karena memungkinkan publik melakukan kontrol sosial serta menilai kinerja lembaga secara objektif (Purnamasari, 2024). Transparansi bukan hanya persoalan penyediaan data, tetapi juga menyangkut kemudahan akses, kejelasan isi, konsistensi pelaporan, dan ketepatan waktu penyampaian informasi (Fitri et al., 2024). Dengan demikian, kualitas transparansi tidak semata diukur dari ada atau tidaknya laporan, melainkan dari sejauh mana laporan tersebut dapat dipahami dan diverifikasi oleh pemangku kepentingan.

Secara regulatif, prinsip transparansi telah ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang mengatur kewajiban lembaga amil zakat untuk menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat secara berkala dan terbuka kepada masyarakat. Ketentuan ini menegaskan bahwa pengelolaan dana umat tidak dapat dipisahkan dari prinsip akuntabilitas publik. Dalam praktiknya, publikasi laporan keuangan dan program oleh LAZISNU menunjukkan adanya kesadaran kelembagaan terhadap tuntutan normatif tersebut. Namun demikian, dalam konteks tata kelola modern, transparansi idealnya didukung oleh sistem informasi berbasis digital yang memungkinkan akses real-time dan interaktif. Digitalisasi pelaporan, integrasi data, serta penyajian infografis yang komunikatif dapat meningkatkan pemahaman publik serta memperluas jangkauan informasi.

Dalam kerangka manajemen Islam, transparansi memiliki dimensi etis yang lebih mendalam. Nilai amanah menuntut pengelola zakat menjaga kepercayaan umat dengan cara mengelola dana secara jujur dan terbuka. Kejujuran (*shiddiq*) menjadi prinsip moral yang mengikat setiap individu dalam organisasi untuk menyampaikan informasi apa adanya tanpa manipulasi atau penyembunyian fakta. Konsep ini sejalan dengan pandangan etika bisnis Islam yang menekankan bahwa keterbukaan dan kejujuran merupakan instrumen menjaga legitimasi moral organisasi (Mubarok, 2025). Oleh karena itu, transparansi dalam lembaga zakat bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi juga refleksi akuntabilitas

spiritual kepada Allah SWT dan tanggung jawab sosial kepada masyarakat.

Dari hasil analisis, meskipun praktik publikasi laporan telah berjalan, masih terdapat ruang penguatan pada aspek kualitas dan standar penyajian informasi. Beberapa tantangan yang dapat diidentifikasi meliputi keterbatasan sumber daya dalam pengelolaan sistem informasi, belum optimalnya integrasi laporan keuangan dengan laporan program, serta kebutuhan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang akuntansi dan pelaporan syariah. Dalam konteks manajemen strategik Islam, peningkatan kualitas transparansi dapat dipandang sebagai bagian dari upaya *islah* (perbaikan berkelanjutan) guna mencapai kemaslahatan organisasi dan umat (Satriani & Nurjannah, 2025). Dengan demikian, transparansi yang substantif akan memperkuat legitimasi kelembagaan, meningkatkan loyalitas muzakki, serta mendorong keberlanjutan pengelolaan filantropi Islam secara profesional dan berorientasi pada nilai-nilai syariah.

2. Penguatan Akuntabilitas sebagai Pilar *Good Governance*

Akuntabilitas dalam pengelolaan filantropi Islam merupakan fondasi utama dalam memastikan bahwa dana zakat, *infaq*, dan *shadaqah* (ZIS) dikelola secara bertanggung jawab sesuai prinsip syariah dan ketentuan hukum positif. Pada Lembaga Amil Zakat, *Infaq*, dan *Shadaqah* Nahdlatul Ulama, praktik akuntabilitas terwujud melalui penyusunan laporan keuangan berkala, pelaporan program kepada publik, serta mekanisme pertanggungjawaban kelembagaan yang mengacu pada regulasi nasional, termasuk Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Walaupun regulasi tersebut diterbitkan lebih awal, implementasi dan penguatannya terus mengalami penyesuaian mengikuti perkembangan tata kelola sektor publik modern, khususnya dalam standar pelaporan dan pengawasan. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa akuntabilitas lembaga zakat tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi faktor determinan dalam membangun dan menjaga kepercayaan muzakki (Riri, 2019).

