JEI
Jurnal Ekonomi Islam
e-ISSN : XXXX-XXXX
p-ISSN : XXXX-XXXX
Terindeks: .....

TRANSPARANSI PENGELOLAAN ZAKAT DAN WAKAF: PERSPEKTIF GOOD GOVERNANCE SYARIAH

Lulud Wijayanti
STAI Miftahul Ula Nganjuk
luludwijayant@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih terbatasnya studi komprehensif yang mengintegrasikan pengelolaan zakat dan wakaf dalam satu kerangka tata kelola, padahal kedua instrumen filantropi Islam ini memiliki potensi luar biasa untuk pengentasan kemiskinan dan pembangunan sosial di Indonesia. Fenomena ini memiliki dampak signifikan terhadap tingkat kepercayaan publik (muzakki dan wakif) yang menjadi kunci utama optimalisasi penghimpunan dana. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam implementasi prinsip-prinsip Good Governance Syariah—khususnya transparansi dan akuntabilitas—dalam siklus pengelolaan dana zakat dan wakaf pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan Lembaga Pengelola Wakaf (Nazhir) terkemuka di Indonesia. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi multi-kasus pada tiga lembaga tingkat nasional yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* berdasarkan reputasi dan skala operasionalnya. Data dikumpulkan melalui triangulasi metode, yakni wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 25 informan kunci (pimpinan, manajer keuangan, manajer program, dan dewan pengawas syariah), analisis dokumen (laporan tahunan, laporan audit, SOP, dan publikasi digital), serta observasi non-partisipan terhadap platform pelaporan digital. Data dianalisis menggunakan analisis tematik model Braun dan Clarke. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi finansial telah berkembang pesat berkat adopsi teknologi digital, di mana pelaporan keuangan yang diaudit mudah diakses publik. Namun, terdapat kesenjangan signifikan pada transparansi dampak sosial (outcome), di mana laporan lebih berfokus pada output (jumlah penerima manfaat) daripada perubahan kualitatif jangka panjang. Akuntabilitas vertikal kepada regulator dan dewan pengawas syariah berjalan baik, tetapi akuntabilitas horizontal kepada publik terkait efektivitas program masih menjadi tantangan. Temuan ini memperkuat teori agensi dalam konteks nirlaba syariah, di mana asimetri informasi antara pengelola (agent) dan publik

JEI is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

(principal) masih terjadi pada level programatik. Simpulan utama penelitian ini adalah implementasi Good Governance Syariah masih parsial; kuat pada aspek kepatuhan prosedural dan syariah, namun perlu penguatan substansial pada akuntabilitas dampak. Implikasi teoretisnya adalah pengayaan model Good Governance Syariah dengan menekankan integrasi pengukuran dampak berbasis Maqasid Syariah. Implikasi praktisnya adalah rekomendasi bagi regulator untuk menyusun standar pelaporan dampak sosial yang seragam dan bagi OPZ serta Nazhir untuk berinvestasi pada sistem monitoring dan evaluasi yang robust. Penelitian ini membuka peluang studi lanjutan mengenai korelasi kuantitatif antara tingkat transparansi programatik dengan loyalitas muzakki dan wakif.

Kata Kunci : Transparansi; Akuntabilitas; Good Governance Syariah; Pengelolaan Zakat; Pengelolaan Wakaf.

Abstract

This research is motivated by the limited number of comprehensive studies integrating zakat and waqf management within a single governance framework, despite the immense potential of these two Islamic philanthropic instruments for poverty alleviation and social development in Indonesia. This phenomenon significantly impacts the level of public trust (from *muzakki* and *waqif*), which is key to optimizing fund collection. This study aims to deeply analyze the implementation of Sharia Good Governance principles—specifically transparency and accountability—within the management cycle of zakat and waqf funds at leading Zakat Management Organizations (OPZ) and Waqf Management Institutions (Nazhir) in Indonesia. The research employed a qualitative method with a multi-case study design involving three national-level institutions selected through purposive sampling based on their reputation and operational scale. Data were collected through method triangulation, including in-depth semi-structured interviews with 25 key informants (leaders, finance managers, program managers, and sharia supervisory boards), document analysis (annual reports, audit reports, SOPs, and digital publications), and non-participant observation of digital reporting platforms. The data were analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis model. The findings indicate that financial transparency has advanced rapidly due to the adoption of digital technology, with audited financial reports being easily accessible to the public. However, a significant gap exists in social impact (outcome) transparency, where reports tend to focus on outputs (number of beneficiaries) rather than

long-term qualitative changes. Vertical accountability to regulators and sharia supervisory boards is well-established, but horizontal accountability to the public regarding program effectiveness remains a challenge. This finding reinforces agency theory in the context of sharia non-profits, where information asymmetry between management (agent) and the public (principal) persists at the programmatic level. The main conclusion is that the implementation of Sharia Good Governance is still partial; strong in procedural and sharia compliance aspects but requiring substantial strengthening in impact accountability. The theoretical implication is the enrichment of the Sharia Good Governance model by emphasizing the integration of impact measurement based on Maqasid al-Shariah. The practical implication is a recommendation for regulators to develop uniform social impact reporting standards and for OPZ and Nazhir to invest in robust monitoring and evaluation systems. This study opens avenues for further research on the quantitative correlation between programmatic transparency and the loyalty of *muzakki* and *waqif*.

Keywords : Transparency; Accountability; Sharia Good Governance; Zakat Management; Waqf Management.

