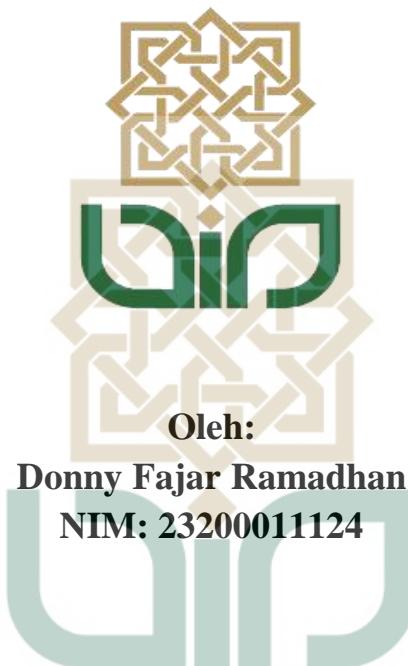


**DINAMIKA PRAKTIK PENGUMPULAN ZAKAT DI
INDONESIA: STRATEGI, TANTANGAN, DAN
PROYEKSI TATA KELOLA BERKELANJUTAN
DALAM PERSPEKTIF BAZNAS DAN LAZ**



Oleh:

Donny Fajar Ramadhan
NIM: 23200011124

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga
untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar

Master of Arts (M.A.)

Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies
Konsentrasi Filantropi, Kebencanaan, dan Pembangunan
Berkelanjutan

YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Donny Fajar Ramadhan

NIM : 23200011124

Jenjang : Magister

Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies

Konsentrasi : Filantropi, Kebencanaan, dan Pembangunan Berkelanjutan

menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 9 Juli 2025

Saya yang menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Donny Fajar Ramadhan

NIM: 23200011124



PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Donny Fajar Ramadhan

NIM : 23200011124

Jenjang : Magister

Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies

Konsentrasi : Filantropi, Kebencanaan, dan Pembangunan Berkelanjutan

menyatakan bahwa naskah bebas dari plagiasi. Jika di kemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 9 Juli 2025

Saya yang menyatakan,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAHYAH
YOGYAKARTA

Donny Fajar Ramadhan

NIM: 23200011124



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
PASCASARJANA

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 519709 Fax. (0274) 557978 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-886/Un.02/DPPs/PP.00.9/08/2025

Tugas Akhir dengan judul : **DINAMIKA PRAKTIK PENGUMPULAN ZAKAT DI INDONESIA: STRATEGI, TANTANGAN, DAN PROYEKSI TATA KELOLA BERKELANJUTAN DALAM PERSPEKTIF BAZNAS DAN LAZ**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : DONNY FAJAR RAMADHAN, S. Hum.
Nomor Induk Mahasiswa : 23200011124
Telah diujikan pada : Rabu, 16 Juli 2025
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada Yth.,
Direktur Pascasarjana
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap penelitian tesis yang berjudul: **DINAMIKA PRAKTIK PENGUMPULAN ZAKAT DI INDONESIA: STRATEGI, TANTANGAN, DAN PROYEKSI TATA KELOLA BERKELANJUTAN DALAM PERSPEKTIF BAZNAS DAN LAZ**

Yang ditulis oleh:

Nama : Donny Fajar Ramadhan
NIM : 23200011124
Jenjang : Magister
Program Studi : Interdisciplinary Islamic Studies
Konsentrasi : Filantropi, Kebencanaan, dan Pembangunan
Berkelanjutan

Saya berpendapat bahwa tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Magister of Arts.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 10 Juli 2025

Pembimbing



Prof. Zulkipli Lessy, S.Ag., S.Pd., BSW, M.Ag.,
MSW, Ph.D.

ABSTRAK

Potensi zakat di Indonesia yang sangat besar belum diimbangi dengan realisasi pengumpulan yang optimal akibat tantangan kelembagaan dan tata kelola. Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian tesis ini bertujuan menganalisis secara mendalam dinamika praktik pengumpulan zakat kontemporer dengan fokus analisis mencakup strategi yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta proyeksi tata kelola berkelanjutan dari perspektif lembaga pengelola zakat utama di Indonesia. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus pada empat lembaga yang merepresentasikan ekosistem zakat nasional: BAZNAS Republik Indonesia, BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta, BAZNAS Kota Bogor, dan Dompet Dhuafa. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan 11 informan kunci yang dipilih secara *purposive sampling*, mencakup level pengambil kebijakan dan pelaksana teknis. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, dan dibedah lebih lanjut melalui kerangka Teori Institusional untuk menjelaskan dinamika kelembagaan yang terjadi.

Temuan utama menunjukkan adanya transformasi strategi pengumpulan yang ditandai oleh penguatan komunikasi dan *branding*, diversifikasi kanal, dan pemantapan kolaborasi lintas sektor. Namun, kemajuan ini dihambat oleh tantangan internal dan eksternal. Adapun proyeksi dari para aktor mengarah pada masa depan tata kelola zakat yang sangat bergantung pada tiga kunci: penguatan regulasi (khususnya menjadikan zakat sebagai pengurang pajak), penataan ekosistem kelembagaan yang lebih sinergis, serta adopsi inovasi teknologi seperti *Big Data* untuk optimalisasi pengumpulan.

Analisis menggunakan Teori Institusional mengungkap bahwa tekanan pada pilar regulatif, normatif, dan kognitif-kultural dalam ekosistem zakat belum berjalan seimbang. Lebih lanjut, fenomena isomorfisme (koersif, mimetik, dan normatif) teridentifikasi mendorong homogenitas strategi dan struktur antarlembaga, yang terkadang tidak sepenuhnya selaras dengan

konteks dan kebutuhan lokal yang unik. Sebagai kesimpulan, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah strategis: penguatan kolaborasi antarpemangku kepentingan (pemerintah, LPZ, dan masyarakat), peningkatan kapasitas kelembagaan secara merata, dan pembentukan ekosistem zakat yang adaptif sebagai pondasi menuju tata kelola zakat yang berkelanjutan dan inklusif di Indonesia.

Kata Kunci: Pengumpulan Zakat, BAZNAS, LAZ, Teori Institusional, Tata Kelola



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah Swt. yang telah melimpahkan taufik, rahmat dan hidayah, sehingga saya dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Dinamika Praktik Pengumpulan Zakat di Indonesia: Strategi, Tantangan, dan Proyeksi Tata Kelola Berkelanjutan dalam Perspektif BAZNAS dan LAZ” sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister of Arts pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Salawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad Saw., yang telah menjadi suri tauladan dan membimbing kita dari zaman kegelapan kepada zaman yang terang benderang seperti saat ini serta mudah-mudahan kita di akhirat kelak mendapat syafaat dari beliau. Amin.

Tesis ini ditulis berangkat dari refleksi saya dalam mengemban amanah amil zakat bidang pengumpulan sehingga hasilnya diharapkan dapat berkontribusi pada perbaikan tata kelola zakat Indonesia di masa yang akan datang. Pada kesempatan ini saya hendak menyampaikan rasa terima kasih karena sudah memberikan bimbingan, arahan, bantuan serta motivasi, yaitu kepada:

1. Prof. Noorhaidi, S.Ag., M.A., M.Phil., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

2. Prof. Dr. Moch Nur Ichwan selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Prof. Zulkipli Lessy, S.Ag., S.Pd., BSW, M.Ag., MSW, Ph.D. selaku pembimbing tesis yang telah membimbing penulis dengan sangat baik
4. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta khususnya yang mengajar pada Program Studi Interdisciplinary Islamic Studies konsentrasi Filantropi, Kebencanaan, dan Pembangunan Berkelanjutan karena telah memberikan ilmu yang bermanfaat. Juga pada para tenaga pendidik
5. Pimpinan BAZNAS RI yang telah mendorong dan memberikan Beasiswa Filantropi Islam kepada saya sehingga dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
6. Bapak Rizaludin Kurniawan, Bapak M. Arifin Purwakananta, Bapak Arief Budiman, Bapak Taris, Bang Edwin, Mba Ines, Bapak Yudiono, Bapak Novri, Bapak Khairul, Bapak Subhan, Bapak Irril, Bapak Faqih yang telah bersedia membantu saya menjadi narasumber pada penelitian ini
7. Mamah Sri Kusmiati, Ibu saya yang tak henti mendoakan dan memberikan kasih sayangnya
8. Riskawati, istri tercinta yang selalu tulus mendoakan dan memotivasi penulis. Juga Shafiyah Azamta Ramadhan

dan Nirmala Maghfira, sang buah hati yang menyegarkan hati.

9. Teh Ita, A Deni, Teh Tari saudara kandung penulis yang memberikan dorongan semangat
10. Rekan-rekan penerima Beasiswa Filantropi Islam S2 dan S3 baik Kelas A dan Kelas B yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang terus saling menyemangati dan menjalin kebersamaan
11. Seluruh pihak yang telah membantu hingga akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini.