Dalam perspektif *good governance*, akuntabilitas mencakup kejelasan struktur organisasi, pembagian wewenang yang tegas, sistem pengendalian internal yang efektif, serta evaluasi kinerja berbasis indikator yang terukur.

Prinsip ini menuntut agar setiap keputusan pengelolaan dana umat dapat ditelusuri proses dan pertanggungjawabannya. Penelitian dalam satu dekade terakhir menegaskan bahwa tata kelola zakat yang akuntabel berkorelasi positif dengan peningkatan reputasi lembaga serta partisipasi donatur (Huda & Sawarjuwono, 2021). Oleh karena itu, akuntabilitas tidak dapat dipisahkan dari sistem audit internal yang independen dan mekanisme pelaporan berbasis teknologi informasi yang memungkinkan transparansi data secara lebih luas.

Dalam kerangka manajemen Islam, akuntabilitas dipahami sebagai konsep mas'uliyah yang memiliki dimensi ganda, vertikal kepada Allah SWT dan horizontal kepada sesama manusia. Dimensi vertikal menegaskan bahwa pengelola zakat memikul amanah spiritual atas setiap keputusan dan kebijakan yang diambil, sedangkan dimensi horizontal menuntut tanggung jawab sosial terhadap *muzakki*, *mustahik*, serta masyarakat luas. Literatur manajemen Islam kontemporer menjelaskan bahwa akuntabilitas dalam organisasi syariah harus berlandaskan nilai amanah, keadilan (*'adl*), dan profesionalitas (*itqan*), sehingga sistem pengelolaan tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga etis secara normative (Hassan & Aliyu, 2020).

Meskipun sistem pelaporan LAZISNU telah berjalan sesuai kerangka regulatif, penguatan akuntabilitas masih memerlukan beberapa langkah strategis. Pertama, optimalisasi audit internal berbasis risiko untuk memastikan setiap potensi penyimpangan dapat diidentifikasi lebih dini. Kedua, standardisasi prosedur operasional guna menciptakan konsistensi dalam pengelolaan dana dan implementasi program. Ketiga, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang akuntansi syariah dan manajemen keuangan publik. Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi amil zakat dalam pengelolaan keuangan berdampak signifikan terhadap kualitas laporan dan efektivitas distribusi dana (Amilin, 2020).

Dengan demikian, penguatan akuntabilitas sebagai pilar good governance dalam pengelolaan filantropi Islam harus dipahami sebagai proses berkelanjutan yang mengintegrasikan aspek regulatif, manajerial, dan spiritual. Akuntabilitas bukan sekadar kewajiban formal untuk memenuhi standar hukum, melainkan instrumen strategis untuk menjaga legitimasi lembaga serta menjamin

keberlanjutan penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS (Firmansyah & Devi, 2022). Dalam konteks ini, integrasi sistem pengawasan internal yang kuat, digitalisasi pelaporan, serta internalisasi nilai-nilai etika Islam akan memperkuat posisi LAZISNU sebagai lembaga filantropi yang profesional, terpercaya, dan berorientasi pada kemaslahatan umat secara berkelanjutan.

3. Partisipasi sebagai Fondasi Tata Kelola Filantropi yang Inklusif

Partisipasi merupakan elemen mendasar dalam konstruksi *good governance* karena menempatkan pemangku kepentingan sebagai bagian integral dari proses pengambilan keputusan dan evaluasi kelembagaan. Prinsip ini menegaskan bahwa tata kelola yang baik tidak dapat dibangun secara elitis atau tertutup, melainkan harus memberi ruang bagi keterlibatan publik secara aktif dan bermakna. Dalam sektor filantropi Islam, partisipasi memiliki arti strategis karena dana yang dikelola berasal dari masyarakat dan diperuntukkan bagi kepentingan umat. Sejumlah kajian dalam satu dekade terakhir menunjukkan bahwa tingkat partisipasi publik berpengaruh signifikan terhadap legitimasi sosial dan keberlanjutan lembaga zakat (Huda, 2020). Dengan demikian, partisipasi bukan sekadar pelengkap administratif, tetapi fondasi kepercayaan dan stabilitas kelembagaan.