PENDAHULUAN

Isu Penelitian: Kesenjangan antara Potensi dan Realisasi Dana Sosial Islam

Zakat dan wakaf merupakan dua pilar utama filantropi dalam Islam yang memiliki kekuatan transformatif untuk keadilan sosial dan pembangunan ekonomi. Secara global, potensi zakat diperkirakan mencapai ratusan miliar dolar setiap tahunnya, menjadikannya sumber daya yang signifikan untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs). Di Indonesia, sebagai negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia, potensi dana sosial Islam ini sangat besar. Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) memproyeksikan potensi zakat di Indonesia pada tahun 2023 mencapai Rp327 triliun, sementara potensi nilai aset wakaf diperkirakan mencapai ribuan triliun rupiah. Namun, realitas penghimpunannya masih jauh dari potensi tersebut. Laporan Outlook Zakat Indonesia 2023 menunjukkan bahwa pengumpulan zakat oleh BAZNAS dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) pada tahun 2022 baru mencapai sekitar Rp22 triliun, atau kurang dari 10% dari potensinya. Kesenjangan (gap) yang masif antara potensi dan realisasi ini menjadi isu krusial yang mendasari penelitian ini. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya studi yang secara

holistik menganalisis akar masalah kesenjangan ini dari perspektif tata kelola, padahal fenomena ini berdampak signifikan terhadap kepercayaan publik dan keberlanjutan lembaga pengelola dana sosial Islam..

Rendahnya realisasi penghimpunan dana zakat dan wakaf seringkali dikaitkan dengan berbagai faktor, seperti literasi masyarakat yang belum optimal, regulasi yang tumpang tindih, dan yang paling fundamental adalah tingkat kepercayaan publik terhadap Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan Nazhir wakaf. Kepercayaan ini tidak tumbuh di ruang hampa; ia dibangun di atas persepsi publik mengenai profesionalisme, integritas, dan terutama, transparansi lembaga dalam mengelola dana yang diamanahkan. Skandal atau dugaan penyalahgunaan dana di beberapa lembaga, meskipun bersifat kasuistik, dapat mengikis kepercayaan publik secara luas dan memperkuat preferensi masyarakat untuk menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik atau mengelola wakaf secara tradisional, yang seringkali kurang produktif dan berkelanjutan.. Oleh karena itu, isu sentralnya bukanlah pada kedermawanan masyarakat, melainkan pada keyakinan mereka bahwa dana yang disalurkan akan dikelola secara efektif, efisien, dan berdampak.

Tanggapan Peneliti: Urgensi Good Governance Syariah sebagai Solusi

Menanggapi isu krisis kepercayaan tersebut, peneliti berargumen bahwa penerapan prinsip-prinsip *Good Governance* menjadi sebuah keniscayaan mutlak. Namun, kerangka *Good Governance* konvensional yang diadopsi dari sektor korporasi atau pemerintahan sekuler tidaklah cukup. Diperlukan sebuah kerangka tata kelola yang tidak hanya berorientasi pada akuntabilitas prosedural, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai dan tujuan luhur syariah. Inilah yang disebut sebagai *Good Governance Syariah* (SGG). Berdasarkan teori *Maqasid al-Shariah* (tujuan-tujuan luhur hukum Islam), pengelolaan dana umat harus diarahkan untuk memelihara lima kemaslahatan universal (*al-kulliyat al-khams*): pemeliharaan agama (*hifdz ad-din*), jiwa (*hifdz an-nafs*), akal (*hifdz al-'aql*), keturunan (*hifdz an-nasl*), dan harta (*hifdz al-mal*). Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan manifestasi dari amanah untuk mencapai *maqasid* tersebut..

Para ahli seperti Ascarya (2021) menegaskan bahwa SGG memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari tata kelola konvensional.. SGG dibangun di atas empat sifat kenabian: *Siddiq* (integritas dan kebenaran), *Amanah* (kepercayaan dan tanggung jawab),

Tabligh (transparansi dan komunikatif), dan *Fathanah* (kompetensi dan kecerdasan). Keempat sifat ini kemudian diterjemahkan ke dalam prinsip-prinsip tata kelola modern yang telah diislamisasi, yaitu Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Keadilan (*Fairness*), yang sering disingkat TARIF, namun dengan landasan spiritual dan orientasi *falah* (kebahagiaan dunia dan akhirat). Fenomena kesenjangan realisasi dana sosial Islam perlu dikaji lebih mendalam karena ia mencerminkan adanya defisit implementasi prinsip-prinsip SGG ini, khususnya *Tabligh* (transparansi) dan *Amanah* (akuntabilitas).

Penelitian Sebelumnya dan Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Studi mengenai tata kelola zakat dan wakaf di Indonesia telah banyak dilakukan. Sejumlah penelitian (misalnya, oleh Huda et al., 2021) berfokus pada analisis laporan keuangan dan tingkat kepatuhan OPZ terhadap Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 109 tentang Akuntansi Zakat dan Infak/Sedekah.. Penelitian lain (seperti yang dilakukan oleh Puspitasari & Septiarini, 2022) mengukur pengaruh transparansi finansial dan akuntabilitas terhadap niat muzakki untuk membayar zakat melalui lembaga resmi, seringkali dengan metode kuantitatif.. Di bidang wakaf, riset cenderung menyoroti aspek hukum, manajemen aset, dan inovasi wakaf produktif..

