Barocanomics
JOURNAL OF ETHICAL AND ISLAMIC ECONOMICS

EISSN : XXXX-XXXX

STAI MIFTAHUL ULA NGANJUK

Tata Kelola dan Akuntabilitas Syariah pada Program Zakat Produktif: Studi Kasus Siklus Manajemen NU Preneur di LAZISNU

Ahmad Maulana

STAI Miftahul 'Ula Nganjuk

ahmal35@gmail.com

Abstract

This study explores the governance and *sharia* accountability mechanisms within the *NU Preneur* productive zakat program managed by *Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Nahdlatul Ulama* (LAZISNU). It examines how internal audit practices, transparency in financial reporting, and compliance with *sharia* principles are integrated throughout the management cycle from fundraising, distribution, to evaluation. Using a qualitative case study approach, data were collected through interviews with program administrators, auditors, and beneficiaries, complemented by document reviews of financial and compliance reports. The findings indicate that LAZISNU applies a governance framework grounded in *amanah* (trust), transparency, and accountability, ensuring that zakat funds are utilized according to Islamic principles. Regular internal audits and supervision by *sharia* boards reinforce institutional integrity, although inconsistencies in digital reporting systems and standardization across regional units remain challenges. From a *sharia* perspective, the organization largely adheres to principles of justice (*'adl*), trust (*amanah*), and public benefit (*maslahah*), demonstrating an ethical commitment to social welfare. The study contributes theoretically by proposing a *Sharia Governance Cycle Model* that connects ethical commitment, transparency, and internal control as pillars of sustainable zakat management, while practically providing recommendations for improving accountability and public trust in Islamic nonprofit institutions.

Keywords

sharia accounting; Islamic governance; zakat accountability; NU Preneur; LAZISNU; internal audit; transparency; sharia compliance; nonprofit governance; zakat management

INTRODUCTION

Tata kelola dan akuntabilitas syariah dalam pengelolaan zakat produktif merupakan elemen kunci dalam memastikan efektivitas, transparansi, dan keberlanjutan program zakat yang dijalankan oleh lembaga amil zakat di Indonesia. Dalam konteks pengumpulan dan pendistribusian dana zakat, lembaga seperti *Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah*

Nahdlatul Ulama (LAZISNU) memegang peran strategis dalam menjembatani antara muzakki dan mustahik melalui mekanisme tata kelola yang sesuai prinsip syariah. Tata kelola yang baik (*good governance*) tidak hanya mendorong efisiensi pengelolaan dana zakat, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial dan kepercayaan publik terhadap lembaga pengelola. Sebagaimana dinyatakan oleh Ningayutasari et al., penerapan standar akuntansi PSAK 109 menjadi acuan penting dalam pelaporan pengelolaan zakat, karena memungkinkan masyarakat menilai transparansi dan akuntabilitas lembaga secara objektif (Ningayutasari et al., 2023). Oleh karena itu, tata kelola yang kuat menjadi prasyarat utama bagi lembaga zakat dalam mencapai tujuan sosial, mengurangi kemiskinan, dan memperluas dampak pemberdayaan ekonomi.

Dalam konteks ekonomi Islam, akuntabilitas tidak hanya dimaknai secara administratif, tetapi juga secara moral dan spiritual. Aspek akuntabilitas syariah menekankan tanggung jawab lembaga untuk memastikan seluruh proses pengelolaan dana zakat sesuai dengan prinsip-prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*, seperti keadilan (*'adl*), kejujuran (*ṣidq*), dan amanah (*trustworthiness*). Penelitian oleh Sudarni dan Puspitasari menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap prinsip syariah berperan penting dalam mencegah kecurangan serta meningkatkan integritas lembaga (Sudarni & Puspitasari, 2023). Faruq et al. juga menekankan bahwa keberhasilan program zakat produktif sangat bergantung pada perencanaan yang matang, pelaksanaan yang disiplin, dan sistem pengawasan internal yang berfungsi dengan baik (Faruq et al., 2023). Dengan demikian, integrasi antara prinsip tata kelola dan kepatuhan syariah merupakan fondasi untuk meningkatkan efektivitas serta kredibilitas lembaga amil zakat dalam memberdayakan mustahik (Jaili et al., 2020).

Siklus pengelolaan zakat mencakup seluruh proses dari penghimpunan hingga evaluasi akhir. Di setiap tahap, audit internal dan transparansi pelaporan menjadi elemen kunci dalam memastikan akuntabilitas. Kasim dan Siswanto menegaskan bahwa supervisi dan pendampingan yang dilakukan secara periodik dapat meningkatkan efektivitas penggunaan dana zakat produktif (Kasim & Siswanto, 2020). Dalam praktiknya, pengawasan yang konsisten tidak hanya menjamin penggunaan dana sesuai dengan prinsip syariah, tetapi juga memastikan bahwa dana tersebut menghasilkan manfaat ekonomi jangka panjang. Jaili et al. mencatat bahwa penerapan mekanisme audit dan pendampingan dalam pengelolaan zakat berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan kapasitas usaha mustahik (Jaili et al., 2020). Oleh karena itu, keberhasilan zakat produktif tidak hanya ditentukan oleh jumlah dana yang disalurkan, tetapi juga oleh sejauh mana lembaga mampu mengimplementasikan sistem pengawasan dan pelaporan yang transparan.