Saya menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kata sempurna, untuk itu saran dan masukan yang membangun akan sangat berarti. Akhirnya saya berharap karya tulis sederhana ini mampu memberikan manfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 9 Juli 2025

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Donny Fajar Ramadhan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iv
NOTA DINAS PEMBIMBING	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan dan Signifikansi	9
D. Kajian Pustaka	11
E. Kerangka Teoretis.....	16
F. Metode Penelitian	30
G Sistematika Pembahasan	36
BAB II: STRUKTUR DAN PROGRAM PENGELOLA	
ZAKAT	38
A. BAZNAS RI	41
B. BAZNAS DKI	47
C. BAZNAS Kota Bogor	52
D. Dompet Dhuafa	56

BAB III: STRATEGI PENGUMPULAN ZIS

KONTEMPORER	64
--------------------------	----

A. Strategi Komunikasi dan <i>Branding</i>	64
--	----

B. Pengembangan Kanal dan Teknologi Digital	75
---	----

C. Kemitraan dan Kolaborasi Eksternal	80
---	----

D. Strategi Pengumpulan ZIS dalam Perspektif	
--	--

Teori Institusional	87
---------------------------	----

E. Refleksi Kritis terhadap Hasil Temuan	
--	--

Strategi Pengumpulan ZIS Kontemporer	91
--	----

BAB IV: TANTANGAN DAN PROYEKSI TATA

KELOLA ZAKAT BERKELANJUTAN	94
---	----

A. Tantangan Internal	94
-----------------------------	----

B. Tantangan Eksternal	98
------------------------------	----

C. Proyeksi Optimalisasi Pengumpulan Zakat	106
--	-----

D. Tantangan dan Proyeksi dalam Perspektif	
--	--

Teori Institusional	115
---------------------------	-----

E. Refleksi Kritis terhadap Hasil Temuan Tantangan	
--	--

dan Proyeksi Tata Kelola Zakat Berkelanjutan	117
--	-----

BAB V: PENUTUP

120

A. Kesimpulan	120
---------------------	-----

B. Saran	121
----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA

124

LAMPIRAN

128

RIWAYAT HIDUP

131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Kinerja Pengumpulan Zakat Nasional
2021-2024, 3

Gambar 2.1 Lembaga Pengelola Zakat yang Diteliti, 39

Gambar 2.2 Struktur Organisasi BAZNAS RI 2020-2025, 43

Gambar 2.3 Struktur Organisasi BAZNAS DKI, 49

Gambar 2.4 Struktur Organisasi BAZNAS Kota Bogor, 53

Gambar 2.5 Struktur Lembaga Dompet Dhuafa, 58



DAFTAR SINGKATAN

ATL	: Above The Line
BAZNAS	: Badan Amil Zakat Nasional
BTL	: Below The Line
CSR	: Corporate Social Responsibility
DSKL	Dana Sosial Keagamaan Lainnya
LAZ	: Lembaga Amil Zakat
LPNS	Lembaga Pemerintah Non Struktural
LPZ	: Lembaga Pengelola Zakat
PP 14/2014	: Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014
UPZ	: Unit Pengumpul Zakat
UU 38/1999	Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat
UU 23/2011	: Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat
ZIS	: Zakat, Infak, Sedekah

BAB I

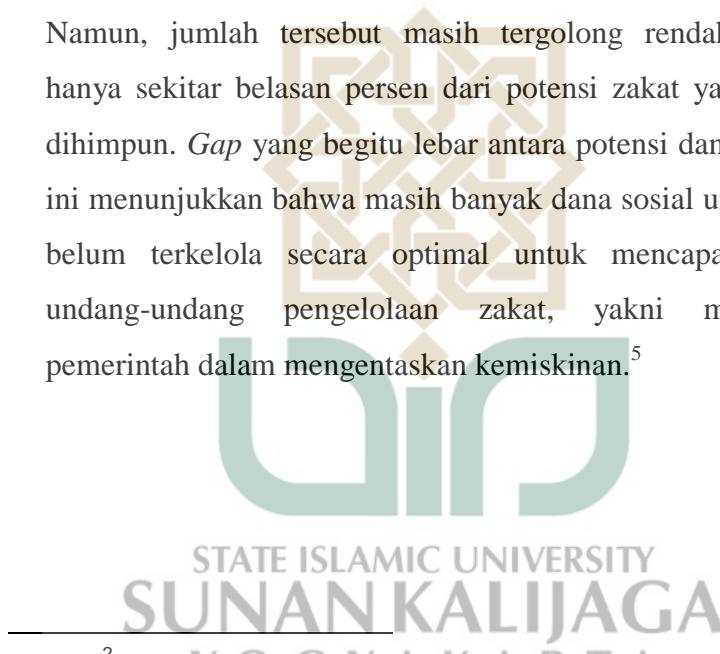
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Zakat merupakan salah satu rukun Islam sekaligus instrumen penting dalam perekonomian Islam yang berfungsi untuk mengurangi kemiskinan dan ketimpangan sosial. Indonesia sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia memiliki potensi zakat yang sangat besar. Penelitian Bank Indonesia memperkirakan potensi zakat nasional mencapai sekitar 3,4% dari Produk Domestik Bruto (PDB) atau setara Rp462 triliun pada tahun 2017, namun realisasi pengumpulan zakat resmi tahun tersebut hanya sekitar Rp6,2 triliun saja.¹ Potensi terbaru, yang dihitung oleh Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, mencapai Rp327,6 triliun pada tahun 2020. Sementara realisasi pengumpulan zakat, infak, sedekah (ZIS) melalui Lembaga Pengelola Zakat (LPZ) resmi pada 2020 hanya Rp12,7 triliun (sekitar 3,9% dari potensi keseluruhan). Meskipun jika ditambah pengumpulan zakat secara informal di masyarakat (di luar LPZ) estimasi totalnya mencapai sekitar Rp73 triliun. Angka

¹ Ascarya dan Diana Yumanita, “Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia dan Alternatif Solusinya,” *Working Papers Bank Indonesia* (November 2018), 1.

tersebut masih jauh di bawah potensi yang ada.² Data terbaru menunjukkan tren peningkatan pada tahun 2022 dari pengumpulan zakat nasional mencapai Rp22,5 triliun, dan tahun 2023 meningkat menjadi Rp33 triliun.³ Adapun berdasar Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Akhir Tahun 2024 Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), bahwa pada 2024 pengumpulan zakat nasional mencapai Rp40,59 triliun.⁴ Namun, jumlah tersebut masih tergolong rendah karena hanya sekitar belasan persen dari potensi zakat yang dapat dihimpun. *Gap* yang begitu lebar antara potensi dan realisasi ini menunjukkan bahwa masih banyak dana sosial umat yang belum terkelola secara optimal untuk mencapai tujuan undang-undang pengelolaan zakat, yakni membantu pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan.⁵

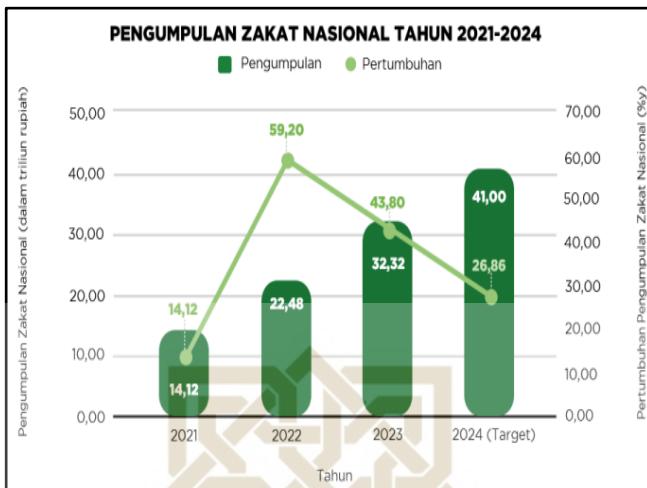


² Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), “Adopsi Teknologi Digital untuk Meningkatkan Realisasi Pengumpulan ZIS Nasional”, dalam <https://kneks.go.id/isuutama/32/adopsi-teknologi-digital-untuk-meningkatkan-realisasi-pengumpulan-zis-nasional>, diakses tanggal 20 Juni 2025.

³ BAZNAS, *Outlook Zakat Indonesia 2024* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2023), 1.

⁴ BAZNAS, *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Akhir Tahun 2024*, 22.

⁵ BAZNAS, *Evaluasi Kinerja Perzakatan Nasional*, (Jakarta: Pusat Kajian Strategis BAZNAS, 2023), 5.



Gambar 1.1 Grafik Kinerja Pengumpulan Zakat Nasional 2021-2024⁶

Grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah pengumpulan dana zakat nasional di Indonesia secara konsisten terus meningkat setiap tahunnya dari tahun 2021 hingga 2024. Hal ini terlihat dari diagram batang berwarna hijau tua yang semakin tinggi setiap tahun, dimulai dari Rp14,12 triliun pada tahun 2021 dan ditargetkan mencapai Rp41 triliun pada tahun 2024. Namun, jika kita melihat laju pertumbuhannya yang digambarkan oleh garis hijau muda, terlihat sebuah tren yang berbeda. Laju pertumbuhan zakat pernah mencapai puncaknya sebesar 59,20% pada tahun 2022, namun kemudian melambat menjadi 43,80% pada tahun 2023 dan diproyeksikan akan kembali melambat

⁶ *Ibid. Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Akhir Tahun 2024.*

menjadi 26,86% pada tahun 2024. Artinya, meskipun jumlah uang zakat yang terkumpul terus bertambah banyak, kecepatan pertambahan jumlah tersebut dari tahun ke tahun sebenarnya menunjukkan tren penurunan.

