
ANALISIS PENERAPAN PRINSIP *GOOD GOVERNANCE* DALAM MANAJEMEN KEUANGAN DI YAYASAN BAITUL MAAL HIDAYATULLAH

Syamsid Dluhaa¹⁾, Novie Andriani Zakariya²⁾

¹⁾Prodi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunkasi, UIN Sunan Ampel

²⁾Prodi Ekonomi Syariah, Universitas Sunan Gersik

Correspondence author: S. Dluhaa, Syamsiddluhaa11@gmail.com, Surabaya, Indonesia

Abstract

This study aims to analyze the implementation of good governance principles in financial management at the Baitul Maal Hidayatullah Foundation (BMH), one of Indonesia's national zakat collection institutions. The study focuses on the five main principles of good governance, namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness in the management of zakat, infaq, sedekah, and waqf funds. The research method uses a qualitative approach with a case study type. The data collection method uses In-depth interviews with BMH administrators, observations of fund management activities, and documentation of financial reports. Data analysis uses the Miles and Huberman model, focusing on data reduction, data presentation, and conclusion. The results show that BMH has attempted to implement good governance principles, especially in transparency, by publishing annual financial reports and ensuring accountability through an internal reporting system. However, several obstacles are faced, including limited independent external audits, differences in human resource capacity across branches, and an inadequate distribution of funds to remote areas. This research provides theoretical contributions to the development of financial management studies for zakat institutions and practical contributions to BMH's efforts to improve financial governance, making it more professional, accountable, and sustainable.

Keywords: good governance, financial management, zakat institutions

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) sebagai salah satu lembaga amil zakat nasional di Indonesia. Fokus penelitian diarahkan pada lima prinsip utama tata kelola yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan dalam pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus BMH, observasi kegiatan pengelolaan dana, dan dokumentasi laporan keuangan. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMH telah berupaya menerapkan prinsip *good governance* khususnya pada aspek transparansi dengan publikasi laporan keuangan tahunan dan akuntabilitas melalui sistem pelaporan internal. Namun demikian, terdapat beberapa kendala

yang dihadapi, di antaranya keterbatasan audit eksternal independen, perbedaan kapasitas sumber daya manusia di setiap cabang, serta belum optimalnya pemerataan distribusi dana ke wilayah terpencil. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen keuangan lembaga zakat dan kontribusi praktis bagi BMH untuk meningkatkan tata kelola keuangan yang lebih profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

Kata Kunci : *good governance*, manajemen keuangan, lembaga zakat

A. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tata kelola organisasi nirlaba semakin mendapatkan perhatian luas dari masyarakat. Prinsip *good governance* atau tata kelola yang baik dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi, baik pemerintah, perusahaan, maupun lembaga sosial keagamaan dalam menjaga kepercayaan publik (Setiyarso & Yuhertiana, 2025). Transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan menjadi standar utama yang harus diterapkan agar pengelolaan dana publik dapat berjalan profesional dan berkelanjutan. Kegagalan dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut dapat menurunkan kepercayaan publik dan berdampak pada keberlangsungan organisasi (Nabilah & Kusuma, 2024).

Di tingkat nasional, Indonesia sebagai negara dengan mayoritas penduduk Muslim memiliki potensi zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) yang sangat besar. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) mencatat bahwa potensi zakat nasional mencapai lebih dari Rp 300 triliun per tahun, namun realisasi penghimpunan zakat masih jauh dari angka tersebut (Hidayatulloh, 2024). Salah satu faktor yang memengaruhi rendahnya realisasi tersebut adalah masih adanya keraguan sebagian masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas lembaga pengelola zakat. Oleh karena itu, penerapan prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan lembaga zakat menjadi isu penting untuk meningkatkan kepercayaan publik dan optimalisasi

penghimpunan dana umat (Endaryono et al., 2024).

