

## **IMPLEMENTASI GOOD GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN DANA ZAKAT, INFAQ DAN SEDEKAH PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT DI BAZNAS KABUPATEN KUDUS**

**Nurul Azizah<sup>1)</sup>, Ita Rakhmawati<sup>2)</sup>**

<sup>1,2</sup>Prodi Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Kudus

Correspondence author: N.Azizah, nyrazizah123@gmail.com, Kudus, Indonesia

### **Abstract**

This study analyzes the implementation of Good Governance principles in the management of Zakat, Infaq, and Sedekah (ZIS) funds at the BAZNAS of Kudus Regency. The Good Governance principles examined include transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. This study uses a descriptive qualitative approach, with data collected through observation, interviews, and documentation. The results show that BAZNAS of Kudus Regency has implemented the principles of transparency through the publication of financial reports in accordance with PSAK 109, accountability through internal and external audits, and social responsibility through work programs based on the needs of the mustahik. Organizational independence is maintained through an autonomous institutional structure, and the principle of fairness is implemented in the fund distribution process based on field surveys. However, there are several weaknesses, including the lack of continuous external audits by KAP and limitations in the online information system. This study recommends improvements in independent audits, the digitalization of reporting, and the strengthening of human resource capacity to make ZIS fund management more accountable, professional, and sustainable.

**Keywords :** good corporate governance, baznas kudus, psak 109, ZIS fund management

### **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis implementasi prinsip Good Governance dalam pengelolaan dana Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) pada BAZNAS Kabupaten Kudus. Prinsip Good Governance yang dikaji meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS Kab. Kudus telah menerapkan prinsip transparansi melalui publikasi laporan keuangan berbasis PSAK 109, akuntabilitas melalui audit internal dan eksternal, serta tanggung jawab sosial melalui program kerja berbasis kebutuhan mustahik. Independensi organisasi dijaga melalui struktur kelembagaan yang otonom, dan prinsip keadilan dijalankan dalam proses distribusi dana berdasarkan survei lapangan. Namun demikian, terdapat beberapa kelemahan seperti belum adanya audit eksternal dari KAP secara berkelanjutan dan keterbatasan sistem informasi daring. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan pada aspek audit

independen, digitalisasi pelaporan, dan penguatan kapasitas sumber daya manusia agar pengelolaan dana ZIS lebih akuntabel, profesional, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci :** *good corporate governance*, pengelolaan zis, baznas kudas, psak 109

## A. PENDAHULUAN

Kinerja zakat, infaq, dan sedekah merupakan instrumen penting dalam sistem ekonomi Islam untuk mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan (Anjelina et al., 2020). Dalam pengelolaannya, lembaga amal zakat seperti BAZNAS memiliki peran strategis. Untuk menjamin kepercayaan publik dan efisiensi distribusi, penerapan prinsip *Good Governance* sangat dibutuhkan. Prinsip-prinsip ini meliputi transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan fairness (Hayatika et al., 2021). Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterapkan oleh BAZNAS Kabupaten Kudus dalam laporan keuangan dan distribusi dana ZIS.

Zakat sendiri merupakan ibadah sosial yang wajib bagi umat Islam, yang tidak hanya sebagai bentuk ketaatan kepada Allah SWT tetapi juga sebagai tanggung jawab sosial untuk membantu kaum miskin dan mereka yang membutuhkan. Infaq dan sedekah, meskipun bersifat sukarela, memiliki kontribusi besar dalam menunjang pembangunan sosial dan kesejahteraan masyarakat (Amelia et al., 2023). Dengan latar belakang mayoritas penduduk Indonesia adalah Muslim, potensi penghimpunan dana ZIS sangat besar dan perlu dikelola secara profesional dan bertanggung jawab (Ahmad et al., 2020).

Namun demikian, pengelolaan ZIS tidak cukup hanya bermodal niat baik. Diperlukan sistem tata kelola yang baik (*Good Governance*) yang meliputi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab (*responsibility*), independensi, dan keadilan (*fairness*). Penerapan prinsip-prinsip ini diyakini dapat memperkuat kepercayaan

publik terhadap lembaga amal zakat, serta meningkatkan efektivitas dalam pendistribusian dan pelaporan keuangan. Masyarakat kini semakin kritis dan menuntut pengelolaan ZIS yang akuntabel dan dapat diaudit secara terbuka (Latifah et al., 2019).