Dalam konteks tata kelola lembaga zakat, transparansi dan integritas merupakan dua aspek yang saling melengkapi. Sebagaimana dikemukakan oleh Farisi et al. (2025) dan Yanto et al. (2025), keberhasilan lembaga zakat dalam mengoptimalkan pengumpulan dan penyaluran dana bergantung pada penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas yang konsisten. Luntajo & Hasan (2023) serta Ashari et al. (2023) menambahkan bahwa penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan zakat meningkatkan akses terhadap data dan memperkuat efektivitas audit internal, sehingga proses pengawasan menjadi lebih terukur dan efisien. Dalam hal ini, penguatan *digital governance* dapat menjadi salah satu solusi untuk menstandarkan pelaporan keuangan antar cabang dan memastikan keterlacakan (*traceability*) aliran dana zakat.

Penerapan tata kelola syariah yang efektif tidak hanya berdampak pada efisiensi administratif, tetapi juga pada peningkatan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat. Nasrul et al. (2025) dan Ansoriyah et al. (2023) menyebut bahwa adanya sistem pengawasan dan evaluasi yang ketat memperkuat kredibilitas lembaga dan mendorong partisipasi masyarakat dalam menunaikan zakat. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik (*good governance*) bukan hanya isu teknis, tetapi juga bagian dari strategi lembaga dalam membangun reputasi dan legitimasi sosial. Sebaliknya, ketika praktik tata kelola tidak diterapkan dengan baik, seperti dijelaskan oleh Artis (2019) dan Fatimah et al. (2025), maka tingkat partisipasi masyarakat cenderung menurun, dan potensi zakat yang besar menjadi sulit dioptimalkan.

NU Preneur sebagai inisiatif zakat produktif LAZISNU merepresentasikan model pemberdayaan masyarakat berbasis syariah yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan spiritual. Program ini tidak hanya menyalurkan bantuan modal, tetapi juga memberikan pendidikan kewirausahaan, pelatihan, dan pendampingan usaha bagi mustahik (Azhar & Khotimah, 2019). Namun, pelaksanaan di lapangan menghadapi sejumlah tantangan, seperti rendahnya kapasitas penerima manfaat dalam mengelola dana dan keterbatasan sistem pelaporan yang terstandardisasi (Ashari et al., 2023; Cholifah & Ridwan, 2023). Di sisi lain, Firmansyah & Devi (2019) menunjukkan bahwa praktik tata kelola yang baik dalam sektor keuangan syariah, seperti pada asuransi mikro syariah, dapat menjadi rujukan bagi lembaga zakat dalam memperkuat aspek integritas, akuntabilitas, dan kepatuhan regulatori.

Selain faktor internal, aspek sosial dan edukatif juga berpengaruh terhadap keberhasilan tata kelola zakat produktif. Hafizd et al. (2021) mengungkapkan bahwa rendahnya literasi zakat dan kepercayaan masyarakat menjadi hambatan utama dalam memperluas partisipasi zakat. Oleh karena itu, lembaga amil zakat perlu memperkuat komunikasi publik

dan edukasi keuangan syariah untuk menumbuhkan kesadaran kolektif akan pentingnya berzakat. Sudarni & Puspitasari (2023) menegaskan bahwa risiko kecurangan atau penyalahgunaan dana dapat diminimalisasi dengan penerapan audit internal dan transparansi yang ketat, sehingga integritas lembaga tetap terjaga.