Secara lokal, Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) hadir sebagai salah satu lembaga amil zakat nasional yang memiliki jangkauan luas hingga ke berbagai daerah di Indonesia. BMH mengelola berbagai dana filantropi Islam seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf untuk mendukung program pendidikan, dakwah, sosial, ekonomi, dan kemanusiaan. Namun, seperti banyak lembaga zakat lainnya, BMH juga menghadapi sejumlah tantangan dalam penerapan *good governance*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun lembaga zakat telah berupaya menerapkan prinsip transparansi melalui laporan tahunan dan publikasi digital, namun akuntabilitas formal berupa audit eksternal independen masih belum konsisten dilakukan (Azizah & Rakhmawati, 2025; Suhma & Afif, 2022). Selain itu, distribusi dana di beberapa cabang masih menghadapi kendala pemerataan, dan kapasitas sumber daya manusia pengelola keuangan belum seragam di semua wilayah (Afni, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk memahami bagaimana implementasi prinsip *good governance* diterapkan dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai kelebihan dan kekurangan tata kelola keuangan BMH, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan profesionalitas, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga zakat. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk

menganalisis implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan BMH, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta merumuskan rekomendasi perbaikan bagi penguatan tata kelola keuangan lembaga.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada penggalian mendalam mengenai implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH). Studi kasus dianggap relevan untuk memberikan pemahaman kontekstual yang komprehensif terhadap praktik manajemen keuangan pada lembaga zakat nirlaba.

Lokasi penelitian ditetapkan di kantor pusat Yayasan BMH yang beralamat di Surabaya serta melibatkan beberapa unit perwakilan daerah untuk memperoleh data yang lebih representatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret hingga Juni 2025, menyesuaikan dengan jadwal kegiatan organisasi dan ketersediaan informan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengurus dan staf BMH yang terlibat dalam proses manajemen keuangan, termasuk bagian bendahara, manajer program, auditor internal, serta pengurus pusat. Sampel penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang dianggap paling mengetahui dan berkompeten terkait objek penelitian. Informan utama meliputi bendahara pusat, kepala divisi keuangan, perwakilan auditor internal, serta beberapa staf pengelola keuangan di cabang. Untuk memperkaya data, penelitian juga melibatkan informan pendukung dari kalangan donatur dan penerima manfaat program.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi langsung terhadap praktik pengelolaan dana, serta studi dokumentasi

berupa laporan keuangan tahunan, laporan audit, dan publikasi resmi BMH. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri yang dilengkapi dengan pedoman wawancara, catatan observasi, dan daftar dokumen yang perlu dianalisis.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi informasi yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks, tabel, maupun narasi deskriptif, sedangkan kesimpulan diperoleh melalui pola, tema, dan hubungan antar data (Miles et al., 2020).

Penyajian data dilakukan secara deskriptif naratif dengan memadukan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam tema-tema penelitian yang sesuai dengan prinsip *good governance*.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Selain itu, dilakukan *member check* dengan mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan serta *peer debriefing* dengan tenaga ahli untuk memastikan interpretasi data sesuai dengan realitas lapangan. *Audit trail* juga dilakukan dengan menyimpan catatan proses penelitian sehingga dapat ditelusuri kembali keasliannya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip *good governance* dalam pengelolaan keuangan Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) telah diupayakan secara sistematis, namun belum mencapai tingkat ideal di seluruh lini operasional. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, ditemukan bahwa aspek transparansi dan akuntabilitas internal sudah diterapkan melalui publikasi laporan tahunan, penggunaan aplikasi keuangan

digital, dan audit internal berkala. Namun, belum terdapat mekanisme audit eksternal independen yang dilakukan secara konsisten di semua cabang.

Hal ini menunjukkan bahwa proses akuntabilitas belum sepenuhnya memenuhi indikator *good governance* sebagaimana ditegaskan oleh (Utomo & Nawangsari, 2025) bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan pilar utama dalam pengelolaan keuangan publik untuk mencegah penyalahgunaan dana sedini mungkin.