Urgensi kajian pengumpulan zakat kontemporer muncul untuk menjawab *gap* di atas. Pemerintah Indonesia telah berupaya meningkatkan tata kelola zakat melalui kerangka regulasi. Antara lain Undang-Undang (UU) No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat (UU 23/2011) yang diterbitkan untuk menggantikan Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 (UU 38/1999) dengan membawa perubahan signifikan: negara menegaskan wewenang penuh dalam pengelolaan zakat, dimana BAZNAS diberi mandat sebagai lembaga koordinator pengelolaan zakat secara hierarkis dari tingkat pusat hingga kabupaten/kota, dan masyarakat hanya dapat turut mengelola zakat melalui pembentukan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang mendapat izin pemerintah.⁷ UU 23/2011 menegaskan bahwa BAZNAS merupakan lembaga resmi yang bertugas merencanakan, mengumpulkan, mendistribusikan, mendayagunakan, mengendalikan, serta melaporkan pengelolaan zakat secara nasional. Adapun LAZ ditempatkan sebagai mitra yang membantu BAZNAS dalam pengelolaan zakat, dan dapat membentuk cabang di daerah,

⁷ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, pasal 5 ayat (1) jo. pasal 6.

dengan kewajiban melaporkan pengumpulan dan penyaluran zakat kepada BAZNAS secara berkala. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang menyebut bahwa pemerintah dan pengelola zakat swasta/masyarakat harus berkolaborasi dibandingkan berkompetisi satu sama lain.⁸ Langkah regulatif ini menunjukkan keseriusan pemerintah dalam menata kelembagaan zakat agar potensi zakat yang sangat besar ini dapat dihimpun secara efektif dan pemanfaatannya dirasakan oleh masyarakat yang membutuhkan. Regulasi yang kuat diharapkan mencegah dana zakat tercecer dan tumpang-tindih, sekaligus memastikan akuntabilitas lembaga pengelola zakat.

Di sisi lain, dinamika praktik pengumpulan zakat terus berkembang seiring perubahan sosial dan teknologi. Terutama pada rentang waktu sejak kebijakan UU 23/2011 dan PP 14/2014 digulirkan. Pengumpulan zakat modern ditandai dengan pemanfaatan teknologi digital, profesionalisasi amil, inovasi program, dan kolaborasi lintas sektor. Penggunaan platform digital dalam pembayaran zakat kini menjadi keniscayaan; mayoritas Generasi Milenial dan Generasi Z yang sudah berpenghasilan cenderung lebih suka bertransaksi secara elektronik, sehingga lembaga zakat perlu menyediakan kanal digital (*e-wallet, marketplace, QR code*,

⁸ Zulkipli Lessy, “Zakat (Alms-Giving) Management in Indonesia: Whose Job Should It Be?” *La_Riba Jurnal Ekonomi Islam* 10, No. 1 (Juli 2009): 106-119.

atau *e-commerce*) untuk memudahkan muzaki menunaikan zakat. Organisasi pengelola zakat perlu beradaptasi dengan cepat terhadap inovasi tersebut. Beberapa institusi zakat besar telah melakukan terobosan digital, namun banyak amil terutama di kabupaten/kota yang jauh dari pusat masih lambat bertransformasi karena keterbatasan sumber daya atau resistensi terhadap perubahan.⁹

Selain teknologi, tantangan klasik dalam praktik zakat modern adalah kepercayaan publik. Masih banyak muzaki memilih untuk menyalurkan zakat secara langsung kepada mustahik karena alasan emosional, keyakinan bahwa zakat mereka tepat sasaran, dan merasa puas melihat perubahan hidup mustahik. Hal ini mencerminkan masih rendahnya tingkat kepercayaan kepada lembaga amil zakat.¹⁰ Semuanya kembali pada kinerja dan kredibilitas lembaga pengelola zakat itu sendiri. Dengan demikian, profesionalisme dan tata kelola yang baik menjadi prasyarat mutlak dalam pengumpulan zakat era modern.

Konteks tersebut menegaskan pentingnya penelitian terhadap kelembagaan zakat dari sudut pandang pelaku lapangan (praktisi). BAZNAS sebagai *leading institution* yang didukung payung hukum pemerintah, dan berbagai LAZ

⁹ Muchamad Zaid Wahyudi, “Begini Tips Berzakat di Era Digital” dalam kompas.id/baca/humaniora/2021/05/11/begini-tips-berzakat-di-era-digital. diakses tanggal 20 Juni 2025.

¹⁰ *Ibid.*

sebagai organisasi masyarakat yang inovatif, keduanya berada di garis depan praktik pengumpulan zakat. Pemahaman mendalam mengenai strategi yang mereka terapkan, hambatan yang mereka hadapi, serta cara pandang mereka terhadap masa depan pengelolaan zakat akan sangat berharga bagi pengembangan model pengelolaan zakat yang berkelanjutan. Apalagi, pemerintah melalui Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN/Bappenas) telah mengakui pentingnya peran zakat dalam mendukung program pengentasan kemiskinan dan pembangunan kesejahteraan. Sekretaris Utama Kementerian PPN/Bappenas menyatakan bahwa dana ZIS yang dihimpun BAZNAS berkontribusi signifikan pada pengurangan kemiskinan ekstrem serta peningkatan layanan pendidikan dan kesehatan masyarakat, terlebih di tengah keterbatasan anggaran pemerintah. PPN/Bappenas mendorong kolaborasi lebih erat dengan BAZNAS, termasuk penguatan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di instansi pemerintah dan sinkronisasi program zakat dengan agenda pembangunan nasional jangka panjang.¹¹ Hal ini menggarisbawahi bahwa optimalisasi pengumpulan zakat

¹¹ BAZNAS, “Bappenas: Dana Zakat BAZNAS Berperan Penting Bantu Program Pemerintah”, dalam jatim.baznas.go.id/news-show/rakornas2023apresiasiabappenas/2797?back=https://jatim.baznas.go.id/news-all, diakses tanggal 20 Juni 2025.

bukan semata isu keagamaan, tetapi sudah menjadi bagian dari strategi pembangunan nasional.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa studi mengenai dinamika praktik pengumpulan zakat kontemporer menjadi mendesak. Dengan mengeksplorasi strategi dan tantangan pengumpulan zakat dari kacamata BAZNAS dan LAZ, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana institusi-institusi tersebut beradaptasi dan berinovasi dalam misi menghimpun zakat secara optimal. Kajian tesis ini juga akan menelaah proyeksi ke depan atau skenario tata kelola zakat berkelanjutan, sehingga dapat memberikan rekomendasi bagi penguatan ekosistem zakat nasional. Intinya, penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk menjawab pertanyaan: bagaimana upaya praktis meningkatkan penghimpunan zakat di Indonesia agar mendekati potensinya, apa kendala-kendala utamanya, dan ke mana arah pengelolaannya di masa depan dalam kerangka kelembagaan yang kokoh.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, fokus permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan pada tiga hal pokok berikut:

1. Apa latar belakang pembentukan, struktur organisasi, sumber daya, cakupan wilayah, dan program pada BAZNAS dan LAZ yang diteliti?
2. Bagaimana strategi yang diterapkan BAZNAS dan LAZ dalam mengoptimalkan pengumpulan ZIS kontemporer?
3. Bagaimana tantangan dalam menjalankan pengumpulan ZIS dan proyeksi pengelolaan zakat yang berkelanjutan di masa mendatang menurut perspektif BAZNAS dan LAZ?

C. Tujuan dan Signifikansi

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan memetakan latar belakang pembentukan, struktur organisasi, sumber daya, cakupan wilayah, dan program pada BAZNAS dan LAZ yang menjadi objek penelitian.
2. Menganalisis dan menjelaskan berbagai strategi yang diterapkan oleh BAZNAS dan LAZ dalam mengoptimalkan pengumpulan ZIS kontemporer.
3. Mengidentifikasi dan menguraikan tantangan yang dihadapi BAZNAS dan LAZ dalam pengumpulan ZIS, serta merumuskan proyeksi mereka mengenai pengumpulan zakat yang berkelanjutan di masa depan.

Dengan mencapai tiga tujuan di atas, diharapkan penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, antara lain:

1. **Signifikansi Teoretis:** Secara akademis, penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang strategi inovatif pengumpulan zakat dan lembaga filantropi Islam. Juga pada pengembangan teori mengenai tata kelola zakat yang berkelanjutan dan adaptif.
2. **Signifikansi Praktis:** Secara praktis, hasil penelitian ini bermanfaat bagi berbagai pemangku kepentingan. Bagi BAZNAS dan LAZ, pemetaan strategi dan tantangan yang dihasilkan dapat menjadi *lesson learned* untuk evaluasi dan perbaikan kinerja penghimpunan zakat. Rekomendasi yang disusun penulis bisa dijadikan rujukan dalam merumuskan kebijakan internal. Bagi pemerintah dan regulator (Kementerian Agama, PPN/Bappenas, dan instansi terkait), penelitian ini menyediakan masukan empiris dalam merumuskan kebijakan publik di sektor zakat. Temuan penelitian tentang faktor penghambat pengumpulan zakat juga dapat membantu pemerintah menargetkan intervensi yang tepat. Terakhir, bagi masyarakat luas (muzakki dan mustahik), signifikansi tidak langsung dari penelitian ini adalah mendorong terwujudnya pengelolaan zakat yang

lebih transparan, profesional, dan efektif sehingga tingkat kepercayaan publik terhadap institusi zakat meningkat, lebih banyak muzaki menyalurkan zakatnya melalui lembaga resmi, dan pada akhirnya semakin banyak mustahik merasakan manfaat zakat dalam meningkatkan kesejahteraan mereka.