Dalam konteks Lembaga Amil Zakat, *Infah*, dan *Shadaqah* Nahdlatul Ulama, partisipasi diwujudkan melalui keterlibatan *muzakki*, relawan, serta masyarakat dalam berbagai program sosial, kemanusiaan, dan pemberdayaan ekonomi. Keterlibatan tersebut antara lain berupa kontribusi ide, dukungan sumber daya, serta partisipasi langsung dalam pelaksanaan kegiatan. Model partisipasi ini memperlihatkan adanya relasi timbal balik antara lembaga dan masyarakat. Penelitian empiris terbaru menegaskan bahwa pelibatan muzakki dalam program distribusi zakat dapat meningkatkan loyalitas serta kepercayaan terhadap lembaga (Amalia & Widiastuti, 2021). Hal ini memperlihatkan bahwa partisipasi memiliki dimensi strategis dalam memperkuat hubungan kelembagaan dengan para donatur.

Namun demikian, partisipasi yang ideal dalam tata kelola filantropi Islam tidak berhenti pada penyampaian informasi atau pelibatan simbolik. Partisipasi yang substantif harus bersifat konsultatif dan kolaboratif, di mana pemangku

kepentingan diberikan ruang untuk memberikan masukan terhadap perencanaan program, evaluasi kinerja, hingga pengembangan kebijakan strategis. Literatur tata kelola publik kontemporer menjelaskan bahwa partisipasi yang bersifat deliberatif mampu meningkatkan kualitas keputusan serta mendorong transparansi internal (Bryson, 2019). Dalam konteks lembaga zakat, forum musyawarah, survei kepuasan *muzakki*, dan dialog publik merupakan instrumen yang dapat memperkuat partisipasi secara sistemik.

Dari perspektif manajemen Islam, partisipasi berakar pada prinsip musyawarah (*syura*) yang menjadi nilai normatif dalam pengelolaan urusan publik. Prinsip ini mengajarkan bahwa pengambilan keputusan hendaknya dilakukan melalui konsultasi yang adil dan terbuka, sehingga menghasilkan kebijakan yang lebih maslahat. Konsep *syura* tidak hanya menekankan proses diskusi, tetapi juga penghargaan terhadap pendapat dan aspirasi kolektif (Ali & Al-Owaidan, 2019). Dalam kerangka organisasi modern, prinsip ini dapat diadaptasi melalui pembentukan dewan pertimbangan, forum pemangku kepentingan, serta mekanisme umpan balik terstruktur. Dengan demikian, partisipasi menjadi jembatan antara nilai spiritual dan praktik manajerial kontemporer.

Penguatan partisipasi juga menuntut adanya sistem komunikasi yang efektif dan inklusif. Digitalisasi membuka peluang baru bagi lembaga zakat untuk memperluas keterlibatan publik melalui media sosial, platform pelaporan daring, dan forum diskusi virtual. Studi mutakhir menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi secara tepat dapat meningkatkan partisipasi generasi muda dalam kegiatan filantropi Islam (Rachman, 2021). Oleh karena itu, pengembangan sistem komunikasi dua arah yang responsif dan transparan menjadi kebutuhan mendesak dalam tata kelola modern.

Meskipun praktik partisipasi telah berjalan, tantangan yang dihadapi sering kali berkaitan dengan belum terstrukturinya mekanisme evaluasi bersama dan belum optimalnya integrasi aspirasi masyarakat ke dalam kebijakan strategis lembaga. Tanpa sistem yang jelas, partisipasi berisiko menjadi formalitas belaka. Oleh sebab itu, diperlukan standar operasional yang mengatur mekanisme konsultasi, dokumentasi hasil musyawarah, serta tindak lanjut kebijakan.

Penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola komunikasi publik juga menjadi faktor penting agar partisipasi dapat berlangsung efektif dan berkelanjutan (Fitri, 2024).

Secara keseluruhan, partisipasi sebagai fondasi tata kelola filantropi Islam yang inklusif menegaskan bahwa pengelolaan zakat tidak hanya bertumpu pada efisiensi administratif, tetapi juga pada keterlibatan sosial yang luas. Integrasi prinsip *good governance* dengan nilai syura dalam manajemen Islam menciptakan model tata kelola yang demokratis sekaligus bermuatan etis. Dengan memperkuat forum komunikasi, mekanisme umpan balik, serta ruang evaluasi kolektif, lembaga zakat dapat memastikan bahwa kebijakan dan program yang dijalankan benar-benar mencerminkan aspirasi serta kebutuhan umat secara berkelanjutan.