Meskipun kaya, penelitian-penelitian sebelumnya memiliki beberapa keterbatasan yang menciptakan celah (gap) penelitian yang signifikan. *Pertama*, mayoritas studi cenderung menganalisis zakat dan wakaf secara terpisah, seolah-olah keduanya adalah entitas yang tidak berhubungan. Padahal, banyak lembaga besar (seperti Dompet Dhuafa atau Rumah Zakat) mengelola kedua dana tersebut secara terintegrasi, dan publik seringkali melihatnya sebagai satu kesatuan "lembaga filantropi Islam". Belum ada studi mendalam yang melihat implementasi SGG secara komparatif dan terintegrasi pada kedua instrumen ini dalam satu payung lembaga. *Kedua*, fokus penelitian sebelumnya sangat dominan pada aspek transparansi finansial (kesesuaian laporan dengan standar akuntansi) dan akuntabilitas prosedural (kepatuhan terhadap regulasi). Aspek transparansi dan akuntabilitas yang lebih substansial—yaitu terkait proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan yang terpenting, dampak sosial (*social impact*) dari program-program yang dijalankan—masih sangat jarang disentuh. Padahal, muzakki dan wakif modern tidak hanya ingin tahu ke mana uang mereka pergi, tetapi juga "apa perubahan yang dihasilkannya?". Inilah kesenjangan krusial yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Kebaruan Penelitian dan Landasan Teori

Kebaruan (*novelty*) utama dari penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, kajian ini mengisi *gap* literatur dengan menawarkan analisis holistik dan terintegrasi terhadap transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat *dan* wakaf dalam satu kerangka analisis SGG. Kedua, penelitian ini melampaui analisis transparansi finansial semata dengan menggali lebih dalam praktik transparansi programatik dan akuntabilitas dampak, sebuah area yang masih kurang terjamah (*under-researched*). Ketiga, pendekatan kualitatif studi multi-kasus memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap "bagaimana" dan "mengapa" praktik tata kelola tertentu diterapkan, termasuk tantangan dan dilema yang dihadapi para praktisi di lapangan, yang tidak dapat ditangkap oleh survei kuantitatif.

Penelitian ini didukung oleh dua landasan teori primer. Teori pertama adalah **Teori Agensi (*Agency Theory*)** yang dimodifikasi dalam konteks nirlaba syariah. Dalam hubungan ini, muzakki/wakif bertindak sebagai *principal* yang mendelegasikan amanah pengelolaan dana kepada OPZ/Nazhir sebagai *agent*. Masalah agensi muncul karena adanya asimetri informasi, di mana *agent* memiliki informasi lebih banyak tentang operasional lembaga daripada *principal*. Transparansi, dalam kerangka ini, berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi asimetri informasi dan memastikan bahwa *agent* bertindak sesuai dengan kepentingan *principal* dan, yang lebih tinggi, sesuai dengan ketentuan syariah.. Teori kedua adalah **Teori Maqasid al-Shariah**, yang berfungsi sebagai kerangka nilai fundamental. Teori ini menegaskan bahwa tujuan akhir dari tata kelola bukanlah kepatuhan itu sendiri, melainkan pencapaian kemaslahatan umum. Dengan demikian, sebuah program dianggap "akuntabel" tidak hanya jika laporannya benar, tetapi jika program tersebut terbukti efektif dalam memelihara salah satu dari lima tujuan syariah..

Fokus dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan kerangka teoretis yang telah diuraikan, maka fokus penelitian ini adalah pada praktik, tantangan, dan strategi implementasi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat dan wakaf di Indonesia. Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis praktik transparansi finansial dan transparansi programatik yang diterapkan oleh OPZ dan Nazhir terkemuka di Indonesia.

2. Mengeksplorasi mekanisme akuntabilitas vertikal (kepada regulator dan dewan pengawas) dan akuntabilitas horizontal (kepada publik dan penerima manfaat) dalam siklus pengelolaan dana zakat dan wakaf.
3. Mengidentifikasi tantangan, dilema, dan faktor-faktor pendorong (enablers) dalam upaya mewujudkan Good Governance Syariah pada lembaga pengelola zakat dan wakaf.
4. Merumuskan model konseptual mengenai praktik ideal transparansi dan akuntabilitas berbasis Maqasid al-Shariah untuk lembaga filantropi Islam di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan secara sistematis dan detail mengenai rancangan metodologis yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian. Pendekatan yang dipilih dirancang untuk memperoleh pemahaman yang mendalam, kontekstual, dan kaya mengenai fenomena tata kelola di lembaga zakat dan wakaf.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan **jenis penelitian kualitatif**. Pilihan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat eksploratoris dan eksplanatoris, yaitu untuk memahami "bagaimana" dan "mengapa" prinsip-prinsip Good Governance Syariah diimplementasikan, serta untuk menggali kompleksitas, dinamika, dan makna di balik praktik transparansi dan akuntabilitas. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menangkap perspektif, pengalaman, dan interpretasi para aktor kunci yang terlibat langsung dalam pengelolaan dana zakat dan wakaf, sesuatu yang sulit dicapai melalui metode kuantitatif yang cenderung mengukur variabel secara terpisah.

Pendekatan yang digunakan adalah **studi kasus (*case study*)**. Menurut Yin (2018), studi kasus adalah strategi penelitian yang tepat ketika peneliti ingin menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dan dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Dalam penelitian ini, "fenomena" adalah implementasi SGG, dan "konteks" adalah lingkungan operasional, regulasi, dan sosial-budaya dari lembaga zakat dan wakaf di Indonesia. Desain studi kasus

memungkinkan penggunaan berbagai sumber data (*multiple sources of evidence*) untuk membangun gambaran yang holistik dan terperinci.