D. Kajian Pustaka

Untuk memperkuat landasan penelitian, berikut disajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang relevan beserta temuan kuncinya, serta posisi penelitian ini di antara literatur tersebut:

Ascarya dan Diana Yumanita menulis *Working Paper Bank Indonesia* berjudul “Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia dan Alternatif Solusinya” yang meneliti akar penyebab rendahnya penghimpunan zakat nasional dan menawarkan solusi menggunakan metode Delphi-ANP. Mereka menemukan bahwa penyebab masalah terbagi dalam tiga kluster: (a) *system* (sistemik) – mencakup isu regulasi, dualisme kelembagaan, strategi nasional, dan pola amil tradisional; (b) *external* – mencakup kurangnya dukungan pemerintah, strategi eksternal, perilaku masyarakat, dan kepatuhan muzakki; dan (c) *internal* – mencakup kelemahan manajemen dan tata kelola, strategi internal, Sumber Daya Manusia (SDM) amil, dan kurangnya

komunikasi-sosialisasi kepada publik. Untuk setiap klaster tersebut, para penulis mengidentifikasi solusi prioritas, antara lain: (1) perbaikan strategi nasional dan regulasi (pada level sistem), (2) peningkatan peran pemerintah dan edukasi masyarakat (pada level eksternal), dan (3) penguatan SDM, manajemen, dan komunikasi di lembaga zakat (pada level internal).¹² Studi Ascarya dan Yumanita di atas itu penting karena menegaskan bahwa persoalan pengumpulan zakat di Indonesia bukan semata karena faktor masyarakat enggan membayar zakat, tetapi juga disebabkan hal-hal struktural kelembagaan. Namun, penelitian mereka berfokus pada analisis makro dan solusi kebijakan umum. Penelitian tesis ini akan melengkapi dengan pendekatan kualitatif mendalam dari sudut pandang praktisi (BAZNAS dan LAZ), sehingga dapat menggali aspek dinamis yang tidak terjangkau oleh metode survei kuantitatif.

Selanjutnya terdapat penelitian oleh Sulistyandari yang berjudul “Strategi Peningkatan Pertumbuhan Dana Zakat pada BAZNAS Kabupaten Bengkalis”. Sulistyandari mengevaluasi strategi fundraising zakat di salah satu BAZNAS daerah. Ia menemukan bahwa kolaborasi dengan pemerintah daerah dan swasta, sosialisasi yang masif, serta inovasi pelayanan (misalnya kemudahan pembayaran zakat

¹² Ascarya dan Diana Yumanita, “Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat di Indonesia dan Alternatif Solusinya”, *Working Paper WP/9/2018*, Bank Indonesia Jakarta, 2018, 79.

via jemput zakat dan layanan online) menjadi faktor penting yang mampu meningkatkan penghimpunan zakat di BAZNAS Bengkalis. Lebih lanjut Sulistyandari menekankan pentingnya dukungan regulasi lokal (peraturan daerah mengenai zakat) dan keaktifan UPZ di instansi-instansi sebagai ujung tombak peningkatan zakat.¹³ Temuan ini relevan dengan penelitian tesis ini terutama terkait strategi-strategi konkret di lapangan. Keterbatasan studi Sulistyandari adalah lingkupnya yang lokal; oleh karena itu, penelitian tesis ini akan memperluas cakupan pada level nasional (BAZNAS pusat) dan LAZ besar, sehingga dapat diperoleh gambaran strategi yang lebih luas dan dapat dibandingkan antar institusi.

Coryna dan Tanjung meneliti formulasi strategi penghimpunan zakat oleh BAZNAS dengan mengkaji perumusan strategi penghimpunan di lingkungan BAZNAS. Penelitian ini menggunakan analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT) dan menghasilkan beberapa strategi alternatif, antara lain: penguatan kerjasama dengan pemerintah dan media dalam sosialisasi zakat, inovasi produk zakat digital, peningkatan kapasitas amil melalui pelatihan, serta mendorong lahirnya regulasi pendukung seperti insentif

¹³ Sulistyandari, “Strategi Peningkatan Pertumbuhan Dana Zakat pada BAZNAS Kabupaten Bengkalis”, *Jurnal Tabarru’: Islamic Banking and Finance*, No. 2 (2020): 347-359.

pajak bagi muzaki.¹⁴ Rekomendasi Coryna dan Tanjung banyak diadopsi oleh BAZNAS belakangan ini semisal kampanye zakat via media sosial. Penelitian tesis ini akan melihat implementasi nyata dari strategi-strategi tersebut dan sejauh mana efektivitasnya menurut para praktisi.

Adapun Budi Rahmat Hakim meneliti analisis terhadap Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dengan pendekatan perspektif hukum Islam. Salah satu poin simpulan beliau yaitu perlu digagas ulang reposisi zakat bukan lagi sebagai kewajiban privat yang hanya berbasis kesukarelaan penderma, namun berbasis kewajiban dan paksaan seperti berupa sanksi bagi muzaki yang lalai, maka zakat harus bermigrasi ke hukum publik yang menjadikan zakat sebagai suatu amalan otoritatif (*ijbari*) bukan karitatif (*kedermawanan*).¹⁵ Maka pada tesis ini, penulis akan menyandingkan hasil penelitian apakah penelitian yang dilakukan oleh Budi terkonfirmasi dan masih relevan dengan pengalaman praktisi pengumpulan zakat era kini.

Terakhir, penelitian tesis dari Abdurrokhman Trisna Saputra yang berjudul “Strategi Fundraising dalam

¹⁴ Ita Aulia Coryna dan Hendri Tanjung, “Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)”, *Al-Muzara’ah*, No. 2 (2015): 158-179.

¹⁵ Budi Rahmat Hakim, “Analisis Terhadap Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat (Perspektif Hukum Islam)”, *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran* 15, No. 2 (2016): 155-166

Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infak Shodaqoh di Lazismu PP Muhammadiyah”. Penelitian tersebut menemukan bahwa strategi *fundraising* (pengumpulan zakat) terbagi dua yaitu pengumpulan langsung dan tidak langsung. Hasil dari *fundraising* di Lazismu Pengurus Pusat (PP) Muhammadiyah menunjukkan bahwa strategi *fundraising* yang diterapkan di Lazismu PP Muhammadiyah sudah dapat mengakomodir semua kegiatan atau program kerja Lazismu PP Muhammadiyah. Hal ini dapat diketahui dari terjadinya peningkatan jumlah muzaki serta perolehan dana ZIS di Lazismu PP Muhammadiyah setiap tahunnya. Saputra pun memberikan saran untuk penelitian selanjutnya untuk fokus evaluasi strategi dapat dikembangkan lagi untuk tidak hanya dapat mengevaluasi strategi *fundraising* namun juga dapat dikembangkan untuk mengevaluasi strategi lain yang berhubungan dengan peningkatan produktivitas perusahaan atau organisasi, misalnya evaluasi strategi *advertising* atau strategi lain yang belum tercakup dan terinvestigasi dalam penelitian ini.¹⁶ Maka tesis ini akan melengkapi apa yang telah menjadi temuan pada penelitian sebelumnya tersebut.

Dari beberapa studi terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa topik pengumpulan zakat telah ditelaah

¹⁶ Abdurrokhman Trisna Saputra, “Strategi Fundraising dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infak Shodaqoh di Lazismu PP Muhammadiyah”, *Thesis Masters* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2019, 112.

melalui berbagai pendekatan: kuantitatif (efektifitas, efisiensi, potensi), studi kasus daerah dan LAZ, hingga kajian hukum dan strategi. *Gap* penelitian yang diidentifikasi adalah perlunya studi komprehensif yang memadukan perspektif kelembagaan (institusional) dengan pendekatan kualitatif lapangan untuk memahami dinamika strategi dan tantangan pengumpulan zakat modern, termasuk proyeksi tata kelola pengumpulan zakat di masa depan secara mendalam. Penelitian tesis ini akan mengisi *gap* tersebut dengan fokus pada BAZNAS dan LAZ sebagai aktor kunci, sehingga hasilnya dapat melengkapi temuan penelitian terdahulu serta memberikan gambaran utuh yang lebih *up-to-date* tentang praktik pengumpulan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya di Indonesia.

E. Kerangka Teoretis

Pembahasan kerangka teoritis dibagi menjadi tiga bagian. Pertama yaitu eksplorasi pada pengertian, prinsip, dan fungsi zakat. Bagian kedua mengenai regulasi dan kelembagaan zakat di Indonesia, dan bagian ketiga yaitu Teori Institusional.