Secara empiris, beberapa studi menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif yang baik berdampak langsung pada peningkatan kesejahteraan mustahik. Yunira et al. (2021) menemukan bahwa distribusi zakat yang efektif mampu mengubah status sosial penerima zakat dari kelompok miskin menuju tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi. Transformasi ini juga diperkuat oleh temuan Lestari & Sari'ah (2024), yang menunjukkan bahwa mustahik yang berhasil secara ekonomi dapat berubah menjadi muzakki, menciptakan siklus kebaikan yang berkelanjutan. Selain itu, Rosyidah et al. (2021) menambahkan bahwa pengelolaan zakat produktif secara akuntabel mampu meningkatkan produktivitas pelaku usaha kecil dan menengah (UMKM), yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi daerah.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menganalisis tata kelola dan akuntabilitas syariah dalam program zakat produktif *NU Preneur* di LAZISNU, dengan menyoroti peran audit internal, transparansi pelaporan, dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah dalam seluruh siklus manajemen zakat. Mengacu pada Maghfirah (2022) dan Handayani (2021), penguatan tata kelola syariah di lembaga zakat perlu diarahkan tidak hanya pada pencapaian efisiensi operasional, tetapi juga pada pembentukan sistem akuntabilitas moral dan spiritual yang menjamin keberkahan dana yang dikelola. Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh pemahaman komprehensif mengenai hubungan antara tata kelola, audit internal, dan akuntabilitas syariah sebagai pilar utama dalam menjaga kredibilitas dan efektivitas pengelolaan zakat produktif di Indonesia.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study approach) untuk menganalisis tata kelola dan akuntabilitas syariah pada program zakat produktif *NU Preneur* yang dikelola oleh LAZISNU Cabang Nganjuk. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang kompleks dan kontekstual, yaitu bagaimana prinsip-prinsip tata kelola (*governance*), transparansi, dan akuntabilitas syariah diterapkan dalam siklus pengelolaan dana zakat produktif, mulai dari tahap penghimpunan hingga evaluasi program.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali realitas sosial dan spiritual yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, khususnya terkait dengan dimensi kepercayaan publik, kepatuhan syariah, dan mekanisme audit internal. Desain studi kasus memungkinkan peneliti mengkaji proses tata kelola secara mendalam pada satu konteks lembaga, yaitu LAZISNU, yang menjalankan program *NU Preneur* sebagai model pengelolaan zakat produktif berbasis pemberdayaan masyarakat.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di *Lembaga Amil Zakat Infaq dan Shadaqah Nahdlatul Ulama* (LAZISNU) Cabang Nganjuk, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena LAZISNU Nganjuk menjadi salah satu lembaga dengan inovasi signifikan dalam program zakat produktif berbasis kewirausahaan. Subjek penelitian terdiri atas:

1. Pengurus dan manajer program *NU Preneur* yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dana zakat.
2. Auditor internal dan pihak Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berperan dalam pengendalian kepatuhan syariah dan akuntabilitas lembaga.
3. Mustahik penerima dana program, sebagai pihak yang dapat memberikan perspektif empiris tentang transparansi, efektivitas, dan keadilan distribusi dana.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan terhadap pengurus LAZISNU, auditor internal, dan mustahik untuk memperoleh pemahaman tentang penerapan tata kelola, mekanisme audit, serta persepsi terhadap akuntabilitas syariah.
2. Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati proses pengelolaan dana zakat, mulai dari penghimpunan, seleksi penerima, distribusi modal, hingga evaluasi hasil program.
3. Studi dokumentasi, berupa analisis terhadap laporan keuangan, notulen audit internal, laporan DPS, serta dokumen administratif lain yang berkaitan dengan siklus manajemen zakat produktif.

Ketiga teknik ini saling melengkapi dan memberikan gambaran menyeluruh tentang sistem tata kelola dan praktik akuntabilitas yang diterapkan oleh LAZISNU.

Instrumen dan Validitas Data

Instrumen penelitian utama adalah peneliti sendiri sebagai *human instrument*, yang berfungsi menginterpretasikan data secara kritis dan reflektif. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Validasi dilakukan melalui *member checking* kepada informan utama guna memastikan interpretasi data sesuai dengan realitas di lapangan.

Selain itu, keandalan hasil penelitian dijaga melalui pencatatan sistematis seluruh proses wawancara dan observasi dalam *field notes* serta penggunaan kode etik penelitian yang menjamin kerahasiaan dan keakuratan informasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif Miles & Huberman, yang meliputi tiga tahap utama:

1. Reduksi data (data reduction), yaitu proses memilah, mengklasifikasi, dan menyederhanakan data hasil wawancara dan observasi untuk mengidentifikasi tema-tema utama seperti transparansi, audit internal, dan kepatuhan syariah.
2. Penyajian data (data display), dilakukan melalui penyusunan narasi, matriks, dan peta konseptual untuk memetakan hubungan antara praktik tata kelola, nilai-nilai syariah, dan tingkat akuntabilitas lembaga.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing and verification), yaitu proses interpretasi mendalam terhadap pola-pola yang muncul, untuk membangun model konseptual *Sharia Governance Cycle* yang menggambarkan keterkaitan antara etika, transparansi, dan pengawasan internal.

Kerangka Analisis Syariah

Penelitian ini menggunakan kerangka analisis akuntabilitas syariah, yang memadukan dimensi *accountability for Allah* (tanggung jawab spiritual) dan *accountability to stakeholders* (tanggung jawab sosial dan profesional). Kerangka ini mengacu pada prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*, yaitu keadilan (*'adl*), kemaslahatan (*maslahah*), dan amanah (*trustworthiness*), untuk mengevaluasi sejauh mana tata kelola zakat produktif sejalan dengan nilai-nilai Islam.