2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang diterapkan adalah **studi multi-kasus (*multiple-case study design*)**. Peneliti tidak hanya berfokus pada satu lembaga, melainkan memilih tiga lembaga sebagai kasus yang akan dianalisis. Pemilihan desain multi-kasus ini memiliki beberapa keunggulan strategis. Pertama, ia memungkinkan **replikasi literal dan teoretis**. Artinya, peneliti dapat melihat apakah pola temuan yang sama (replikasi literal) muncul di ketiga kasus, sehingga memperkuat validitas eksternal temuan. Peneliti juga dapat mengeksplorasi alasan di balik perbedaan temuan (replikasi teoretis), yang memperkaya pemahaman teoretis. Kedua, desain ini meningkatkan **kemampuan generalisasi analitis** (bukan generalisasi statistik). Temuan dari studi multi-kasus dianggap lebih kuat dan dapat diandalkan karena tidak bergantung pada keunikan satu kasus tunggal.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah **praktik tata kelola (transparansi dan akuntabilitas) pada tingkat organisasi**. Meskipun data dikumpulkan dari individu, analisisnya difokuskan untuk memahami bagaimana organisasi secara keseluruhan menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam siklus pengelolaan dana zakat dan wakaf, mulai dari penghimpunan, pengelolaan, hingga pendistribusian dan pelaporan.

3. Partisipan dan Teknik Sampling

Kasus (lembaga) dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik ***purposive sampling***, yaitu pemilihan yang disengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria pemilihan tiga lembaga (Kasus A, Kasus B, dan Kasus C) adalah sebagai berikut:

- **Skala Operasional:** Merupakan lembaga tingkat nasional dengan jangkauan penghimpunan dan penyaluran yang luas.
- **Status Hukum:** Mencakup representasi dari lembaga yang dibentuk pemerintah (BAZNAS) dan lembaga yang didirikan oleh masyarakat (LAZ) yang telah mendapat izin resmi.

- **Pengelolaan Dana:** Mengelola baik dana zakat maupun dana wakaf secara signifikan.
- **Reputasi:** Diakui secara luas oleh publik dan memiliki rekam jejak pelaporan yang relatif baik (misalnya, rutin menerbitkan laporan tahunan).

Setelah lembaga dipilih, informan kunci di dalam setiap lembaga juga dipilih menggunakan kombinasi ***purposive sampling*** dan ***snowball sampling***. *Purposive sampling* digunakan untuk menargetkan posisi-posisi jabatan yang paling relevan dengan isu transparansi dan akuntabilitas. Total partisipan dalam penelitian ini berjumlah **25 informan**, yang terdiri dari:

- **Pimpinan Puncak (Direktur Utama/Ketua):** 3 orang (1 dari setiap lembaga), untuk memahami visi, strategi, dan kebijakan tata kelola tingkat tinggi.
- **Manajer Keuangan/Akuntansi:** 6 orang (2 dari setiap lembaga), untuk menggali detail praktik transparansi finansial, audit, dan pelaporan.
- **Manajer Program/Penyaluran:** 6 orang (2 dari setiap lembaga), untuk mengeksplorasi transparansi dan akuntabilitas dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program.
- **Anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS):** 6 orang (2 dari setiap lembaga), untuk memahami mekanisme pengawasan internal dari perspektif kepatuhan syariah.
- **Kepala Divisi IT/Digital:** 4 orang (dari lembaga yang relevan), untuk memahami peran teknologi dalam mendukung transparansi.

Snowball sampling digunakan secara terbatas jika informan awal merekomendasikan kolega lain yang memiliki pengetahuan mendalam tentang topik spesifik yang muncul selama wawancara. Seluruh identitas partisipan dan lembaga disamarkan dalam laporan penelitian untuk menjaga kerahasiaan dan mendorong keterbukaan jawaban.

4. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memastikan validitas dan keandalan data, penelitian ini menggunakan **triangulasi sumber data**. Data dikumpulkan melalui tiga instrumen utama:

1. **Wawancara Mendalam Semi-Terstruktur:** Ini adalah instrumen pengumpulan data primer. Sebuah pedoman wawancara disiapkan yang mencakup tema-tema

utama penelitian (praktik transparansi, mekanisme akuntabilitas, tantangan, peran DPS, penggunaan teknologi, dll.). Sifat semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan lanjutan (*probing questions*) untuk menggali jawaban yang lebih dalam dan mengeksplorasi isu-isu tak terduga yang muncul selama percakapan. Setiap wawancara berlangsung antara 60 hingga 90 menit, direkam dengan izin partisipan, dan kemudian ditranskripsikan secara verbatim.

2. **Analisis Dokumen:** Instrumen ini digunakan untuk mengumpulkan data sekunder yang bersifat objektif dan dapat memverifikasi atau mengkontraskan informasi dari wawancara. Dokumen yang dianalisis meliputi:
    - Laporan Tahunan (*Annual Reports*) periode 2021-2023.
    - Laporan Keuangan yang telah diaudit (*Audited Financial Statements*).
    - Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait penghimpunan, penyaluran, dan pelaporan dana.
    - Materi publikasi di situs web resmi, media sosial, dan aplikasi seluler.
    - Laporan hasil pengawasan dari Dewan Pengawas Syariah.
3. **Observasi Non-Partisipan:** Peneliti melakukan observasi terhadap platform digital (situs web dan aplikasi) dari ketiga lembaga. Observasi ini difokuskan pada kemudahan akses informasi, jenis informasi yang disajikan, fitur interaktif untuk donatur, dan mekanisme pelaporan *real-time* (jika ada). Catatan lapangan (*field notes*) dibuat untuk mendokumentasikan temuan-temuan dari observasi ini.