Di BAZNAS Kabupaten Kudus, implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* telah diterapkan dalam beberapa aspek, seperti pelaporan keuangan berbasis PSAK 109 dan penggunaan media digital untuk publikasi. Namun, hasil analisis laporan keuangan tahun 2021 dan 2022 menunjukkan masih adanya tantangan dalam aspek audit eksternal dan transparansi informasi secara menyeluruh. Misalnya, meskipun terdapat peningkatan penerimaan dana zakat dari Rp1,79 miliar pada 2021 menjadi Rp2,76 miliar pada 2022, pelaporan audit tahun 2023 dan 2024 belum dipublikasikan. Selain itu, terdapat defisit dalam penyaluran zakat tahun 2022 yang menunjukkan pengeluaran melebihi pemasukan.

Penelitian oleh Ambarsari menyatakan bahwa penerapan prinsip *Good Governance* di beberapa BAZNAS telah berjalan dengan baik, seperti pelaporan keuangan secara bulanan, semesteran, dan tahunan yang menunjukkan prinsip akuntabilitas telah dilaksanakan. Namun, audit yang dilakukan belum melibatkan auditor independen dari Kantor Akuntan Publik (KAP), sehingga akuntabilitas dan transparansi masih terbatas. Meskipun demikian, prinsip transparansi, pertanggungjawaban, dan kemandirian telah diterapkan sesuai dengan PSAK 109 (Ambarsari et al., 2020).

Sementara itu, penelitian Khotimah dkk menemukan bahwa pelaporan keuangan berdasarkan PSAK 109 di Masjid Al-Mu'min Karang Goreng Kabupaten Sumbawa sudah cukup sesuai dengan

standar, meskipun belum sempurna. Salah satu kekurangan terletak pada pemisahan dana antara zakat, infak/sedekah, dan dana nonhalal dalam laporan posisi keuangan, yang belum sepenuhnya diterapkan sesuai dengan ketentuan (Khotimah & Wahyudi, 2022).

Penelitian Alkahfi dkk menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh akuntansi zakat terhadap akuntabilitas publik di BAZNAS dan LAZ Provinsi Sumatera Selatan. Hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan sebesar 73,9%, namun disertai kelemahan yaitu belum semua lembaga zakat menerapkan PSAK 109 secara penuh, yang berdampak pada kualitas akuntabilitas yang diukur (Alkahfi et al., 2020).

Lebih lanjut, Juanda et al. Melakukan penelitian berbasis pengabdian masyarakat berupa pendampingan dalam membangun sistem pelaporan keuangan berbasis PSAK 109 di LAZISMU Kabupaten Malang. Sebelum pendampingan, pencatatan dilakukan secara manual, namun setelah diterapkannya sistem pelaporan yang sesuai standar, lembaga lebih transparan dan akuntabel dalam mengelola dana ZIS (Juanda & Setyawan, 2024).

Adzkiya juga menyimpulkan bahwa pengelolaan dana zakat, infaq, dan sedekah di NU CARE-LAZISNU Purbalingga sudah cukup baik, meskipun masih membutuhkan evaluasi lebih lanjut. Ditemukan bahwa lembaga tersebut belum memiliki strategi optimal dalam penggalangan dan distribusi dana, disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia dan ketidakjelasan pembagian tugas manajemen. Penelitian ini menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat serta memperkuat akuntabilitas dan transparansi lembaga (Adzkiya & Ubaidillah, 2023).

Berdasarkan studi literatur dan penelitian terdahulu, penerapan prinsip *Good Governance* secara menyeluruh pada lembaga pengelola zakat di Indonesia masih

menghadapi berbagai hambatan, baik dari aspek kelembagaan, sumber daya manusia, hingga pelaksanaan audit secara independen. Berbagai penelitian, seperti oleh Ambarsari, Khotimah dkk., dan Adzkiya, mengungkapkan bahwa meskipun ada upaya penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi, belum seluruhnya lembaga zakat melaksanakan audit independen maupun penyajian laporan keuangan sesuai PSAK 109 secara lengkap.