4. Integrasi *Good Governance* dan Nilai Manajemen Islam dalam Tata Kelola Zakat

Integrasi prinsip *good governance* dengan nilai-nilai manajemen Islam dalam tata kelola zakat merupakan suatu keniscayaan dalam penguatan kelembagaan filantropi Islam kontemporer. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi yang menjadi fondasi *good governance* pada hakikatnya memiliki irisan normatif dengan ajaran Islam yang menekankan *amanah*, keadilan, dan musyawarah. Pada Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Nahdlatul Ulama, upaya implementasi ketiga prinsip tersebut menunjukkan adanya proses institusionalisasi tata kelola modern yang tetap berakar pada nilai-nilai syariah. Dalam pandangan Alshater et al. menjelaskan bahwa integrasi antara tata kelola modern dan prinsip Islam dapat menghasilkan model manajemen yang adaptif sekaligus berbasis etika (Alshater et al., 2020).

Secara normatif, tata kelola zakat di Indonesia telah diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang menegaskan kewajiban lembaga zakat untuk menjalankan fungsi penghimpunan, pendistribusian, dan pelaporan secara profesional dan transparan. Ketentuan ini memperlihatkan bahwa regulasi negara mendorong standar tata kelola yang akuntabel. Namun demikian, regulasi formal belum sepenuhnya menjamin efektivitas implementasi di tingkat operasional. Kajian yang dilakukan Huda dan Sawarjuwono menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola zakat sangat

dipengaruhi oleh kualitas manajemen internal serta komitmen etis pengelola (Huda dan Sawarjuwono, 2021). Oleh karena itu, integrasi nilai syariah menjadi elemen penguat yang melampaui kepatuhan administratif.

Dalam perspektif manajemen Islam, tata kelola tidak hanya dipahami sebagai sistem prosedural, tetapi juga sebagai refleksi tanggung jawab moral (mas'uliyah) dan spiritual. Transparansi mencerminkan nilai shiddiq (kejujuran), akuntabilitas merepresentasikan amanah, dan partisipasi berakar pada prinsip syura. Ketiga nilai tersebut membentuk kerangka etik yang melengkapi pendekatan manajerial modern. Senada dengan penelitian Firmansyah dan Devi yang menegaskan bahwa organisasi berbasis syariah yang mengintegrasikan prinsip etika Islam dalam sistem pengendalian internal cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi (Firmansyah & Devi, 2022). Dengan demikian, integrasi ini menciptakan tata kelola yang tidak hanya legal-formal, tetapi juga legitim secara moral.

Meski demikian, secara empiris masih terdapat ruang perbaikan dalam tata kelola zakat. Digitalisasi pelaporan, penguatan sistem audit internal berbasis risiko, serta pelembagaan mekanisme partisipasi strategis merupakan aspek yang perlu ditingkatkan. Transformasi digital dalam lembaga zakat terbukti mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, serta keterlibatan generasi muda dalam filantropi Islam (Rachman, 2022). Namun, adopsi teknologi harus diiringi dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar sistem berjalan efektif dan berkelanjutan.

Selain aspek teknis, integrasi *good governance* dan manajemen Islam juga menuntut pembentukan budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas. Budaya organisasi yang berbasis nilai Islam akan memperkuat kepatuhan individu terhadap standar etika tanpa harus selalu bergantung pada pengawasan eksternal. Studi empiris menunjukkan bahwa budaya kerja Islami berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja lembaga sosial keagamaan (Ali & Al-Owaidan, 2019). Oleh karena itu, pembangunan tata kelola zakat tidak hanya berfokus pada sistem, tetapi juga pada pembinaan karakter dan profesionalisme amil.

Integrasi kedua pendekatan ini juga memberikan kontribusi teoretis

terhadap pengembangan manajemen Islam kontemporer. Model tata kelola zakat yang menggabungkan prinsip *good governance* dengan nilai syariah dapat menjadi prototipe bagi pengelolaan lembaga keuangan sosial Islam lainnya. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa standar tata kelola global dapat diadaptasi tanpa kehilangan identitas normatif Islam. Hasil penelitian Amilin menyebutkan bahwa pendekatan hibrid semacam ini mampu meningkatkan daya saing dan reputasi lembaga filantropi Islam di tingkat nasional maupun internasional (Amilin, 2021).