1. Pengertian, Prinsip, dan Fungsi Zakat

Zakat merupakan salah satu dari lima rukun Islam dan memiliki kedudukan sebagai ibadah wajib (*fardhu 'ain*) bagi setiap muslim yang memenuhi syarat. Secara

etimologis, kata zakat berasal dari bahasa Arab *zakā* yang mengandung makna "suci", "bersih", "berkah", dan "berkembang" (*nama'*).¹⁷ Makna-makna ini saling terkait dan merefleksikan esensi zakat. Aspek penyucian (*tathīr*) berarti zakat membersihkan harta dari hak orang lain yang mungkin melekat padanya, sekaligus membersihkan jiwa muzaki dari sifat kikir, cinta dunia yang berlebihan, dan egoisme. Sementara itu, aspek pertumbuhan (*namā'*) menyiratkan bahwa harta yang dizakati tidak akan berkurang, melainkan akan diberkahi oleh Allah sehingga menjadi lebih produktif dan bermanfaat. Secara terminologis, para ulama mendefinisikan zakat sebagai bagian tertentu dari harta yang wajib dikeluarkan oleh setiap muslim apabila telah mencapai syarat yang ditetapkan untuk disalurkan kepada delapan golongan mustahik (yang berhak menerimanya) sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an.¹⁸ Di samping ibadah *mahdhah* kepada Allah Swt, zakat juga dipandang sebagai ibadah *maliyah ijtima'iyah* yang memiliki berbagai fungsi sosial yang sangat strategis dalam rangka meningkatkan kesejahteraan

¹⁷ Yusuf Qardhawi, *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an dan Hadis*, terj. Salman Harun dkk. (Bogor: Pustaka Litera AntarNusa, 1996), 3-4.

¹⁸ Badan Amil Zakat Nasional, "Pengertian Zakat", dalam baznas.go.id/zakat diakses tanggal 20 Juni 2025.

umat.¹⁹

Fungsi ini mencegah terjadinya penumpukan harta pada segelintir orang dan mendorong sirkulasi ekonomi di tengah masyarakat. Sejarah Islam, seperti pada masa pemerintahan Khalifah ‘Umar bin ‘Abd al-‘Aziz, mencatat bahwa pengelolaan zakat yang optimal terbukti mampu memberantas kemiskinan secara efektif hingga sulit menemukan mustahik.²⁰ Disamping itu sejarah pengutusan Mu’adz bin Jabal ke Yaman oleh Nabi Muhammad Saw. merupakan landasan historis dan teologis yang fundamental mengenai urgensi zakat dalam struktur keislaman. Dalam hadits yang masyhur, Rasulullah SAW memberikan instruksi dakwah secara bertahap: pertama, mengajak kaum Ahli Kitab kepada syahadat sebagai pondasi keimanan. Jika mereka taat, maka ajarkanlah kewajiban salat lima waktu. Baru setelah pilar akidah dan ibadah ritual utama itu diterima, Nabi berpesan, "...maka sampaikanlah kepada mereka bahwa Allah telah mewajibkan atas mereka sedekah (zakat) yang diambil dari orang-orang kaya mereka dan diserahkan kepada orang-orang fakir di antara mereka."

Urutan prioritas ini menegaskan bahwa zakat bukanlah

¹⁹ Didin Hafidhuddin, "Peran Strategis Organisasi Zakat dalam Menguatkan Zakat di Dunia", *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam* 2, No. 1 (2019): 1-4.

²⁰ Didin Hafidhuddin, *Zakat dalam Perekonomian Modern*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 89.

sekadar anjuran sosial, melainkan pilar ketiga Islam yang kewajibannya ditegakkan setelah iman dan salat tertancap kokoh, serta secara eksplisit berfungsi sebagai instrumen keadilan dan pemerataan ekonomi yang tidak terpisahkan dari kesempurnaan iman seorang muslim.²¹

Secara umum, syariat Islam membagi zakat ke dalam dua jenis utama, yakni zakat fitrah dan zakat mal. Zakat fitrah adalah zakat jiwa yang wajib dikeluarkan oleh setiap individu muslim, baik laki-laki maupun perempuan, dewasa maupun anak-anak, pada bulan Ramadan. Besaran zakat fitrah setara dengan satu *sha'* (sekitar 2,5 kg atau 3,5 liter) makanan pokok dari daerah setempat, seperti beras atau gandum, ubi atau singkong, dan lain-lain.²² Tujuannya adalah untuk menyucikan orang yang berpuasa dari perkataan dan perbuatan yang tidak bermanfaat selama berpuasa, sekaligus sebagai bentuk kepedulian untuk berbagi kebahagiaan dengan menyediakan makanan bagi fakir miskin di hari raya.

Di sisi lain, zakat mal adalah zakat yang dikenakan atas berbagai jenis harta kekayaan. Kewajiban zakat mal berlaku ketika harta tersebut telah memenuhi dua syarat utama: mencapai batas minimum tertentu

²¹ Disarikan dari Republika Online, “Pesan Nabi Muhammad untuk Muadz bin Jabal saat ke Yaman.” dalam <https://republika.co.id/share/qpd7rc430>, diakses tanggal 20 Juni 2025.

²² Wahbah Az-Zuhaili, *Fiqih Islam Wa Adillatuhu*, Jilid 3, (Damaskus: Dar Al-Fikr, 2007). 245.

(*nisab*) dan telah dimiliki selama satu tahun hijriah (*haul*).²³ Jenis harta yang wajib dizakati sangat beragam, meliputi aset klasik seperti emas, perak, hasil pertanian, dan hewan ternak, hingga aset modern seperti uang simpanan, aset perdagangan, surat berharga (saham dan obligasi), serta pendapatan dari profesi atau jasa.

Khusus untuk zakat hasil pertanian, yang kewajibannya melekat langsung saat panen tanpa mensyaratkan haul, ulama terkemuka seperti Yusuf Qardhawi menjelaskan adanya perbedaan kadar zakat yang didasarkan pada sistem irigasi. Apabila lahan pertanian diairi secara alami oleh air hujan atau sungai tanpa biaya tambahan yang signifikan, maka zakat yang wajib dikeluarkan adalah sebesar 10% dari total hasil panen. Namun, jika pengairan tersebut memerlukan biaya dan tenaga, seperti menggunakan pompa air atau sistem irigasi buatan, maka kadarnya berkurang menjadi 5% sebagai bentuk keringanan atas biaya produksi yang telah dikeluarkan petani.²⁴

2. Regulasi dan Kelembagaan Zakat di Indonesia

Pengelolaan zakat di Indonesia telah mengalami transformasi signifikan dari sistem tradisional-individual menuju model modern yang terlembagakan. Sebelum era

²³ Qardhawi, *Hukum Zakat*, 125.

²⁴ *Ibid.*

1990-an, praktik pengumpulan dan penyaluran zakat lebih banyak bersifat personal atau dikelola oleh lembaga keagamaan lokal seperti masjid dan musala secara konvensional, yang umumnya bercirikan informalitas, cakupan terbatas, dan fokus pada penyaluran konsumtif. Namun, dalam beberapa dekade terakhir, pengelolaan zakat di Indonesia memasuki era baru yang ditandai dengan profesionalisme dan manajemen modern.²⁵ Fenomena ini ditandai oleh kemunculan berbagai lembaga amil zakat yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola organisasi modern—seperti perencanaan strategis, manajemen keuangan yang akuntabel, dan program pendayagunaan yang terukur—untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas.

Tonggak utama formalisasi pengelolaan zakat di Indonesia adalah lahirnya UU 23/2011 yang kemudian diperkuat oleh PP 14/2014 sebagai aturan pelaksanaanya. Regulasi ini menetapkan BAZNAS sebagai lembaga pemerintah nonstruktural yang berwenang untuk melakukan pengelolaan zakat secara nasional.²⁶ BAZNAS tidak hanya berfungsi sebagai operator, tetapi juga sebagai koordinator dan regulator bagi seluruh

²⁵ E. Ayumiati, N. dkk, “Peran Kelembagaan dalam Transformasi Pengelolaan Zakat di Indonesia,” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, No. 11 (2019): 2235.

²⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat, pasal 6.

ekosistem zakat di Indonesia. BAZNAS memiliki perwakilan di tingkat provinsi (BAZNAS Provinsi) dan kabupaten/kota (BAZNAS Kabupaten/Kota). Untuk memperluas jangkauan pengumpulan, BAZNAS berwenang membentuk Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di berbagai instansi, mulai dari kementerian, lembaga negara, badan usaha milik negara (BUMN), perusahaan swasta, hingga masjid dan sekolah.²⁷

Selain lembaga yang dibentuk oleh pemerintah, UU 23/2011 juga memberikan ruang bagi partisipasi masyarakat untuk mendirikan Lembaga Amil Zakat (LAZ). LAZ adalah lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu BAZNAS dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.²⁸ Untuk dapat beroperasi secara legal, LAZ wajib mendapatkan izin dari pemerintah, dalam hal ini Kementerian Agama, setelah memenuhi serangkaian persyaratan administratif dan teknis, serta memperoleh rekomendasi dari BAZNAS. LAZ difungsikan sebagai mitra strategis yang dinamis dan inovatif di lapangan.

Kewenangan pengumpulan zakat oleh BAZNAS diatur secara hierarkis dan teritorial. BAZNAS tingkat

²⁷ *Ibid.*, pasal 17.

²⁸ *Ibid.*, pasal 17.

nasional memiliki lingkup pengumpulan dari muzaki di seluruh Indonesia dan perwakilan Republik Indonesia di luar negeri. BAZNAS provinsi berwenang mengumpulkan dari muzaki di wilayah provinsinya, dan BAZNAS kabupaten/kota memiliki yurisdiksi di tingkat daerahnya masing-masing.²⁹ BAZNAS dapat melakukan pengumpulan secara langsung maupun tidak langsung melalui UPZ yang dibentuk di berbagai instansi, masjid, atau komunitas. Mekanisme ini dirancang untuk memaksimalkan potensi penerimaan zakat dengan mendekatkan layanan kepada para muzaki di berbagai lapisan masyarakat dan sektor. Sementara itu, lingkup pengumpulan LAZ ditentukan oleh skala izin yang dimilikinya, yakni LAZ skala nasional, provinsi, atau kabupaten/kota, yang secara langsung membatasi wilayah operasionalnya.