Melihat pentingnya pengelolaan dana ZIS secara profesional dan transparan, serta minimnya penelitian yang secara khusus mengkaji dampak praktis penerapan *Good Governance* terhadap lembaga amil zakat, penelitian ini dilakukan. Fokus dari penelitian ini adalah menganalisis implementasi *Good Governance* dalam pengelolaan dana zakat, infaq, dan sedekah di BAZNAS Kabupaten Kudus, khususnya pada aspek laporan keuangan, transparansi, dan audit.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran faktual mengenai sejauh mana prinsip-prinsip *Good Governance* telah diterapkan di BAZNAS Kabupaten Kudus dan bagaimana dampaknya terhadap efektivitas pengelolaan dana ZIS, serta memberikan rekomendasi yang berguna dalam upaya peningkatan tata kelola keuangan lembaga zakat di Indonesia.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi lapangan yang bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi prinsip *Good Governance* dalam pengelolaan dana zakat, infaq, dan sedekah (ZIS) di BAZNAS Kabupaten Kudus. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data langsung dari lokasi melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen.

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan kepala cabang, staf ZIS consultant, dan admin keuangan BAZNAS Kabupaten Kudus. Sementara itu,

data sekunder diperoleh dari dokumen internal lembaga, laporan keuangan, publikasi website, serta artikel terkait pengelolaan ZIS.

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penghimpunan dana ZIS di BAZNAS Kabupaten Kudus menunjukkan tren peningkatan signifikan dari Rp3.256.773.464 pada tahun 2020 menjadi Rp5.270.182.988 pada tahun 2022. Strategi yang digunakan meliputi pembentukan UPZ, kerja sama dengan Bank Jateng, pemanfaatan platform digital, serta sosialisasi melalui media sosial. Transparansi ditunjukkan melalui pelaporan berkala di berbagai platform, sedangkan akuntabilitas ditunjukkan melalui audit eksternal dan laporan tahunan yang disampaikan kepada publik.

Dana ZIS disalurkan melalui lima program utama: Kudus Makmur, Kudus Cerdas, Kudus Peduli, Kudus Sejahtera, dan Kudus Taqwa. Program prioritas meliputi pendidikan dan pemberdayaan ekonomi. Prinsip responsibilitas tercermin dari pelaksanaan program berdasarkan verifikasi kebutuhan masyarakat. Fairness dijaga melalui asesmen independen dan distribusi berdasarkan data lapangan yang objektif.

Pelaporan dilakukan berbasis akrual menggunakan Microsoft Excel sesuai PSAK 109. Laporan mencakup realisasi penghimpunan dan penyaluran, laporan program, serta audit eksternal. Informasi dipublikasikan melalui media sosial dan forum masyarakat. Meskipun website resmi sempat bermasalah, lembaga tetap aktif menyampaikan informasi melalui jalur alternatif.

#### Transparansi

Prinsip transparansi diimplementasikan melalui pelaporan keuangan secara berkala yang dipublikasikan pada media sosial, forum masyarakat, dan situs web resmi lembaga. Pelaporan keuangan telah mengikuti standar PSAK 109, mencakup

laporan posisi keuangan, arus kas, perubahan dana, dan aset kelolaan.

Namun, dibandingkan dengan standar ideal transparansi sebagaimana dijelaskan oleh OECD, BAZNAS Kudus masih memiliki ruang untuk perbaikan. Transparansi ideal mencakup keterbukaan informasi secara real-time, kemudahan akses publik, dan penggunaan bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat awam. Gangguan pada website resmi di tahun 2023 dan 2024 menunjukkan pentingnya penguatan infrastruktur digital untuk mendukung keterbukaan informasi secara menyeluruh dan berkelanjutan.