Dengan demikian, integrasi *good governance* dan nilai manajemen Islam dalam tata kelola zakat bukan sekadar strategi administratif, melainkan paradigma pengelolaan yang menyatukan efisiensi, etika, dan spiritualitas. Model ini berorientasi tidak hanya pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga pada pencapaian kemaslahatan umat secara berkelanjutan. Tata kelola zakat yang profesional, transparan, akuntabel, dan partisipatif akan memperkuat legitimasi sosial serta menjamin keberlangsungan fungsi zakat sebagai instrumen keadilan dan pemberdayaan ekonomi umat.

Berdasarkan pemaparan keempat poin di atas, maka implementasi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, serta integrasi nilai *good governance* dan manajemen Islam dalam tata kelola zakat pada Lembaga Amil Zakat, *Infah*, dan *Shadaqah* Nahdlatul Ulama menunjukkan bahwa pengelolaan filantropi Islam tidak dapat dilepaskan dari perpaduan antara standar tata kelola modern dan landasan etika syariah. Transparansi berperan dalam membangun kepercayaan publik melalui keterbukaan informasi penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS, sementara akuntabilitas menegaskan adanya sistem pertanggungjawaban yang terstruktur, baik secara administratif maupun moral. Partisipasi memperluas dimensi tata kelola dengan melibatkan *muzakki*, relawan, dan masyarakat sebagai bagian dari proses perencanaan dan evaluasi program. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan membentuk kerangka pengelolaan yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan regulatif, tetapi juga pada penguatan legitimasi sosial lembaga zakat.

Lebih jauh, integrasi prinsip *good governance* dengan nilai-nilai manajemen Islam, seperti *amanah*, *mas'uliyah*, dan *syura* menjadikan tata kelola zakat memiliki dimensi etis dan spiritual yang melampaui pendekatan manajerial

konvensional. Transparansi mencerminkan kejujuran (*shiddiq*), akuntabilitas merepresentasikan tanggung jawab vertikal dan horizontal, serta partisipasi berakar pada musyawarah sebagai mekanisme kolektif dalam pengambilan keputusan. Sintesis keempat poin tersebut menegaskan bahwa tata kelola zakat yang ideal bukan hanya efisien dan profesional, tetapi juga berorientasi pada kemaslahatan umat secara berkelanjutan. Dengan demikian, model pengelolaan zakat yang dibangun mampu memperkuat kepercayaan publik, meningkatkan efektivitas distribusi, serta menjaga keberlangsungan lembaga filantropi Islam di tengah dinamika sosial dan perkembangan tata kelola modern.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi *good governance* dalam pengelolaan filantropi Islam pada Lembaga Amil Zakat, *Infraq*, dan *Shadaqah* Nahdlatul Ulama telah menunjukkan arah yang konstruktif melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi yang terintegrasi dengan nilai-nilai manajemen Islam. Transparansi diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan dan program sebagai bentuk keterbukaan kepada publik, akuntabilitas dijalankan melalui sistem pelaporan, pengawasan internal, dan kepatuhan terhadap regulasi; sementara partisipasi tercermin dalam pelibatan muzakki dan masyarakat dalam program sosial dan pemberdayaan. Keempat poin pembahasan tersebut menegaskan bahwa tata kelola zakat yang efektif tidak hanya bergantung pada sistem administratif, tetapi juga pada internalisasi nilai *amanah*, *mas'uliyah*, dan *syura* sebagai fondasi etis. Meskipun demikian, masih terdapat ruang penguatan pada aspek digitalisasi pelaporan, optimalisasi audit internal berbasis risiko, serta pelembagaan mekanisme partisipasi strategis agar tata kelola zakat semakin profesional, inklusif, dan berkelanjutan.