Keterbatasan audit eksternal pada BMH menggambarkan tantangan yang juga ditemukan oleh (Meinarti et al., 2024) dalam penelitiannya pada Yayasan Pendidikan Rezeki Prasetya Makassar, yang menyatakan bahwa lembaga tersebut belum memiliki aturan baku mengenai bentuk transparansi, serta belum mengacu pada standar ISAK 35 dalam pelaporan keuangan nirlaba. Kondisi ini memperlihatkan pola umum bahwa lembaga sosial keagamaan di Indonesia masih menghadapi kendala dalam penyusunan laporan keuangan yang sesuai standar akuntansi nirlaba. Dengan demikian, BMH perlu memperkuat sistem audit dan penyusunan laporan keuangannya agar selaras dengan standar PSAK 45 maupun ISAK 35, sehingga prinsip transparansi dapat diwujudkan secara menyeluruh.

Aspek akuntabilitas di BMH telah diterapkan melalui sistem pelaporan internal yang berjenjang antara cabang dan pusat. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaporan ini belum sepenuhnya diikuti dengan verifikasi eksternal yang dapat menjamin objektivitas laporan keuangan. Temuan ini mendukung pandangan dalam bahwa akuntabilitas publik tidak hanya bersifat vertikal, tetapi juga harus mencakup pelaporan horizontal kepada masyarakat luas dan lembaga pengawas independent.

Dalam konteks lembaga zakat seperti BMH, akuntabilitas horizontal sangat penting karena sumber dana berasal dari masyarakat. Oleh karena itu, keterlibatan pihak eksternal dalam proses audit dan

pelaporan publik akan memperkuat kepercayaan donatur dan meningkatkan legitimasi lembaga.

Pada aspek responsibilitas, BMH telah menunjukkan komitmen terhadap prinsip tanggung jawab melalui kepatuhan terhadap ketentuan syariah dan peraturan zakat nasional. Namun, belum adanya *Standard Operating Procedure* (SOP) terintegrasi yang mengatur seluruh alur keuangan menyebabkan pelaksanaan tanggung jawab antar-cabang tidak seragam. Permasalahan ini selaras dengan hasil penelitian (Maulida et al., 2025) yang menemukan bahwa di Yayasan Al-Hikmah Mustofa Purwakarta, dari delapan prinsip tata kelola, hanya tiga yang telah berjalan dengan baik, sedangkan lima prinsip lainnya termasuk pengendalian internal dan keterbukaan informasi masih belum optimal. Artinya, persoalan tidak seragamnya implementasi prinsip tata kelola di lembaga sosial bersumber dari belum adanya kebijakan standar kelembagaan yang konsisten di seluruh level organisasi.

Dari sisi independensi, hasil wawancara menunjukkan bahwa BMH telah menerapkan sistem pengambilan keputusan secara kolektif melalui musyawarah antara pengurus pusat dan cabang. Namun demikian, masih terdapat intervensi kepentingan lokal dalam beberapa kebijakan keuangan di tingkat cabang, yang berpotensi mengurangi obyektivitas lembaga. menegaskan bahwa dalam konteks yayasan, prinsip keterbukaan dan akuntabilitas mutlak diperlukan agar organ yayasan tidak menyalahgunakan kewenangan yang diberikan oleh pendiri Lembaga (Pertiwi et al., 2023). Dengan memperkuat sistem pengawasan kolegial dan memperjelas batas kewenangan, BMH dapat memperkokoh prinsip independensi dan menghindari potensi konflik kepentingan.

Sementara itu, prinsip *fairness* (keadilan) di BMH tercermin melalui upaya pemerataan distribusi dana ke berbagai wilayah. Namun, berdasarkan hasil observasi, distribusi tersebut masih terfokus pada wilayah perkotaan, sementara daerah

terpencil belum mendapatkan perhatian optimal. Kondisi ini serupa dengan temuan (Chysara & Nugraha, 2024) pada Pondok Pesantren Nurul Mukmin Attaqwa Arjasari, yang menyebut bahwa perencanaan anggaran telah berjalan cukup efisien, namun belum disertai kebijakan yang terstruktur untuk menjamin pemerataan dan efektivitas penggunaan dana. Oleh karena itu, penerapan prinsip keadilan pada BMH perlu diperkuat dengan perencanaan strategis berbasis kebutuhan daerah dan peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan dana berbasis komunitas.