#### Akuntabilitas

Akuntabilitas diwujudkan dalam bentuk pelaporan keuangan harian, bulanan, hingga tahunan, serta pelaksanaan audit internal dan eksternal. Struktur organisasi yang jelas dan pelatihan bagi SDM menjadi bagian dari sistem pertanggungjawaban internal.

Namun demikian, audit eksternal oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) belum dilakukan secara rutin setiap tahun. Hal ini dapat memengaruhi persepsi publik terhadap kredibilitas laporan keuangan. Padahal, dalam prinsip *Good Governance*, audit independen merupakan unsur esensial untuk menjamin objektivitas dan validitas laporan yang disusun lembaga publik. Tidak konsistennya audit eksternal juga berpotensi melemahkan fungsi kontrol dan akuntabilitas lembaga.

#### Responsibilitas

Program-program BAZNAS Kudus menunjukkan kontribusi langsung terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, khususnya pada poin 1 (tanpa kemiskinan), 4 (pendidikan berkualitas), dan 8 (pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi). Dengan demikian, implementasi responsibilitas oleh BAZNAS Kudus telah melampaui sekadar kepatuhan administratif, tetapi juga menjangkau aspek strategis dan sosial.

### **Independensi**

Independensi lembaga tercermin dari struktur kelembagaan yang otonom dalam pengambilan keputusan, tanpa intervensi dari pihak eksternal. Keputusan pendistribusian dana dan pelaksanaan program dilakukan secara kolektif melalui rapat pimpinan dan didokumentasikan secara internal.

Namun, pengawasan terhadap independensi perlu diperkuat, terutama dalam bentuk dokumentasi keputusan dan pelibatan unsur pengawas yang berasal dari pihak eksternal, seperti Dewan Pengawas Syariah atau pihak ketiga independen, untuk menghindari potensi konflik kepentingan.

### **Fairness**

Asas keadilan diwujudkan melalui proses distribusi dana kepada delapan golongan asnaf berdasarkan hasil verifikasi dan survei lapangan. Penggunaan formulir asesmen, wawancara langsung, dan rekomendasi dari tokoh masyarakat setempat menjadi bagian dari proses seleksi mustahik.

Meskipun prinsip *fairness* telah dijalankan, BAZNAS Kudus dapat meningkatkan kualitasnya melalui pelibatan masyarakat (*public participation*) dalam evaluasi dan penyusunan kebijakan distribusi. Penerapan *feedback mechanism* dari mustahik dan muzakki dapat menjadi instrumen penting untuk menilai keadilan distribusi secara partisipatif dan akuntabel. Sistem Pelaporan dan Digitalisasi Pelaporan keuangan di BAZNAS Kudus dilakukan berbasis akrual dengan menggunakan Microsoft Excel, sesuai standar PSAK 109. Laporan mencakup realisasi penghimpunan dan penyaluran, laporan program kerja, serta audit keuangan. Publikasi dilakukan melalui media sosial dan forum-forum masyarakat.

Keterbatasan dalam sistem informasi daring, seperti tidak aktifnya situs resmi pada periode tertentu, menunjukkan perlunya perbaikan sistem pelaporan berbasis aplikasi atau dashboard digital. Beberapa lembaga zakat modern seperti Dompot Dhuafa dan Rumah Zakat telah

mengembangkan sistem pelaporan *online* yang *real-time*, yang dapat menjadi rujukan bagi BAZNAS Kudus.

### **D. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi prinsip-prinsip *Good Governance* di BAZNAS Kabupaten Kudus telah dilakukan secara cukup optimal namun masih memerlukan penguatan di beberapa aspek. Pertama pada aspek transparansi, BAZNAS Kabupaten Kudus telah menerapkan keterbukaan informasi melalui publikasi laporan keuangan berbasis PSAK 109 di media sosial dan forum masyarakat. Namun, masih terdapat kekurangan pada publikasi audit keuangan eksternal secara menyeluruh, terutama pada tahun 2023 dan 2024.

Aspek akuntabilitas, struktur organisasi yang jelas, laporan keuangan periodik, serta keterlibatan audit internal dan eksternal menunjukkan komitmen BAZNAS terhadap akuntabilitas. Akan tetapi, keterlibatan Kantor Akuntan Publik (KAP) belum dilakukan secara konsisten setiap tahun.