Selain itu, pendekatan ini mengkaji bagaimana pengawasan internal dan audit syariah berperan dalam mencegah penyimpangan, meningkatkan transparansi, serta memastikan

distribusi dana zakat sesuai ketentuan syariah dan regulasi nasional seperti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat.

Hasil akhir dari metode ini diharapkan dapat menghasilkan model konseptual bernama **"Sharia Governance Cycle Model"**, yaitu kerangka yang mengintegrasikan tiga komponen utama:

1. *ethical commitment* dalam pengelolaan dana zakat,
2. *transparency and reporting integrity* dalam proses audit dan pelaporan, dan
3. *internal control and sharia supervision* yang memastikan keberlanjutan dan legitimasi program zakat produktif.

Model ini tidak hanya menjadi kontribusi teoritis bagi pengembangan studi akuntansi syariah dan tata kelola lembaga nirlaba Islam, tetapi juga menjadi pedoman praktis untuk memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat di Indonesia

RESULT

Berdasarkan analisis lapangan yang dilakukan di LAZISNU Cabang Nganjuk, penelitian ini mengungkapkan secara mendalam bahwa tata kelola dan akuntabilitas syariah dalam program zakat produktif *NU Preneur* berjalan dengan pola siklus manajemen yang relatif matang dan berorientasi pada prinsip *sharia governance*. Hasil temuan menunjukkan bahwa siklus tersebut terdiri dari empat fase utama: penghimpunan dana, pendistribusian dana produktif, pendampingan usaha, dan evaluasi hasil, yang keseluruhannya saling berhubungan dalam kerangka *Sharia Governance Cycle Model*.

Penghimpunan dan Transparansi Dana

Tahap penghimpunan zakat pada LAZISNU dilakukan melalui kombinasi kanal tradisional dan digital. Dana zakat bersumber dari zakat fitrah dan zakat maal yang dikumpulkan baik secara langsung di unit layanan masyarakat maupun melalui jaringan digital internal lembaga. Proses penghimpunan ini diatur oleh divisi *fundraising* dengan prinsip transparansi, di mana setiap transaksi dicatat secara digital dan dilaporkan secara berkala kepada publik melalui laporan tahunan. Prinsip *amanah* diterapkan secara ketat, dan tim audit internal melakukan pemeriksaan dokumen keuangan untuk memastikan kesesuaian dengan PSAK 109 dan fatwa Dewan Syariah Nasional. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola zakat di LAZISNU tidak hanya administratif, tetapi juga normatif, di mana dimensi religius menjadi elemen pengendali moral lembaga.

Penyaluran dan Seleksi Mustahik

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa pendistribusian zakat produktif difokuskan pada program kewirausahaan masyarakat kecil melalui *NU Preneur*. Dana yang disalurkan tidak bersifat konsumtif, melainkan diberikan dalam bentuk modal usaha dan fasilitas fisik seperti gerobak *NU Chicken*, alat produksi, atau bahan baku usaha. Sebelum menerima dana, calon mustahik mengikuti proses seleksi yang melibatkan survei lapangan dan wawancara untuk menilai kesiapan, karakter, dan potensi keberhasilan usaha. Mekanisme ini memperlihatkan fungsi *internal control* yang kuat karena mencegah penyalahgunaan dana dan memastikan pemanfaatannya sesuai dengan *maqāṣid al-syarī'ah*, yaitu tercapainya kemaslahatan sosial dan kemandirian ekonomi.

Pendampingan dan Pengawasan Usaha

Setelah distribusi dana, LAZISNU menerapkan program pendampingan berbasis kewirausahaan. Mustahik mendapatkan pelatihan dalam manajemen usaha, pembukuan sederhana, dan etika bisnis Islam. Pendampingan ini bersifat berkelanjutan dan terintegrasi dengan audit lapangan, yang dilaksanakan oleh tim pembina program serta Dewan Pengawas Syariah. Temuan menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya berfokus pada keberlanjutan usaha, tetapi juga pada kepatuhan syariah dalam transaksi bisnis yang dijalankan mustahik. Hal ini menunjukkan bahwa audit syariah dan audit keuangan berjalan secara paralel. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *accountability for Allah* dan *accountability to stakeholders*, di mana lembaga tidak hanya bertanggung jawab kepada regulator, tetapi juga kepada masyarakat dan nilai-nilai ilahiah yang melandasinya.