Selain melakukan pengumpulan zakat, dalam PP 14/2014 sebagai aturan pelaksana UU 23/2011, BAZNAS dan LAZ juga dapat melaksanakan pengumpulan dana sosial keagamaan lainnya (DSKL). Secara eksplisit dijelaskan sebagai sumbangan sukarela di luar zakat, seperti dana untuk kurban, fidyah, atau

²⁹ *Ibid.*, pasal 7.

hibah keagamaan lainnya.³⁰ Lebih lanjut dalam pasal 52 di peraturan yang sama ditegaskan bahwa BAZNAS dan LAZ dapat menerima serta mengelola DSKL, dengan syarat krusial bahwa pengelolaannya, terutama dalam hal pencatatan dan pelaporan keuangannya, harus dipisahkan (disegregasi) secara tegas dari dana zakat.

3. Teori Institusional dan Isomorfisme Institusi

Teori Institusional (kelembagaan) memandang organisasi tidak hanya sebagai entitas rasional yang mengejar efisiensi ekonomi, tetapi juga sebagai organisme sosial yang perilakunya sangat dipengaruhi oleh lingkungan institusionalnya. W. Richard Scott, seorang tokoh utama dalam teori ini, mengemukakan bahwa institusi ditopang oleh tiga pilar utama yang saling melengkapi, yaitu pilar regulatif, normatif, dan kultural-kognitif. Ketiga pilar ini memberikan landasan bagi legitimasi dan kelangsungan hidup sebuah organisasi, di mana setiap pilar bekerja melalui logika yang berbeda.³¹

a. Pilar Regulatif (*Regulative Pillar*)

Pilar ini merujuk pada aturan formal, hukum, dan kebijakan yang memiliki kekuatan memaksa dan

³⁰ Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, pasal 5.

³¹ Scott, W. Richard. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014), 56-60.

diawasi secara eksplisit. Organisasi patuh pada pilar ini karena didasari oleh logika konsekuensi; kepatuhan akan menghasilkan imbalan atau legitimasi, sementara ketidakpatuhan akan berujung pada sanksi atau hukuman. Dalam konteks pengelolaan zakat, pilar ini sangat jelas terlihat. Sebagai contoh, sebuah Lembaga Amil Zakat (LAZ) harus terdaftar secara resmi dan memperoleh izin operasional dari Kementerian Agama sesuai dengan amanat UU No. 23/2011. Kepatuhan terhadap regulasi ini bersifat wajib agar lembaga tersebut diakui secara hukum oleh negara dan terhindar dari sanksi, seperti pembekuan izin atau bahkan tuntutan pidana.

b. Pilar Normatif (*Normative Pillar*)

Pilar ini berfokus pada nilai-nilai, norma, dan standar sosial yang menentukan apa yang dianggap "pantas" atau "wajar" dilakukan oleh sebuah organisasi. Kepatuhan pada pilar ini didasari oleh logika kepastian (*logic of appropriateness*). Organisasi mengadopsi praktik tertentu karena hal itu dianggap sebagai tindakan yang benar dan beretika oleh lingkungannya, terutama oleh komunitas profesionalnya. Contohnya, lembaga pengelola zakat modern mengadopsi prinsip-prinsip

tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*), seperti transparansi dalam pelaporan keuangan dan akuntabilitas dalam pengumpulan, pendistribusian serta pendayagunaan dana ZIS-DSKL. Tindakan ini tidak hanya didorong oleh aturan, tetapi juga oleh nilai-nilai keagamaan (seperti amanah, keadilan) dan ekspektasi profesional untuk menjaga kepercayaan publik. Penerapan Standar Akuntansi Syariah (PSAK) 109 tentang akuntansi zakat, infak, sedekah adalah contoh konkret dari pengaruh pilar ini.

c. Pilar Kultural-Kognitif (*Cultural-Cognitive Pillar*)

Pilar ini berkaitan dengan kerangka makna, skema, dan keyakinan bersama yang telah terinternalisasi dan dianggap sebagai suatu kebenaran yang tidak perlu dipertanyakan lagi (*taken for granted*). Perilaku organisasi dipandu oleh logika ortodoksi atau kebiasaan yang diterima secara umum, di mana aktor mengikuti skrip budaya yang ada tanpa berpikir panjang.³² Contoh dalam konteks zakat adalah persepsi umum di kalangan sebagian masyarakat bahwa BAZNAS merupakan lembaga “resmi” pemerintah yang paling absah untuk mengelola zakat, sehingga membayar zakat melalui BAZNAS menjadi sebuah pilihan yang otomatis

³² *Ibid.*, 56-60.

atau seperti kebiasaan sosial. Konsep “amil” itu sendiri merupakan sebuah skema kognitif yang sudah tertanam dalam benak umat Islam.

Melengkapi pemahaman atas teori sebelumnya, pada bagian ini akan dijelaskan teori Isomorfisme Institusional yang merupakan pengembangan konsep penting dalam Teori Institusional dengan tokohnya yaitu Paul DiMaggio dan Walter Powell. Isomorfisme adalah sebuah proses yang memaksa suatu unit dalam populasi (organisasi) untuk menyerupai unit-unit lain yang menghadapi kondisi lingkungan yang sama. Dengan kata lain, kecenderungan organisasi dalam suatu bidang untuk menjadi semakin mirip (homogen) satu sama lain dari waktu ke waktu, baik dalam struktur, budaya, maupun outputnya.³³ DiMaggio dan Powell mengidentifikasi tiga mekanisme utama yang mendorong terjadinya isomorfisme.

a. Koersif (*Coercive*)

Mekanisme ini berasal dari tekanan formal maupun informal yang dipaksakan kepada organisasi oleh pihak eksternal yang memiliki kekuasaan, seperti pemerintah, lembaga induk, atau regulator.

³³ Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (1983): 147.

Organisasi terpaksa menyesuaikan diri karena adanya ketergantungan sumber daya atau untuk menghindari sanksi. Contohnya, seluruh LAZ di Indonesia harus menyusun laporan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan melaporkannya secara berkala kepada BAZNAS dan Kementerian Agama. Aturan ini memaksa semua LAZ untuk mengadopsi praktik akuntansi dan pelaporan yang seragam, terlepas dari ukuran atau fokus awal mereka.

b. Normatif (*Normative*)

Mekanisme ini muncul dari proses profesionalisasi. Ketika suatu profesi berkembang, ia menciptakan seperangkat norma, nilai, dan standar praktik yang disebarluaskan melalui pendidikan formal, pelatihan, dan jaringan profesional. Organisasi kemudian mengadopsi praktik-praktik ini untuk menunjukkan profesionalisme dan legitimasinya. Contohnya adalah ketika para amil zakat mengikuti program sertifikasi kompetensi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Melalui sertifikasi, mereka mempelajari dan kemudian menerapkan etika profesi serta standar operasional prosedur (SOP) yang sama di lembaga masing-masing, yang membuat praktik pengelolaan

zakat antarlembaga menjadi serupa.

c. Mimetik (*Mimetic*)

Mekanisme ini terjadi ketika sebuah organisasi meniru atau mencontoh struktur, strategi, atau praktik dari organisasi lain yang dianggap lebih sukses atau lebih legitimas, terutama dalam situasi ketidakpastian. Peniruan menjadi respons yang aman dan rasional untuk mengurangi kompleksitas dan risiko kegagalan. Sebagai contoh, sebuah BAZNAS daerah yang baru dibentuk atau kinerjanya kurang optimal mungkin akan meniru model program pemberdayaan ekonomi (misalnya, pemberian modal dan pelatihan usaha bagi pelaku usaha kecil menengah) atau strategi kampanye digital (misalnya, kolaborasi dengan *influencer*) yang telah terbukti berhasil dijalankan oleh lembaga zakat nasional terkemuka seperti Dompet Dhuafa atau BAZNAS pusat.

Dalam konteks kelembagaan zakat di Indonesia, ketiga bentuk isomorfisme ini bekerja secara simultan dan membuat praktik antarlembaga menjadi semakin konvergen. Sebuah lembaga zakat mungkin mematuhi regulasi pemerintah (koersif), mengadopsi prinsip tata kelola yang baik dari asosiasi profesi seperti Forum Zakat/FOZ misalnya (normatif), dan sekaligus meniru

program unggulan dari lembaga lain yang lebih mapan (mimetik).³⁴

Dengan kerangka konseptual ini, penulis akan mendiskusikan temuan lapangan: misalnya, jika terdapat tantangan tertentu (katakanlah, rendahnya literasi zakat), hal itu dianalisis sebagai bagian dari pilar normatif/kultural yang memengaruhi strategi (lembaga lalu melakukan edukasi masif); atau ketika muncul inovasi tertentu (misal penggunaan *artificial intelligence* untuk layanan muzaki), hal itu dilihat sebagai upaya lembaga memeroleh legitimasi kognitif di era digital. Pada akhirnya, pendekatan institusional memungkinkan penelitian tesis ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menjelaskan ‘mengapa’ lembaga zakat berperilaku demikian dalam konteks dinamikanya, dan ‘bagaimana’ pola-pola tersebut membentuk masa depan tata kelola zakat.

F. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian

lapangan (*field research*), yakni kegiatan penelitian di lingkungan tertentu untuk melakukan pengamatan dan memperoleh data. Adapun lapangan yang dimaksud yaitu

³⁴ Mufti Afif dkk., “Analysis of Zakat Management with Institutional Isomorphic Theorizing Approach,” *Journal of Islamic Economics and Finance Studies* 4, No. 2 (December 30, 2023): 214–235.

kantor BAZNAS dan LAZ. Sedangkan untuk metode penelitian yaitu metode kualitatif-deskriptif. Hal ini dipilih untuk memungkinkan pendalaman terhadap praktik strategi dan tantangan serta proyeksi tata kelola pengumpulan zakat secara holistik dari perspektif narasumber dengan kondisi alamiah (*natural setting*).³⁵

2. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah praktik pengumpulan ZIS kontemporer di Indonesia. Fokusnya adalah pada strategi, tantangan, dan proyeksi tata kelola berkelanjutan. Adapun lembaga pengelola zakat yang menjadi objek yakni BAZNAS Republik Indonesia atau disebut BAZNAS RI pada penelitian ini, BAZNAS (BAZIS) Provinsi DKI Jakarta akan disebut BAZNAS DKI, BAZNAS Kota Bogor, dan LAZ Nasional Dompet Dhuafa disebut Dompet Dhuafa.

3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian terdiri atas informan kunci di masing-masing lembaga. Total 11 orang meliputi unsur pimpinan sebanyak tiga orang, kepala divisi empat orang, dan pelaksana/staf sebanyak empat orang. Informan utama dipilih secara *purposive sampling* yakni, memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan,

³⁵ Hardani dkk., *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2020). 23.

pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas pengumpulan zakat pada lembaga yang diteliti sesuai kebutuhan data penelitian.³⁶

4. Metode Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*) kepada informan yang dilakukan secara semi-terstruktur atau dapat dikatakan wawancara yang berlangsung mengacu pada satu rangkaian pertanyaan terbuka. Metode ini memungkinkan pertanyaan baru muncul karena jawaban yang diberikan oleh narasumber sehingga selama sesi berlangsung penggalian informasi dapat dilakukan lebih mendalam.³⁷

Untuk BAZNAS di seluruh tingkatan, wawancara dilakukan secara langsung. Untuk Dompet Dhuafa dilakukan secara daring. Selain itu, observasi partisipatif terbatas dilakukan pada *event* atau aktivitas pengumpulan zakat (misalnya, pengamatan pada program kampanye zakat dan layanan konter zakat) guna memperkaya pemahaman konteks. Data sekunder juga dikumpulkan melalui studi dokumentasi, mencakup: laporan resmi (seperti BAZNAS Zakat Outlook, Statistik Zakat Nasional, laporan tahunan BAZNAS dan LAZ), regulasi terkait (UU Zakat, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan

³⁶ *Ibid.*, 20.

³⁷ Alijoyo, Antonius, dkk., *Structured or Semi-structured Interview*, (Bandung: CRMS, 2021), 6.

Perundang-undangan terkait), serta artikel media dan jurnal penelitian tentang zakat.

5. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono, tahap analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari tiga komponen: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.³⁸ Dalam tesis ini, data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Proses ini dimulai dengan transkripsi wawancara secara verbatim, kemudian penulis melakukan coding awal untuk mengelompokkan informasi berdasarkan kesamaan makna dan relevansi terhadap fokus penelitian. Tahapan selanjutnya adalah identifikasi tema-tema utama seperti strategi pengumpulan zakat, tantangan yang dihadapi oleh lembaga, serta proyeksi pengelolaan zakat masa depan. Tema-tema tersebut kemudian dibahas secara mendalam melalui perspektif Teori Institusional guna mengungkap dinamika institusional di balik praktik pengumpulan zakat.

Dalam praktiknya, untuk menjaga validitas dan kedalaman analisis, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber secara sistematis. Proses ini tidak hanya sekadar membandingkan informasi, melainkan mengonfirmasi silang temuan dari satu sumber dengan

³⁸ Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interpretatif, Interaktif dan Konstruktif*, (Bandung: Alfabeta, 2019), 335-343.

sumber lainnya untuk membangun pemahaman yang kokoh. Sebagai contoh, sebuah klaim mengenai keberhasilan strategi digitalisasi yang diutarakan oleh seorang pimpinan di BAZNAS Pusat (level makro), akan diverifikasi dengan menanyakannya kepada pimpinan di BAZNAS Daerah (level meso/mikro) dan juga kepada praktisi di Dompet Dhuafa. Apabila perspektif mereka serupa, maka temuan tersebut menguat. Namun, jika terdapat perbedaan—misalnya, pimpinan pusat melihatnya sebagai keberhasilan, sementara pelaksana di daerah merasakannya sebagai beban karena keterbatasan sumber daya—maka perbedaan pandangan tersebut justru menjadi sebuah temuan baru yang signifikan mengenai adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi. Lebih jauh, triangulasi juga dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data sekunder seperti laporan tahunan, rilis media, atau peraturan internal lembaga.

Setelah data terverifikasi dan tema-tema kunci diidentifikasi melalui proses tersebut, hasil analisis disajikan dalam format deskriptif-naratif. Artinya, penelitian ini tidak hanya menyajikan data dalam bentuk poin-poin, melainkan merangkainya menjadi sebuah cerita yang utuh dan mengalir, menjelaskan bagaimana sebuah strategi muncul, bagaimana tantangan dihadapi, dan bagaimana para aktor memaknai fenomena tersebut.

Untuk memberikan bukti otentik dan "suara" langsung dari lapangan, narasi analisis ini diperkaya dengan penyertaan kutipan langsung (verbatim) dari narasumber. Kutipan-kutipan ini dipilih secara strategis untuk mengilustrasikan sebuah argumen, memperjelas nuansa, atau menyoroti emosi dan perspektif unik yang tidak dapat ditangkap oleh parafrasa penulis.

6. Teknik Pengambilan Kesimpulan

Teknik pengambilan kesimpulan dilakukan secara induktif berdasarkan hasil analisis data yang telah melalui proses tematisasi dan interpretasi. Penarikan kesimpulan dilakukan setelah penulis secara komprehensif memahami pola-pola hubungan antartema, serta bagaimana tema-tema tersebut menjawab rumusan masalah penelitian. Kesimpulan yang diambil tidak hanya berorientasi pada deskripsi fenomena tetapi juga pada pemaknaan secara teoritis dalam konteks tata kelola zakat.

Untuk memastikan validitas kesimpulan, penulis melakukan refleksi kritis terhadap hasil analisis serta memanfaatkan pengalaman profesional sebagai amil zakat untuk mempertajam interpretasi tanpa kehilangan objektivitas. Selain itu, temuan penelitian juga divalidasi melalui *cross-check* antarinforman dan analisis literatur relevan, sehingga memperkecil potensi bias dan meningkatkan kredibilitas hasil akhir.

7. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Juni-Juli 2025. Meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penelitian laporan akhir tesis.

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika penelitian tesis ini disusun untuk memberikan alur pemahaman yang runtut. Adapun sistematika setiap bab adalah sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan: Bab ini mengantarkan pembaca pada topik penelitian dengan menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan signifikansi, kajian pustaka (penelitian terdahulu dan *gap* riset), kerangka teoretis, metodologi penelitian, serta sistematika penelitian tesis secara keseluruhan.

BAB II Gambaran Umum Lembaga Pengelola Zakat yang Diteliti: Bab ini akan menjabarkan secara umum tentang objek-objek penelitian yang diteliti terkait ringkasan sejarah, struktur, peran, serta wewenang lembaga dalam ekosistem zakat nasional.

BAB III Struktur Dan Program Pengelola Zakat: Bab ini menyajikan temuan empiris dari penelitian (hasil wawancara, observasi, dan studi dokumen) yang terkait dengan tema strategi pengumpulan zakat. Tiap temuan dideskripsikan secara naratif disertai beberapa kutipan

informan, kemudian dibahas dengan mengaitkannya pada kerangka teori.

BAB IV Tantangan dan Proyeksi Tata Kelola

Zakat Berkelanjutan: Bab ini merupakan kelanjutan dari pembahasan lanjutan untuk memaparkan temuan empiris terkait tentang tantangan/hambatan yang ditemui praktisi lapangan dalam mengumpulkan zakat selama ini serta proyeksi/harapan mereka untuk tata kelola zakat ke depannya di Indonesia.

BAB V Penutup: Merupakan bab terakhir berisi

kesimpulan penelitian dan saran-saran. Kesimpulan disusun secara ringkas untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan. Selanjutnya disampaikan saran, baik saran teoretis maupun saran praktis.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Temuan fundamental penelitian ini menunjukkan adanya struktur ganda dalam ekosistem zakat nasional. Di satu sisi, BAZNAS beroperasi dengan kekuatan hukum dan mandat dari pemerintah, yang memberikannya otoritas formal namun terkadang membuatnya lebih lambat beradaptasi. Di sisi lain, LAZ seperti Dompet Dhuafa tumbuh besar karena bertumpu pada dukungan dan kepercayaan langsung dari masyarakat, yang memungkinkannya menjadi lebih inovatif, lincah, dan kuat dalam citra publik. Interaksi antara lembaga yang "dibentuk negara" dan yang "dibersarkan publik" ini menciptakan sebuah dinamika unik, di mana ada kecenderungan untuk saling meniru strategi yang dianggap berhasil demi meraih simpati donatur.