Kendala kompetensi SDM menjadi salah satu isu dominan yang memengaruhi efektivitas penerapan *good governance* di BMH. Berdasarkan wawancara, beberapa pengelola keuangan di cabang masih belum memahami sistem informasi keuangan berbasis digital maupun standar akuntansi zakat yang berlaku. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Hakim et al., 2025) yang menjelaskan bahwa kurangnya pengetahuan terhadap teknologi digital dan regulasi terbaru dalam pengelolaan keuangan menyebabkan pelaksanaan pengelolaan zakat menjadi kurang optimal. Perbedaan kapasitas ini menimbulkan ketidaksinkronan data antar unit, sehingga pengambilan keputusan strategis di tingkat pusat menjadi kurang efektif.

Tabel 1. Hasil Analisis

Prinsip <i>Good governance</i>	Implementasi di BMH	Keterangan
Transparansi	Laporan tahunan dipublikasikan	Masih terbatas di pusat, belum optimal di cabang
Akuntabilitas	Audit internal dilakukan	Audit eksternal belum rutin
Responsibilitas	Dana sesuai syariah & regulasi	Belum ada SOP terintegrasi nasional
Independensi	Pengambilan keputusan kolektif	Kadang dipengaruhi kepentingan lokal
Keadilan	Dana disalurkan ke program sosial & dakwah	Distribusi kurang merata ke daerah terpencil

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa penerapan *good governance* di BMH mencerminkan progres yang signifikan namun masih perlu penguatan pada aspek eksternal audit, pemerataan distribusi, dan peningkatan kompetensi SDM. Penerapan Prinsip *Good Governance* bukan hanya soal kepatuhan administratif, tetapi juga mencakup kemampuan lembaga dalam membangun sistem keuangan yang partisipatif, transparan, dan berkeadilan.

Dengan demikian, BMH memiliki potensi besar untuk menjadi model lembaga zakat dengan tata kelola modern apabila mampu memperkuat sinergi antara kebijakan pusat dan pelaksanaan teknis di lapangan.

D. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip *good governance* dalam manajemen keuangan di Yayasan Baitul Maal Hidayatullah (BMH) telah berjalan cukup baik, khususnya pada aspek transparansi dan akuntabilitas internal. Transparansi diwujudkan melalui publikasi laporan keuangan tahunan dan penggunaan kanal informasi publik, sedangkan akuntabilitas internal dilakukan melalui mekanisme pelaporan dan audit internal secara berkala. Namun demikian, terdapat beberapa aspek yang masih menjadi tantangan, antara lain keterbatasan audit eksternal independen, perbedaan kompetensi sumber daya manusia di antara cabang, serta belum meratanya distribusi dana ke wilayah terpencil.

Faktor pendukung utama penerapan *good governance* di BMH antara lain komitmen pengurus pusat terhadap keterbukaan informasi, adanya sistem pelaporan keuangan internal, serta kepercayaan masyarakat dan donatur terhadap lembaga. Sementara itu, faktor penghambatnya meliputi keterbatasan kapasitas SDM keuangan di daerah, belum

optimalnya pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi, serta lemahnya mekanisme pengawasan eksternal yang berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun prinsip *good governance* telah menjadi landasan operasional, BMH masih memerlukan penguatan sistem dan kapasitas kelembagaan agar tata kelola keuangannya semakin profesional, transparan, dan berkeadilan.

Berdasarkan temuan penelitian, maka perlu dilakukan penguatan sistem akuntabilitas eksternal, melalui pelaksanaan audit independen secara rutin dan terbuka, sehingga kepercayaan publik dapat terus meningkat. Peningkatan kapasitas SDM keuangan di seluruh cabang melalui pelatihan reguler, standarisasi prosedur, dan digitalisasi sistem keuangan yang terintegrasi nasional.

Pemerataan distribusi dana dengan memperkuat perencanaan program berbasis kebutuhan wilayah, agar prinsip fairness benar-benar terwujud di seluruh jaringan BMH. Pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat proses pelaporan dan transparansi real-time, sehingga masyarakat dan donatur dapat mengakses perkembangan penggunaan dana dengan mudah.