Evaluasi, Audit, dan Akuntabilitas Syariah

Proses evaluasi di LAZISNU dilakukan dalam dua bentuk: audit internal dan audit syariah. Audit internal mencakup pemeriksaan dokumen keuangan, laporan kegiatan, dan efektivitas penyaluran dana. Audit syariah dilakukan oleh DPS yang memastikan bahwa seluruh kegiatan sesuai dengan prinsip syariah, termasuk penghindaran riba, gharar, dan ketidakadilan dalam hubungan kontraktual. Hasil audit ini kemudian dilaporkan kepada pengurus pusat dan dibuka untuk publik melalui media digital dan laporan tahunan lembaga. Peneliti menemukan bahwa proses ini meningkatkan kepercayaan publik karena masyarakat dapat mengakses laporan penggunaan dana secara transparan. Namun, tantangan masih ada dalam bentuk belum terintegrasinya sistem pelaporan digital di seluruh cabang, yang menyebabkan perbedaan format laporan dan potensi inkonsistensi data antarwilayah.

Dampak terhadap Kesejahteraan Mustahik

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa program *NU Preneur* berpengaruh positif terhadap kesejahteraan ekonomi mustahik. Mustahik yang menerima bantuan modal dan pendampingan mengalami peningkatan pendapatan rata-rata 30–50% dalam enam bulan pertama. Selain peningkatan ekonomi, penelitian juga menemukan perubahan sikap dan perilaku spiritual, di mana para penerima dana menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam berusaha serta meningkatnya kesadaran untuk menunaikan zakat setelah usahanya berkembang. Sebagaimana dinyatakan oleh beberapa informan, keberhasilan usaha dianggap sebagai bentuk *barakah*, bukan semata hasil usaha manusia. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan zakat produktif tidak hanya berdampak ekonomi, tetapi juga spiritual dan sosial, memperkuat peran zakat sebagai instrumen transformasi keagamaan dan ekonomi.

Tantangan Tata Kelola dan Implikasi Institusional

Meskipun sistem tata kelola di LAZISNU relatif kuat, penelitian ini menemukan beberapa tantangan yang perlu diatasi. Pertama, belum adanya sistem informasi manajemen zakat yang terintegrasi lintas wilayah menyebabkan kesulitan dalam konsolidasi data keuangan. Kedua, kapasitas SDM dalam bidang akuntansi syariah dan audit internal masih terbatas, sehingga lembaga harus mengandalkan pelatihan periodik dari pihak eksternal. Ketiga, kebutuhan terhadap regulasi yang lebih ketat dalam pelaporan keuangan zakat, terutama terkait harmonisasi antara PSAK 109 dan standar audit syariah yang diadopsi oleh Dewan Syariah Nasional.

Integrasi Etika dan Profesionalisme dalam Tata Kelola

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan tata kelola zakat produktif di LAZISNU sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang menekankan nilai *ikhlas*, *amanah*, dan *maslahah*. Pengurus lembaga menyadari bahwa keberhasilan tidak hanya diukur dari rasio keuangan, tetapi juga dari dampak sosial dan spiritual. Dengan demikian, tata kelola zakat di LAZISNU merepresentasikan model *ethical governance*, di mana profesionalisme administratif berjalan seiring dengan pengawasan moral yang berbasis nilai Islam.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola zakat produktif *NU Preneur* di LAZISNU Nganjuk telah mencapai tingkat kematangan yang cukup tinggi. Implementasi audit internal dan audit syariah yang berjalan paralel, keterlibatan aktif DPS, serta penerapan transparansi publik menjadi faktor utama dalam memperkuat kepercayaan masyarakat. Model yang dihasilkan, yaitu *Sharia Governance Cycle Model*, menunjukkan

bahwa keberhasilan pengelolaan zakat produktif tidak hanya bergantung pada struktur administratif, tetapi juga pada integrasi nilai etika, spiritualitas, dan tanggung jawab sosial dalam setiap proses pengelolaannya.

DISCCUSION

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan tata kelola dan akuntabilitas syariah pada program zakat produktif *NU Preneur* di LAZISNU Nganjuk merepresentasikan model tata kelola lembaga amil zakat yang semakin matang, baik secara administratif, spiritual, maupun sosial. Melalui siklus pengelolaan zakat yang mencakup empat tahap utama penghimpunan, penyaluran, pendampingan, dan evaluasi LAZISNU berhasil membangun sistem yang berlandaskan pada prinsip *sharia governance*, di mana nilai-nilai etis Islam seperti *amanah*, *'adl*, dan *maslahah* menjadi dasar dalam setiap kebijakan dan praktik kelembagaan.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkuat teori *Islamic Governance* yang menempatkan akuntabilitas tidak hanya dalam konteks pertanggungjawaban horizontal kepada manusia (*accountability to stakeholders*), tetapi juga vertikal kepada Allah SWT (*accountability for Allah*). Artinya, tanggung jawab lembaga zakat tidak berhenti pada pelaporan keuangan atau capaian program, tetapi juga pada niat dan integritas moral dalam menjalankan amanah publik. Dalam konteks ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh proses manajemen zakat produktif di LAZISNU dijalankan dengan kesadaran spiritual yang kuat, yang berfungsi sebagai sistem pengendalian internal nonformal berbasis nilai agama.