Adapun kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan sintesis antara prinsip *good governance* dan kerangka manajemen Islam dalam tata kelola lembaga zakat, sehingga memperkaya khazanah keilmuan manajemen Islam sekaligus memberikan model konseptual yang aplikatif bagi lembaga filantropi Islam. Penelitian ini menawarkan perspektif bahwa keberhasilan tata kelola zakat tidak hanya diukur dari kepatuhan regulatif, tetapi juga dari integritas moral dan

kualitas keterlibatan publik. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar lembaga zakat memperkuat sistem kontrol internal, mengembangkan transformasi digital berbasis teknologi informasi, serta membangun forum partisipatif yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian dengan pendekatan kuantitatif atau komparatif antar-lembaga zakat guna menguji efektivitas integrasi *good governance* dan nilai syariah dalam meningkatkan kinerja serta kepercayaan publik secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Abbas J. *Islamic Perspectives on Management and Organization*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. 2005.
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. "Islamic Work Ethics and Organizational Performance". *Journal of Business Ethics*, Vol. 160 No. 2 (2019). 311-325.
- Alshater, M. M., Hassan, M. K., Khan, A., & Saba, I. "Islamic Corporate Governance: A Review of Current Developments". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 11 No. 9 (2020). 1873-1891.
- Amilin, A., "Strengthening Governance Quality in Islamic Social Finance Institutions," *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 12 No. 6 (2021). 879-895.
- Amalia, E., & Widiastuti, T. "Muzaki Engagement and Trust in Zakat Institutions". *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 12 No. 9 (2021). 1801-1818.
- Asshiddiqie, Jimly. *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- Badan Amil Zakat Nasional. *Laporan Zakat Nasional 2022*. Jakarta: BAZNAS RI, 2022.
- Beekun, Rafik Issa. *Islamic Business Ethics*. Herndon: International Institute of Islamic Thought, 2000.
- Beik, Irfan Syauqi. "The Role of Zakat in Poverty Alleviation". *Journal of Islamic Economics*, Vol. 5, No. 1 (2013). 45-47.
- Bovens, Mark. "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework". *European Law Journal*, Vol. 13, No. 4 (2007). 450-452.
- Bryson, J. M., et al. "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration". *Public Administration Review*, Vol. 74 No. 4 (2019). 445-456.

- Chapra, M. Umer. *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Leicester: The Islamic Foundation, 2000.
- Firmansyah, I. "Participatory Governance Model in Islamic Philanthropy Institutions". *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 38 No. 2 (2022). 257-273.
- Firmansyah, I., & Devi, A. "The Role of Sharia Compliance and Internal Control in Zakat Governance". *International Journal of Ethics and Systems*, Vol. 38 No. 2 (2022). 257-273.
- Fitri, Y., et al. "Strengthening Stakeholder Participation in Zakat Governance". *Jurnal Bimas Islam*, Vol. 17 No. 1 (2024). 215-243.
- Hassan, M. K., & Aliyu, S. "Islamic Corporate Governance and Accountability: Contemporary Issues". *Journal of Islamic Finance*, Vol. 9 No. 2 (2020). 75-88.
- Huda, Nurul et al. "Zakat Governance and Muzakki Trust". *International Journal of Zakat*, Vol. 3, No. 2 (2018). 63-65.
- _____. "Public Participation and Zakat Institution Sustainability". *International Journal of Zakat*, Vol. 5 No. 2 (2020). 1-14.
- _____. "Governance and Performance of Zakat Institutions: Evidence from Indonesia". *International Journal of Zakat*, Vol. 6 No. 1 (2021). 15-28.
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi, 2018.
- Miles, Matthew B.; A. Michael Huberman dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Mubarok, K. "Accountability, Transparency, and Sustainability of Zakat Distribution for Palestine from Indonesia". *ITQAN: Journal of Islamic Economics, Management, and Finance*, Vol. 5 No. 1 (2025). 1-9.
- Purnamasari, F. W. "Good Zakat Governance: Adaptasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Pengelolaan Lembaga Zakat". *ZISWAF ASFA Journal*, Vol. 2 No. 2 (2024). 181-195.
- Rachman, A. "Digital Transformation in Islamic Philanthropy Institutions". *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, Vol. 8 No. 2 (2022). 255-272.

- Rini, R. "Zakat Management Accountability and Public Trust: Evidence from Indonesia". *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 10 No. 3 (2019). 430-445.
- Satriani & Nurjannah. "Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Zakat: Analisis Literatur dalam Perspektif Good Governance". *Ecometri: Jurnal Studi Ekonomi dan Manajemen Terapan*, Vol. 2 No. 1 (2025). 23-34.
- UNDP. *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations Development Programme, 2000.
- Ulfah, Keumala; Razali & Ismail. "Unveiling the Power of Good Corporate Governance: The Key to Effective Zakat Administration". *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, Vol. 6 No. 1 (2025). 1-9.