Aspek responsibilitas, program kerja BAZNAS disusun berdasarkan kebutuhan masyarakat dan mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Program seperti Kudus Cerdas dan Kudus Makmur menjadi bentuk tanggung jawab sosial kepada mustahik.

Aspek independensi, Lembaga bersifat otonom dalam pengambilan keputusan dan tidak bergantung pada pihak eksternal, meskipun masih perlu penguatan mekanisme pengawasan dan dokumentasi keputusan.

Aspek *fairness*, distribusi dana dilakukan dengan prinsip keadilan berdasarkan hasil survei lapangan dan verifikasi data mustahik sesuai dengan ketentuan 8 asnaf, menunjukkan komitmen terhadap asas keadilan.

Secara keseluruhan, pengelolaan dana ZIS di BAZNAS Kabupaten Kudus telah menunjukkan penerapan prinsip-prinsip



*Good Governance*, namun beberapa aspek seperti audit independen dan penguatan sistem informasi perlu terus ditingkatkan untuk menjamin kepercayaan publik secara berkelanjutan.

## E. DAFTAR PUSTAKA

- Adzkiya, H., & Ubaidillah. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Dana Zakat, Infak Dan Sedekah (ZIS) Perspektif Good Corporate Governance (GCG) Di NU Care-Lazisnu Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Research and Development Student (JIS)*, 1(2), 150–162. <https://doi.org/10.59024/jis.v1i2.395>
- Ahmad, S., Alam, S., Rahim, S., & Latif, A. I. (2020). Sumber dan Pemanfaatan Dana Zakat Perusahaan Berdasarkan Konsep Akuntansi Syariah. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(3), 611–618. <https://doi.org/10.17509/jrak.v8i3.24491>
- Alkahfi, B. D., Taufiq, T., & Meutia, I. (2020). Pengaruh Akuntansi Zakat Terhadap Akuntabilitas Publik Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) Kabupaten/Kota Di Provinsi Sumatera Selatan. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 4(1), 112–126. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v4i1.5326>
- Ambarsari, L., Anwar, K., Hartono, S. B., & Lestari, H. S. (2020). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Sistem Pelaporan Keuangan BAZNAS Kabupaten Kebumen. *At-Taqqaddum*, 12(2), 169–182. <https://doi.org/10.21580/at.v12i2.6183>
- Amelia, N., Rahmawati, R., Lismawati, L., & Khairi, R. (2023). Urgensi Ziswaf Dalam Pengembangan Perekonomian Di Indonesia. *Sharing: Journal of Islamic Economics, Management and Business*, 2(2), 157–168. <https://doi.org/10.31004/sharing.v2i2.23>
- 408
- Anjelina, E. D., Salsabila, R., & Fitriyanti, D. A. (2020). The Role of Zakat, Infaq and Sadaqah in Improving Community Economic Welfare. *Jihbiz: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 4(2), 136–147. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v4i2.859>
- Hayatika, A. H., Fasa, M. I., & Suharto, S. (2021). Manajemen Pengumpulan, Pendistribusian, dan Penggunaan Dana Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional sebagai Upaya Peningkatan Pemberdayaan Ekonomi Umat. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 874–885. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.438>
- Juanda, A., & Setyawan, S. (2024). Pendampingan Berlanjutan dalam Penyusunan Sistem Pelaporan Keuangan Lembaga Amil Zakat, Infak dan Shodaqoh (LAZISMU). *Studi Kasus Inovasi Ekonomi*, 8(2), 159–166. <https://doi.org/10.22219/skie.v8i02.36606>
- Khotimah, K., & Wahyudi, A. (2022). Akuntabilitas Pengelolaan Zakat, Infak, dan Sadekah Berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Nomor 109. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(2), 251–260. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i2.1251>
- Latifah, S. W., Aprilila, S., & Syam, D. (2019). Analisis Perbandingan Good Corporate Governance BAZNAS dan LAZNAS. *Jurnal Akuntansi*, 9(2), 97–110. <https://doi.org/10.33369/j.akuntansi.9.2.97-110>