5. Teknik Analisis Data

Data kualitatif yang terkumpul dari transkrip wawancara, catatan lapangan, dan ringkasan dokumen dianalisis menggunakan **analisis tematik (*thematic analysis*)** seperti yang dipopulerkan oleh Braun dan Clarke (2006). Proses analisis ini melibatkan enam fase yang sistematis dan teliti:

1. **Familiarisasi dengan Data (*Familiarizing with Data*):** Peneliti membaca berulang kali seluruh transkrip wawancara dan catatan lapangan untuk meresapi dan mendapatkan pemahaman awal tentang data.
2. **Pembuatan Kode Awal (*Generating Initial Codes*):** Peneliti secara sistematis mengidentifikasi fitur-fitur menarik dari data dan memberinya "kode" atau label singkat yang meringkas esensi dari segmen data tersebut. Proses ini dilakukan baris

per baris untuk memastikan tidak ada data yang terlewat. Perangkat lunak *Qualitative Data Analysis* (QDA) seperti NVivo digunakan untuk membantu mengelola proses pengkodean.

3. **Pencarian Tema (*Searching for Themes*):** Setelah semua data dikodekan, peneliti mulai mengelompokkan kode-kode yang serupa atau terkait ke dalam tema-tema potensial yang lebih luas. Pada tahap ini, fokusnya adalah mengidentifikasi pola-pola makna yang signifikan di seluruh set data.
4. **Peninjauan Tema (*Reviewing Themes*):** Tema-tema potensial yang telah diidentifikasi kemudian ditinjau kembali. Peneliti memeriksa apakah tema-tema tersebut koheren dan didukung oleh data yang cukup. Beberapa tema mungkin digabungkan, dipecah, atau dibuang. Proses ini dilakukan pada dua level: level kode (memastikan semua kode dalam satu tema membentuk pola yang koheren) dan level dataset (memastikan tema secara akurat mencerminkan makna keseluruhan data).
5. **Pendefinisian dan Penamaan Tema (*Defining and Naming Themes*):** Setelah tema-tema final divalidasi, peneliti mendefinisikan esensi dari setiap tema secara jelas dan ringkas. Setiap tema diberi nama yang informatif dan menarik. Analisis mendalam dilakukan untuk menjelaskan "cerita" yang disampaikan oleh setiap tema.
6. **Penyusunan Laporan (*Producing the Report*):** Fase terakhir adalah menuliskan narasi analitis yang mengintegrasikan temuan-temuan. Laporan ini menyajikan tema-tema utama, didukung oleh kutipan-kutipan data yang relevan dan meyakinkan, serta menghubungkannya kembali dengan pertanyaan dan tujuan penelitian.

Untuk menjaga kualitas dan rigoritas penelitian, beberapa strategi diterapkan, seperti *peer debriefing* (mendiskusikan temuan dengan kolega akademis) dan *member checking* (mengkonfirmasi ringkasan temuan kepada beberapa partisipan) untuk memastikan interpretasi peneliti akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan temuan-temuan penelitian secara faktual dan deskriptif, berdasarkan analisis data dari wawancara, dokumen, dan observasi. Temuan diorganisir ke dalam tema-tema utama yang muncul dari proses analisis tematik. Penyajian hasil ini murni melaporkan

apa yang ditemukan dalam data, tanpa interpretasi mendalam atau perbandingan dengan literatur, yang akan menjadi fokus pada bagian Pembahasan. Identitas partisipan dan lembaga disamarkan.

Tema 1: Dominasi Transparansi Finansial Berbasis Digital

Temuan paling konsisten di ketiga kasus adalah kemajuan signifikan dalam praktik transparansi finansial, yang sangat didorong oleh adopsi teknologi digital. Semua lembaga yang diteliti secara rutin mempublikasikan laporan keuangan mereka yang telah diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen. Dokumen-dokumen ini dapat dengan mudah diunduh melalui situs web resmi mereka di bagian "Laporan" atau "Publikasi".

Selain laporan tahunan, pemanfaatan platform digital untuk pelaporan donasi secara *real-time* atau mendekati *real-time* juga menjadi praktik umum. Situs web dan aplikasi seluler menampilkan grafik dan angka agregat mengenai total dana yang terhimpun (zakat, infak, wakaf uang) yang diperbarui secara harian atau mingguan.

Meskipun demikian, ditemukan data anomali. Detail transaksi atau alokasi dana per program seringkali tidak tersedia secara publik dalam format yang mudah dicerna. Laporan keuangan yang disajikan dalam format PSAK 109 seringkali terlalu teknis bagi masyarakat awam. Seorang pimpinan di Kasus B mengakui hal ini:

"Tantangan kami adalah menerjemahkan laporan audit yang tebal dan rumit itu menjadi informasi yang ‘renyah’ dan mudah dipahami oleh, katakanlah, seorang ibu rumah tangga yang berdonasi seratus ribu rupiah. Kami sudah coba dengan infografis, tapi rasanya masih belum maksimal." [Direktur, Kasus B]

Tema 2: Kesenjangan pada Transparansi Programatik dan Dampak Sosial

Berbeda dengan transparansi finansial, temuan menunjukkan adanya kesenjangan yang jelas pada transparansi di level program. Pelaporan program cenderung berfokus pada **output** (keluaran) yang kuantitatif dan mudah diukur, bukan pada **outcome** (hasil) atau **impact** (dampak) jangka panjang.

Kutipan ini didukung oleh analisis dokumen, di mana laporan tahunan lebih banyak menampilkan studi kasus kualitatif (kisah inspiratif penerima manfaat) daripada data evaluasi dampak yang terstruktur. Tidak ditemukan adanya laporan publik mengenai program yang gagal atau tidak mencapai target, yang menunjukkan adanya keengganan untuk transparan mengenai kegagalan.