Sebagai hasilnya, praktik penghimpunan zakat kini semakin canggih. Strategi utamanya meliputi penguatan komunikasi dan *branding*, pemanfaatan teknologi digital untuk kanal pembayaran, perluasan jaringan melalui Unit Pengumpul Zakat (UPZ), kerja sama dengan berbagai pihak, serta kampanye yang lebih kreatif dan menyasar segmen spesifik. Semua lembaga juga sepakat bahwa transparansi

dan pelayanan donatur yang prima adalah kunci untuk membangun dan menjaga kepercayaan.

Meskipun terdapat kemajuan, berbagai tantangan sistemik masih menjadi hambatan. Secara internal, tantangan utama adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang belum merata dan kurangnya koordinasi antarlembaga. Secara eksternal, kendala utamanya adalah tingkat literasi zakat masyarakat yang masih rendah serta dukungan kebijakan pemerintah yang dirasa belum maksimal. Untuk itu, tata kelola zakat yang ideal di masa depan diproyeksikan bergantung pada keberhasilan menyatukan tiga elemen krusial: regulasi pemerintah yang lebih kuat (terutama insentif zakat sebagai pengurang pajak), sinergi dan kolaborasi yang solid antar-LPZ, serta profesionalisme pengelola yang mampu meraih kepercayaan penuh dari masyarakat untuk mewujudkan dampak keadilan sosial yang lebih luas.

B. Saran

1. Untuk Pemerintah dan Regulator:

- a) Pemerintah perlu mempertegas dan menyempurnakan regulasi zakat, khususnya terkait insentif fiskal, kewajiban zakat bagi korporasi dan ASN, serta harmonisasi aturan antara zakat dan pajak.

- b) Penting untuk memperkuat sistem integrasi data penghimpunan zakat secara nasional, agar potensi dan realisasi dapat dimonitor secara menyeluruh.
- c) Pemerintah juga diharapkan aktif mendorong kampanye edukasi zakat dan meningkatkan kapasitas kelembagaan di wilayah-wilayah yang masih minim literasi.

2. Untuk Lembaga Pengelola Zakat:

- a) Perlu terus melakukan inovasi digitalisasi kanal penghimpunan, penguatan layanan muzaki, dan pengembangan segmentasi donatur yang lebih inklusif.
- b) Kolaborasi lintas lembaga, sektor swasta, dan komunitas harus ditingkatkan agar pengumpulan dan penyaluran zakat menjadi lebih merata dan efektif.
- c) Profesionalisasi amil zakat melalui pelatihan, sertifikasi, dan penguatan tata kelola perlu dijadikan agenda utama dalam rangka menjaga kepercayaan publik.
- d) Selain itu, lembaga disarankan aktif berbagi praktik baik dan melakukan transfer pengetahuan lintas daerah agar inovasi dapat diadopsi secara nasional.

3. Untuk Peneliti Selanjutnya:

- a) Penelitian ini masih sangat berfokus pada pengelolaan zakat di wilayah urban dan lembaga besar di sekitar

Jakarta dan Jawa Barat. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh tentang dinamika pengumpulan zakat di Indonesia, penelitian mendatang sangat dianjurkan untuk memperluas cakupan wilayah ke Indonesia bagian tengah, timur, serta wilayah rural.

- b) Jika penelitian selanjutnya mengambil/membandingkan beberapa objek penelitian BAZNAS dan LAZ, maka diharapkan dapat mengambil objek yang satu level. Contohnya ketika mengambil objek penelitian BAZNAS daerah, maka perlu ada objek penelitian LAZ level daerah juga.
- c) Penelitian ke depan juga dapat memperdalam perspektif muzaki, mustahik, peran masyarakat adat, atau dinamika zakat lokal di komunitas non-perkotaan yang memiliki karakter sosial dan tantangan berbeda.
- d) Selain itu, eksplorasi lebih lanjut terhadap praktik kolaborasi antara lembaga zakat, pemerintah desa, dan pelaku usaha mikro di daerah dapat memberikan kontribusi penting bagi model tata kelola zakat yang lebih adaptif dan berkeadilan.

Diharapkan hasil dan saran dari penelitian ini dapat menjadi acuan transformasi tata kelola zakat di masa depan untuk seluruh pemangku kepentingan sehingga semakin menguat ekosistem filantropi Islam di negeri ini

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat.

Buku

Alijoyo, Antonius, dkk., *Structured or Semi-structured Interview*. Bandung: CRMS, 2021.

Ascarya dan Diana Yumanita. "Analisis Rendahnya Pengumpulan Zakat Di Indonesia Dan Alternatif Solusinya." *Working Papers*. Jakarta: Bank Indonesia, 2018.

Az-Zuhaili, Wahbah. *Fiqih Islam Wa Adillatuhu*. Vol. jilid 3. Damaskus: Dar Al-Fikr, 2007.

BAZNAS, Puskas. *Outlook Zakat Indonesia 2024*. Jakarta: 2024

Hafidhuddin, Didin. *Zakat Dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani, 2002.

Hardani dkk., *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group. 2020.

Qardhawi, Yusuf. *Hukum Zakat: Studi Komparatif Mengenai Status dan Filsafat Zakat Berdasarkan Qur'an dan Hadis*. Bogor: Pustaka Litera AntarNusa, 1996.

Scott, W. Richard. *Institutions And Organizations; Ideas, Interests, And Identities*. Sage Publication, 2014.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk Penelitian yang Bersifat Eksploratif, Interpretatif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: Alfabeta, 2019.

Laporan

BAZNAS. *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional Akhir Tahun 2024*. Jakarta: 2025.

Artikel Jurnal

Afif, Mufti dkk. “Analysis of Zakat Management with Institutional Isomorphic Theorizing Approach.” *Journal of Islamic Economics and Finance Studies* 4, No. 2, 2023.

Coryna, Ita Aulia, dan Hendri Tanjung. “Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat Oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS).” *Al-Muzara’ah* 3, No. 2, 2015.

DiMaggio, Paul J., dan Walter W. Powell. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Vol. No. 2. American Sociological Review 48, 1983.

E. Ayumiati, dkk. “Peran Kelembagaan Dalam Transformasi Pengelolaan Zakat Di Indonesia.” *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 6, No. 11, 2019.

Hafidhuddin, Didin. “Peran Strategis Organisasi Zakat Dalam Menguatkan Zakat Di Dunia.” *Al-Infaq: Jurnal Ekonomi Islam* 2, No. 1, 2019.

Hakim, Budi Rahmat. “Analisis Terhadap Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat

(Perspektif Hukum Islam).” *Syariah: Jurnal Hukum dan Pemikiran* 15, No. 2, 2016.

Lessy, Zulkipli. “Zakat (Alms-Giving) Management in Indonesia: Whose Job Should It Be?” *La_Riba Jurnal Ekonomi Islam* 10, No. 1, 2009.

Sulistyandari. “Strategi Peningkatan Pertumbuhan Dana Zakat pada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bengkalis.” *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance* 3, No. 2, 2020.

Tesis

Saputra, Abdurrokhman Trisna. “Strategi Fundraising dalam Peningkatan Penerimaan Dana Zakat Infak Shodaqoh di Lazismu PP Muhammadiyah.” *Master Thesis*. UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2019.

Kamus

Kamus Besar Bahasa Indonesia VI Daring.
kbbi.kemdikbud.go.id

Rujukan Web

BAZNAS. “Bappenas: Dana Zakat BAZNAS Berperan Penting Bantu Program Pemerintah.” jatim.baznas.go.id/news-show/rakornas2023apresiasiabappenas/2797?back=. Diakses tanggal 20 Juni 2025.

———. “Entaskan Kemiskinan, BAZNAS RI Siapkan 10 Program Prioritas Tahun 2025.” baznas.go.id/news-show/Entaskan_Kemiskinan,_BAZNAS_RI_Siapkan_10_Program_Prioritas_Tahun_2025/2498. Diakses tanggal 25 Juni 2025.

_____. “Profil BAZNAS.”. baznas.go.id/baznas-profile. Diakses tanggal 20 Juni 2025

_____. “Tentang Zakat, Jenis Zakat dan Asnaf Penerima Zakat.” baznas.go.id/zakat. Diakses tanggal 20 Juni 2025

BAZNAS BAZIS DKI. “Sejarah Baznas (Bazis) Provinsi Dki Jakarta.”. baznusbazisdki.id/sejarah. Diakses tanggal 20 Juni 2025

KNEKS. “Adopsi Teknologi Digital Untuk Meningkatkan Realisasi Pengumpulan ZIS Nasional.” kneks.go.id/isuutama/32/adopsi-teknologi-digital-untuk-meningkatkan-realisasi-pengumpulan-zis-nasional. Diakses tanggal 20 Juni 2025.

Republika Online. “Pesan Nabi Muhammad untuk Muadz bin Jabal saat ke Yaman.” republika.co.id/share/qpd7rc430. Diakses tanggal 20 Juni 2025.

Wahyudi, Muchamad Zaid. “Begini Tips Berzakat di Era Digital.” kompas.id/baca/humaniora/2021/05/11/begini-tips-berzakat-di-era-digital. Diakses tanggal 25 Juni 2025