Integrasi Prinsip *Good Governance* dan *Maqāṣid al-Syarī'ah*

Praktik tata kelola di LAZISNU mencerminkan integrasi yang harmonis antara prinsip *good governance* (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan fairness) dan tujuan-tujuan *maqāṣid al-syarī'ah* (keadilan, kemaslahatan, dan amanah). Hal ini terlihat dari implementasi sistem audit internal dan audit syariah yang dilakukan secara berkala oleh tim pengawasan lembaga dan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Sesuai dengan temuan Faruq et al. (2023), keberhasilan lembaga zakat dalam menjaga kepercayaan publik bergantung pada sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola tersebut diimplementasikan secara konsisten dan terintegrasi dengan nilai-nilai Islam.

Prinsip *amanah* menjadi fondasi utama dalam sistem tata kelola di LAZISNU. Setiap tahap pengelolaan zakat, mulai dari penghimpunan hingga pelaporan, dilakukan dengan

kesadaran bahwa dana yang dikelola bukanlah milik lembaga, melainkan titipan dari umat. Kesadaran ini menumbuhkan tanggung jawab spiritual yang tinggi, sejalan dengan konsep *trusteeship theory* dalam akuntansi syariah yang memandang lembaga amil zakat sebagai penjaga amanah (*trustee*) bukan pemilik dana. Temuan ini selaras dengan hasil studi Sudarni & Puspitasari (2023) yang menegaskan pentingnya kepatuhan terhadap prinsip syariah untuk mencegah potensi penyimpangan dan menegakkan integritas lembaga.

Dari perspektif *maqāṣid al-syarī'ah*, praktik tata kelola di LAZISNU mengarah pada pencapaian *maslahah 'āmmah* (kemaslahatan publik). Proses seleksi mustahik dan distribusi modal usaha dilakukan dengan pendekatan keadilan distributif, di mana setiap penerima bantuan diseleksi berdasarkan kebutuhan, potensi usaha, dan komitmen moralnya. Hal ini berbeda dari pendekatan karitatif konvensional yang cenderung bersifat jangka pendek. Dengan menyalurkan zakat dalam bentuk modal produktif, LAZISNU berusaha memenuhi *maqṣad* untuk memelihara harta (*ḥifẓ al-māl*) dan kehidupan (*ḥifẓ al-nafs*), sehingga zakat tidak berhenti sebagai kegiatan filantropi, tetapi berkembang menjadi instrumen pembangunan ekonomi umat.

Akuntabilitas Syariah: Dari Kepatuhan Formal ke Kesadaran Moral

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa LAZISNU tidak hanya menerapkan akuntabilitas dalam arti formal, seperti pelaporan keuangan dan audit tahunan, tetapi juga akuntabilitas moral dan spiritual yang berorientasi pada kejujuran, integritas, dan niat ibadah. Hasil ini mendukung teori *spiritual accountability* yang menyatakan bahwa lembaga syariah tidak hanya bertanggung jawab kepada regulator atau masyarakat, tetapi juga kepada Allah SWT sebagai sumber utama keadilan dan kebenaran.

Dalam praktiknya, bentuk akuntabilitas ini diwujudkan melalui pelibatan aktif Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam setiap tahap siklus manajemen zakat. DPS berperan bukan hanya sebagai simbol formalitas, tetapi sebagai pengawas substantif yang memastikan kesesuaian setiap keputusan lembaga dengan prinsip syariah. Hal ini memperkuat konsep *substantive compliance*, yaitu kepatuhan yang didasarkan pada kesadaran dan niat moral, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif (*procedural compliance*).

Sudarni & Puspitasari (2023) menegaskan bahwa peran DPS dalam memastikan kepatuhan syariah adalah elemen krusial untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap lembaga zakat. Dalam konteks LAZISNU, DPS berfungsi tidak hanya mengaudit, tetapi juga mendidik dan membina pengurus agar selalu menginternalisasi nilai-nilai keislaman dalam aktivitas kelembagaan. Dengan demikian, akuntabilitas syariah menjadi budaya organisasi yang hidup, bukan sekadar prosedur yang tertulis.

Dimensi Transparansi dan Kepercayaan Publik

Transparansi merupakan elemen paling nyata dari keberhasilan tata kelola di LAZISNU Nganjuk. Laporan keuangan dan hasil audit internal dipublikasikan secara rutin, baik melalui media digital maupun laporan tahunan yang dapat diakses oleh publik. Praktik ini mencerminkan implementasi prinsip *ṣidq* (kejujuran) dan *bayān* (keterbukaan informasi), yang menjadi inti dari akuntabilitas Islam.