Tema 3: Mekanisme Akuntabilitas Vertikal yang Kuat dan Akuntabilitas Horizontal yang Perlu Ditingkatkan

Penelitian menemukan bahwa mekanisme **akuntabilitas vertikal** (ke atas) berjalan dengan baik. Ketiga lembaga menunjukkan kepatuhan yang tinggi terhadap regulator. Mereka secara rutin menyerahkan laporan kepada BAZNAS (bagi LAZ) dan Kementerian Agama, serta kepada Badan Wakaf Indonesia (BWI) untuk pengelolaan wakaf. Audit eksternal oleh KAP juga merupakan bentuk akuntabilitas vertikal yang sudah terlembagakan.

Namun, pada level **akuntabilitas horizontal** (kepada publik dan penerima manfaat), praktiknya lebih bervariasi dan cenderung lebih lemah, terutama dalam hal pelibatan pemangku kepentingan dalam siklus program. Mekanisme untuk mendapatkan umpan balik dari muzakki dan wakif umumnya bersifat pasif, seperti melalui kotak saran di situs web atau survei kepuasan tahunan.

Data negatif ditemukan terkait mekanisme penanganan keluhan. Meskipun semua lembaga memiliki kanal pengaduan, proses dan hasilnya tidak dipublikasikan secara transparan. Tidak jelas berapa banyak keluhan yang masuk, apa saja jenisnya, dan bagaimana penyelesaiannya. Ini menunjukkan bahwa akuntabilitas reaktif (menanggapi keluhan) masih bersifat internal dan tertutup.

Tema 4: Peran Ganda Dewan Pengawas Syariah (DPS): Penjaga Kepatuhan dan Penasihat Strategis

Temuan menunjukkan bahwa DPS memegang peran krusial dalam ekosistem tata kelola lembaga. Peran utamanya, seperti yang diharapkan, adalah sebagai **penjaga kepatuhan syariah**. Semua program dan produk penghimpunan harus mendapatkan persetujuan atau opini syariah dari DPS sebelum diluncurkan.

Selain peran pengawasan, DPS juga secara bertahap mengambil peran sebagai **penasihat strategis**. Pimpinan lembaga seringkali berkonsultasi dengan DPS tidak hanya untuk isu syariah, tetapi juga untuk mendapatkan perspektif etis dan strategis terkait arah organisasi.

Namun, ditemukan adanya potensi konflik kepentingan atau independensi yang terancam. Di salah satu kasus, beberapa anggota DPS juga menjabat sebagai dewan pembina atau memiliki hubungan historis yang erat dengan pendiri lembaga.

Ini merupakan data anomali yang menunjukkan bahwa struktur formal tidak selalu mencerminkan dinamika informal di dalam organisasi.

PEMBAHASAN

Bagian ini menganalisis dan menafsirkan temuan-temuan yang telah disajikan, menghubungkannya dengan tujuan penelitian, membandingkannya dengan literatur dan teori yang relevan, serta membahas implikasi dan keterbatasan dari penelitian ini.

1. Analisis Hasil: Paradoks Transparansi di Era Digital

Hasil penelitian secara jelas menunjukkan adanya sebuah paradoks: lembaga zakat dan wakaf di Indonesia telah berhasil mengadopsi teknologi digital untuk mencapai tingkat transparansi finansial yang tinggi, namun pada saat yang sama, transparansi pada aspek yang lebih substansial—yaitu efektivitas dan dampak program—justru tertinggal. Temuan ini secara langsung menjawab tujuan penelitian pertama dan kedua. Praktik transparansi finansial yang kuat, seperti publikasi laporan audit dan *dashboard* donasi *real-time*, sejalan dengan tuntutan akuntabilitas modern.. Namun, hal ini menciptakan apa yang dapat disebut sebagai **"ilusi transparansi"**. Publik disuguhkan dengan data keuangan yang melimpah, yang memberikan kesan keterbukaan penuh, padahal informasi yang paling krusial bagi donatur—apakah donasi mereka benar-benar membawa perubahan—masih kabur.

Kesenjangan antara transparansi *output* dan transparansi *outcome* ini dapat dianalisis menggunakan **Teori Agensi**. Dalam hubungan *principal-agent* antara publik dan OPZ, asimetri informasi ternyata tidak sepenuhnya hilang dengan digitalisasi. Ia hanya bergeser.

Jika dulu asimetri informasi terletak pada aliran dana (apakah dana benar-benar tercatat?), kini ia terletak pada efektivitas penggunaan dana. *Agent* (OPZ) memiliki data dan pengalaman langsung tentang keberhasilan dan kegagalan program, sementara *principal* (publik) hanya menerima laporan yang telah "dikurasi", yang cenderung menonjolkan kisah sukses.. Keengganan untuk melaporkan kegagalan, seperti yang ditemukan dalam hasil, adalah manifestasi klasik dari masalah agensi, di mana *agent* berusaha melindungi reputasinya.

2. Perbandingan dengan Literatur: Konfirmasi dan Kontribusi

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi banyak studi sebelumnya. Konsistensi dengan penelitian oleh Huda et al. (2021) dan Puspitasari & Septiarini (2022) terlihat pada penekanan kuat lembaga terhadap kepatuhan akuntansi (PSAK 109) dan pelaporan finansial sebagai wujud utama transparansi.. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam *kesenjangan transparansi dampak* sebagai isu tata kelola yang kritis, sebuah aspek yang kurang dieksplorasi dalam studi-studi tersebut yang lebih berfokus pada korelasi kuantitatif.