Penguatan mekanisme pengawasan partisipatif dengan melibatkan pemangku kepentingan eksternal (donatur, masyarakat penerima manfaat, dan mitra lembaga) secara lebih aktif dalam proses evaluasi keuangan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Afni, N. (2020). Manajemen dan Pendistribusian Zakat Dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Sosial Masyarakat. *Moderasi: Jurnal Studi Ilmu Pengetahuan Sosial*, 1(2), 34–50. <https://doi.org/10.24239/moderasi.Vol1.Iss2.30>
- Azizah, N., & Rakhmawati, I. (2025). Implementasi Good Governance dalam Pengelolaan Dana Zakat, Infaq dan Sedekah Pada Lembaga Amil Zakat di BAZNAS Kabupaten Kudus. *Kompleksitas: Jurnal Ilmiah Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*, 14(2), 90–95.
- Chysara, D. I., & Nugraha, M. S. (2024). Efektivitas Pengelolaan Keuangan melalui Penerapan Good Governance pada Pondok Pesantren. *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 166–183. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v3i1.220>
- Endaryono, B. T., Meidriansyah, R., & Novita, E. (2024). Pengaruh Akuntabilitas, dan Transparansi Terhadap Tingkat Kepercayaan Muzakki. *Global Intellectual Community of Indonesia Journal*, 1(2), 76–88. <https://journal.stiegici.ac.id/index.php/gici/article/view/288>
- Hakim, L., Billah, M., Kristian, N., Azzahra, A. N., Arrifai, A., Nasution, M. H., Romdoni, N., Nawwaf, H. M., Dirham, D., & Dzikri, R. R. (2025). Tantangan dan Peluang Amil Zakat Dalam Optimalisasi Pengelolaan Zakat di Indonesia. *Musyteri: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 24(10), 331–340. <https://doi.org/10.2324/xj4q1f80>
- Hidayatulloh, M. F. (2024). Peran Lembaga Amil Zakat Dalam Mengurangi Ketimpangan Sosial Ekonomi. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(2), 269–294. <https://oj.mjukn.org/index.php/jei/article/view/702>
- Maulida, M., Musyaffi, A. M., & Nasution, H. (2025). Analisis Implementasi Prinsip-prinsip Governansi dalam Pengelolaan Keuangan Yayasan Al-Hikmah Mustofa Purwakarta Tahun 2023-2024. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(4), 4721–4730. <https://doi.org/10.62710/41wrvt05>
- Meinarti, S., Sahade, & Masnawaty. (2024).

- Analisis Implementasi Good Governance Terhadap Pengelolaan Keuangan Organisasi Nirlaba Pada Yayasan Pendidikan Rezki Prasetya Makassar. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 338–348.
<https://doi.org/10.61579/future.v2i4.135>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage Publication Inc.
- Nabilah, R. R. A. E., & Kusuma, Y. B. (2024). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Praktik Kerja Sekretaris Direktur Keuangan. *JMA: Jurnal Media Akademik*, 2(12), 1–10.
<https://doi.org/10.62281/v2i12.1253>
- Pertiwi, H. F., Suryanti, N., & Rahmawati, E. (2023). Penerapan Prinsip Keterbukaan dan Akuntabilitas Menurut Good Corporate Governance Dalam Pertanggungjawaban Organ Pada Pengelolaan Yayasan. *Binamulia Hukum*, 12(2), 381–392.
<https://doi.org/10.37893/jbh.v12i2.612>
- Setiyarso, R. S. W., & Yuhertiana, I. (2025). Studi Literature: Good Governance dan Ketahanan Keuangan pada Organisasi Nirlaba. *Sustainable: Jurnal Akuntansi*, 5(1), 95–108.
<https://doi.org/10.30651/stb.v5i1.26387>
- Suhma, W. K., & Afif, A. (2022). Penerapan Audit Syariah Pada Lembaga Amil Zakat Untuk Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat. *IJIEF: Indonesian Journal of Islamic Economics & Finance*, 5(1), 1–11.
<https://doi.org/10.35719/ijief.v5i1.718>
- Utomo, N. K., & Nawangsari, A. T. (2025). Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik: Pilar Utama dalam Good Governance. *JAZ: Jurnal Akuntansi Unihaz*, 8(2), 103–109.
<https://doi.org/10.32663/eezejb97>