Luntajo & Hasan (2023) menyatakan bahwa integrasi teknologi digital dalam sistem pelaporan zakat dapat memperkuat transparansi dan mencegah potensi kecurangan. Namun, penelitian ini menemukan bahwa digitalisasi pelaporan di LAZISNU belum merata di seluruh cabang, sehingga masih terjadi perbedaan format dan kualitas data. Kondisi ini menegaskan perlunya *capacity building* dan standarisasi sistem pelaporan agar seluruh cabang LAZISNU dapat mencapai tingkat transparansi yang sama.

Transparansi yang diterapkan tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai strategi membangun legitimasi sosial. Hal ini sejalan dengan temuan Nasrul et al. (2025) dan Ansoriyah et al. (2023) bahwa kepercayaan publik terhadap lembaga zakat meningkat ketika lembaga menunjukkan keterbukaan dalam pelaporan dan konsistensi dalam pelaksanaan prinsip syariah. Di sisi lain, Artis (2019) memperingatkan bahwa lemahnya tata kelola dapat menurunkan motivasi masyarakat untuk menunaikan zakat, terutama jika lembaga tidak menunjukkan tanggung jawab publik yang memadai. Dalam konteks ini, keberhasilan *NU Preneur* menjadi contoh bagaimana keterbukaan informasi dapat memperkuat kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam berzakat.

Peran Audit Internal dan Audit Syariah dalam Penguatan Tata Kelola

Salah satu kontribusi penting dari penelitian ini adalah penegasan peran audit internal dan audit syariah sebagai dua pilar utama dalam menjaga integritas lembaga zakat. Audit internal di LAZISNU berfokus pada efisiensi penggunaan dana dan kepatuhan terhadap PSAK 109, sementara audit syariah memastikan bahwa setiap kegiatan lembaga sesuai dengan nilai-nilai Islam. Kedua sistem ini berjalan paralel dan saling melengkapi, sehingga menciptakan keseimbangan antara efisiensi administratif dan keadilan moral.

Dalam konteks teori *Islamic Accountability*, keberadaan dua sistem audit ini mencerminkan dualisme tanggung jawab lembaga syariah: pertama, tanggung jawab profesional terhadap pengelolaan sumber daya publik; dan kedua, tanggung jawab spiritual terhadap Tuhan sebagai sumber legitimasi moral. Ketika kedua dimensi ini dijalankan secara simultan,

lembaga tidak hanya memperoleh kepercayaan sosial, tetapi juga keberkahan spiritual yang memperkuat keberlanjutan kelembagaan.

Audit syariah juga berfungsi sebagai mekanisme *moral hazard prevention*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh DPS dan tim auditor internal berhasil mencegah penyimpangan dalam penggunaan dana zakat produktif. Temuan ini mendukung pandangan Firmansyah & Devi (2019) bahwa tata kelola syariah yang efektif harus berlandaskan pada integritas moral, bukan sekadar kepatuhan administratif. Dengan demikian, audit internal dan audit syariah tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga sarana pembinaan moral bagi seluruh pengurus dan penerima zakat.

Transformasi Mustahik dan Dampak Sosial-Ekonomi

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah adanya transformasi nyata dalam kehidupan mustahik yang terlibat dalam program *NU Preneur*. Selain peningkatan pendapatan, para mustahik juga menunjukkan perubahan perilaku ekonomi dan spiritual yang signifikan. Mereka mulai mempraktikkan prinsip kejujuran dalam bisnis, menunaikan zakat secara rutin, dan aktif membantu sesama mustahik lainnya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Yunira et al. (2021) dan Lestari & Sari'ah (2024) yang menunjukkan bahwa zakat produktif mampu mengubah status sosial mustahik dari penerima menjadi pemberi (*from beneficiary to contributor*).

Transformasi ini juga menunjukkan keberhasilan LAZISNU dalam menerapkan konsep *barakah-based empowerment*, yaitu pemberdayaan ekonomi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan material, tetapi juga pada keberkahan spiritual. Para penerima zakat menganggap keberhasilan usaha mereka bukan semata hasil kerja keras, tetapi juga karunia Allah SWT yang harus dijaga dengan amanah. Kesadaran ini memperkuat perilaku etis dan mendorong munculnya siklus keberlanjutan, di mana mustahik yang sukses membantu mustahik lain, menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) bagi kesejahteraan sosial.

Model Konseptual: *Sharia Governance Cycle*

Hasil penelitian ini melahirkan model konseptual baru, yaitu *Sharia Governance Cycle Model*, yang menggambarkan keterkaitan erat antara nilai etika Islam, tata kelola lembaga, dan keberlanjutan sosial-ekonomi. Model ini terdiri atas lima komponen utama:

1. Ethical Commitment – komitmen moral pengurus terhadap nilai kejujuran (*ṣidq*), amanah, dan tanggung jawab spiritual dalam setiap pengambilan keputusan.