Temuan mengenai akuntabilitas vertikal yang kuat namun akuntabilitas horizontal yang lemah juga sejalan dengan literatur tentang sektor nirlaba secara umum. Organisasi cenderung lebih responsif terhadap tuntutan dari pemberi dana besar atau regulator (akuntabilitas ke atas) daripada kepada penerima manfaat atau publik secara luas (akuntabilitas ke bawah dan ke luar).. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menempatkan temuan ini dalam kerangka **Good Governance Syariah**. Lemahnya akuntabilitas horizontal ini secara fundamental bertentangan dengan prinsip *Amanah* dan *Tabligh* yang seharusnya tidak hanya bersifat vertikal (kepada Allah dan regulator) tetapi juga horizontal (kepada sesama manusia).

3. Implikasi: Menuju Akuntabilitas Berbasis Maqasid

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan.

Implikasi Teoretis: Penelitian ini menantang model Good Governance Syariah (SGG) yang seringkali hanya merupakan adopsi dari prinsip tata kelola konvensional (TARIF) dengan penambahan label "syariah". Hasil penelitian menyarankan perlunya sebuah model

SGG yang lebih otentik dan substansial, yaitu **Model Tata Kelola Berbasis Maqasid (*Maqasid-based Governance*)**. Dalam model ini, puncak dari akuntabilitas bukanlah laporan keuangan yang Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), melainkan bukti bahwa program-program lembaga secara efektif berkontribusi pada pencapaian lima tujuan luhur syariah (*Maqasid al-Shariah*). Transparansi, dengan demikian, harus didefinisikan ulang sebagai "keterbukaan mengenai sejauh mana *maqasid* telah tercapai melalui intervensi yang dilakukan". Ini akan menggeser fokus dari kepatuhan prosedural ke akuntabilitas dampak substantif..

Implikasi Praktis: Bagi **OPZ dan Nazhir**, implikasinya jelas: mereka harus mulai berinvestasi secara serius dalam sistem **Monitoring, Evaluasi, Akuntabilitas, dan Pembelajaran (MEAL)**. Ini bukan lagi "nice to have", melainkan "must have" untuk membangun kepercayaan di abad ke-21. Mereka perlu mengembangkan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators* - KPIs) yang tidak hanya mengukur output, tetapi juga outcome dan impact. Selain itu, mereka harus berani menciptakan budaya keterbukaan terhadap kegagalan, memandangnya sebagai peluang belajar, bukan aib yang harus ditutupi.

Bagi **regulator** (BAZNAS, BWI, Kementerian Agama), penelitian ini merekomendasikan perlunya pengembangan **Standar Pelaporan Dampak Sosial (Social Impact Reporting Standard)** yang seragam untuk sektor filantropi Islam. Standar ini akan menjadi pelengkap PSAK 109, memastikan bahwa semua lembaga melaporkan tidak hanya kinerja keuangan tetapi juga kinerja sosial mereka dengan metrik yang jelas dan dapat diperbandingkan. Ini akan mendorong persaingan sehat antar lembaga, bukan hanya dalam hal jumlah dana yang dihimpun, tetapi juga dalam hal dampak yang dihasilkan..

4. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, sebagai penelitian kualitatif dengan desain studi multi-kasus pada tiga lembaga besar, **generalisasi temuan** ke seluruh populasi OPZ dan Nazhir di Indonesia (terutama yang berskala kecil dan lokal) harus dilakukan dengan hati-hati. Praktik tata kelola di lembaga daerah mungkin sangat berbeda karena keterbatasan sumber daya dan konteks yang berbeda. Kedua, penelitian ini sangat bergantung pada data yang disediakan oleh lembaga dan kejujuran para informan. Meskipun triangulasi telah dilakukan, potensi **bias penyajian diri yang positif**

(*social desirability bias*) dari para partisipan tetap ada, di mana mereka mungkin cenderung menyajikan gambaran yang lebih baik dari kenyataan. Ketiga, penelitian ini tidak melibatkan perspektif muzakki, wakif, dan penerima manfaat secara mendalam. Menggali persepsi mereka secara langsung akan memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang efektivitas transparansi dan akuntabilitas.

KESIMPULAN

Bagian ini menyajikan ringkasan dari uraian mengenai hasil dan pembahasan, yang mengacu pada tujuan penelitian. Berdasarkan kedua hal tersebut dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan penelitian.

1. Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat dan wakaf dari perspektif Good Governance Syariah. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa lembaga-lembaga filantropi Islam terkemuka di Indonesia telah membuat kemajuan pesat dalam transparansi finansial, yang didorong oleh digitalisasi dan tuntutan kepatuhan regulasi. Sebagaimana ditujukan dalam rumusan masalah, praktik transparansi ini terbukti kuat pada level pelaporan keuangan yang diaudit dan informasi penghimpunan dana. Namun, hasil menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dan mengkhawatirkan pada transparansi programatik dan akuntabilitas dampak. Ditemukan bahwa fokus pelaporan masih pada *output* (aktivitas) ketimbang *outcome* (perubahan), yang mendukung hipotesis awal tentang adanya "ilusi transparansi". Temuan kunci lain mencakup mekanisme akuntabilitas vertikal (kepada regulator) yang berjalan baik, namun akuntabilitas horizontal (kepada publik) yang masih lemah, terutama dalam hal pelibatan pemangku kepentingan dan transparansi penanganan keluhan. Peran Dewan Pengawas Syariah terbukti krusial, namun tidak lepas dari tantangan independensi dalam praktiknya.

2. Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Studi ini memberikan tiga kontribusi utama bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen filantropi Islam dan tata kelola syariah.

1. **Pengembangan Model Teoretis:** Penelitian ini mengusulkan pergeseran dari model Good Governance Syariah yang hanya mengadopsi kerangka konvensional (TARIF) menuju **Model Tata Kelola Berbasis Maqasid**. Kontribusi ini menekankan bahwa tujuan akhir dari tata kelola di lembaga Islam bukanlah kepatuhan prosedural semata, melainkan pencapaian tujuan substantif syariah (*Maqasid al-Shariah*). Ini mengintegrasikan etika Islam secara lebih mendalam ke dalam teori tata kelola.
2. **Validasi Empiris Konsep "Kesenjangan Transparansi":** Studi ini memberikan bukti empiris yang kaya dari konteks Indonesia mengenai fenomena kesenjangan antara transparansi finansial dan transparansi dampak. Ini memperkaya literatur tentang akuntabilitas di sektor nirlaba dengan menunjukkan bagaimana teknologi dapat secara paradoksal meningkatkan satu jenis transparansi sambil mengaburkan jenis transparansi lainnya yang lebih substansial.
3. **Analisis Integratif Zakat dan Wakaf:** Dengan menganalisis kedua instrumen dalam satu kerangka, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang tantangan tata kelola di sektor filantropi Islam, menunjukkan bahwa isu-isu ini bersifat sistemik dan memerlukan solusi yang terintegrasi, bukan parsial per instrumen.

3. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan temuan dan keterbatasan penelitian ini, beberapa arah untuk studi lanjutan dapat direkomendasikan:

1. **Eksplorasi Kuantitatif:** Direkomendasikan penelitian kuantitatif untuk menguji secara statistik hubungan antara variabel-variabel yang diidentifikasi dalam studi ini. Misalnya, sebuah survei berskala besar dapat mengukur korelasi antara tingkat persepsi transparansi dampak (bukan hanya finansial) dengan tingkat kepercayaan dan loyalitas muzakki/wakif.
2. **Perluasan Sampel dan Studi Komparatif:** Studi lanjutan sebaiknya memperluas sampel ke lembaga zakat dan wakaf berskala kecil dan menengah di daerah untuk melihat apakah temuan ini dapat digeneralisasi. Selain itu, studi komparatif antara praktik tata kelola di Indonesia dengan negara lain (misalnya, Malaysia atau Qatar) yang memiliki kerangka regulasi berbeda akan sangat mencerahkan.

3. **Riset Aksi (Action Research):** Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan riset aksi, di mana peneliti berkolaborasi dengan satu atau beberapa OPZ/Nazhir untuk merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sebuah sistem pelaporan dampak berbasis Maqasid. Ini akan menguji kelayakan praktis dari model teoretis yang diusulkan dalam penelitian ini dan menghasilkan panduan praktis bagi industri.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M., & Firmansyah, A. (2023). Digital Transformation in Zakat Institutions: Improving Transparency and Public Trust. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(2), 210-228.

Ascarya, A. (2021). The Role of Sharia Governance in the Performance of Islamic Financial Institutions. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(4), 721-739.

Azis, A., & Hapsari, M. (2022). Agency Theory Perspective on Accountability of Zakat Management Organizations in Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 10(1), 45-62.

BAZNAS. (2022). *Indonesia Zakat Outlook 2023*. Pusat Kajian Strategis BAZNAS.

Cahyono, E. F., & Muthohar, M. (2023). Productive Waqf Management Models for Sustainable Development: A Case Study in Indonesia. *Journal of Islamic Philanthropy & Social Finance*, 2(1), 55-73.

Ebrahim, A. (2021). The Politics of Accountability in the Non-Profit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(5), 915-935.

Farook, S., & Farooq, M. O. (2022). Maqasid al-Shariah as a Framework for Corporate Governance in Islamic Financial Institutions. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 14(1), 80-96.

Hidayat, S. E. (2022). Horizontal Accountability in Islamic Social Institutions: A Conceptual Framework. *Journal of Islamic Governance*, 7(1), 1-18.

Huda, M., & Rina, N. (2023). Integrating Maqasid al-Shariah into the Impact Measurement of Zakat Distribution. *International Journal of Zakat*, 8(1), 19-35.

Huda, N., Anggraini, D., & Hudori, K. (2021). The Compliance of Zakat Institutions with PSAK 109 and Its Effect on Public Trust. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 8(6), 720-733.

Karim, A. A. (2022). *Islamic Finance: Principles and Practices (3rd ed.)*. Wiley.

Lestari, P., & Nugroho, L. (2022). Accountability and Transparency in Waqf Asset Management: Evidence from Indonesian Waqf Board (BWI). *Journal of Islamic Economics, Banking, and Finance*, 18(3), 88-104.

Mardiasmo. (2021). *Public Sector Accountability*. Andi Publisher.

Puspitasari, E., & Septiarini, D. F. (2022). The Effect of Transparency, Accountability, and Service Quality on Muzakki's Intention to Pay Zakat through Official Institutions. *Journal of Islamic Marketing*, 13(7), 1545-1563.

Rahman, A. (2023). Building Trust in Islamic Philanthropy: The Role of Good Governance. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, 16(1), 1-20.

Saad, R. A. J., & Aziz, N. M. A. (2021). Shariah Governance Disclosure in Islamic Social Institutions: A Comparative Study of Malaysia and Indonesia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 19(2), 256-277.

Sari, D. P., & Abdullah, W. (2021). An Analysis of Agency Problem in Zakat Institutions: A Sharia Enterprise Theory Approach. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(3), 421-437.

Suhaimi, F. M., & Sanusi, Z. M. (2022). Public Perception of Transparency in Waqf Institutions and Its Impact on Cash Waqf Donations. *Qualitative Research in Financial Markets*, 14(5), 621-639.