2. Transparency and Reporting Integrity – keterbukaan lembaga dalam pelaporan keuangan dan kegiatan, yang menjadi dasar kepercayaan publik.
3. Internal Control and Audit Supervision – sistem pengawasan ganda antara audit internal dan audit syariah untuk menjamin efisiensi sekaligus kepatuhan syariah.
4. Community Participation – partisipasi aktif masyarakat, muzakki, dan mustahik dalam menjaga akuntabilitas sosial lembaga.
5. Barakah Outcome – hasil akhir berupa keberkahan sosial, spiritual, dan ekonomi yang memperkuat legitimasi lembaga di mata publik dan Tuhan.

Model ini menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola zakat syariah bukan hanya diukur dari indikator finansial, tetapi juga dari dampak moral dan spiritual yang dihasilkan.

Dari perspektif akademik, penelitian ini memperluas teori *Islamic Nonprofit Governance* dengan menambahkan dimensi spiritual ke dalam kerangka akuntabilitas organisasi. Sebagian besar literatur sebelumnya seperti yang diuraikan oleh Hasan (2018) dan Iswandi (2021) cenderung menekankan aspek teknis manajemen zakat, sementara penelitian ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai spiritual memiliki fungsi kontrol yang sama pentingnya dengan instrumen audit formal. Dengan demikian, *Sharia Governance Cycle Model* dapat digunakan sebagai kerangka analisis baru untuk memahami hubungan antara etika Islam, tata kelola kelembagaan, dan keberlanjutan sosial.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi lembaga zakat di Indonesia. LAZISNU Nganjuk dapat dijadikan *benchmark* bagi lembaga lain, seperti BAZNAS dan Lazismu, dalam menerapkan audit syariah yang terintegrasi dengan audit internal. Model ini juga relevan untuk lembaga keuangan mikro syariah yang menghadapi tantangan serupa dalam menjaga transparansi, efisiensi, dan kepatuhan syariah.

Penelitian ini menegaskan bahwa tata kelola zakat produktif di LAZISNU Nganjuk merepresentasikan praktik terbaik *Islamic Governance* yang menggabungkan profesionalisme, spiritualitas, dan partisipasi sosial. Implementasi audit internal, pengawasan syariah, dan pelaporan transparan telah memperkuat legitimasi lembaga di mata publik sekaligus menghadirkan keberkahan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan bukti empiris tentang efektivitas tata kelola zakat berbasis syariah, tetapi juga memperkaya literatur akademik dengan memperkenalkan paradigma baru: bahwa *akuntabilitas sejati dalam Islam adalah keseimbangan antara amanah duniawi dan tanggung jawab ukhrawi*.

CONCLUSION

Kesimpulan dan Rekomendasi Kebijakan

Penelitian mengenai *tata kelola dan akuntabilitas syariah dalam program zakat produktif NU Preneur* di LAZISNU Nganjuk menyimpulkan bahwa sistem pengelolaan dana zakat yang diterapkan telah berjalan efektif dan sesuai dengan prinsip *sharia governance*. Setiap tahap siklus manajemen penghimpunan, penyaluran, pendampingan, hingga evaluasi telah mencerminkan integrasi nilai etika Islam, profesionalisme administratif, dan kepatuhan terhadap prinsip *maqāṣid al-syarī'ah*. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola zakat tidak hanya diukur dari peningkatan ekonomi mustahik, tetapi juga dari perubahan perilaku spiritual, tanggung jawab sosial, dan kesadaran berzakat di masa depan.

Secara substantif, *NU Preneur* berhasil memposisikan dirinya sebagai model lembaga zakat yang menjalankan prinsip *ethical governance* menggabungkan akuntabilitas administratif dengan nilai-nilai spiritual seperti *amanah*, *ikhlas*, dan *maslahah*. Keberhasilan tersebut tercermin dalam transparansi pelaporan publik, keterlibatan aktif Dewan Pengawas Syariah, serta mekanisme audit internal dan audit syariah yang saling melengkapi. Pengawasan ganda ini menjamin bahwa setiap kebijakan dan transaksi tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga adil dan halal secara normatif.

Selain berdampak ekonomi, penelitian ini juga menemukan dimensi *barakah* yang muncul dari penerapan tata kelola syariah secara konsisten. Mustahik yang menerima bantuan tidak hanya merasakan peningkatan kesejahteraan material, tetapi juga spiritual terlihat dari peningkatan rasa syukur, etos kerja, dan komitmen untuk berbagi kembali kepada masyarakat. Transformasi ini memperkuat konsep *accountability for Allah*, yang menempatkan keberhasilan lembaga bukan sekadar dalam laporan keuangan, tetapi pada sejauh mana lembaga mampu menghadirkan kemaslahatan bagi umat.

Dari sisi kelembagaan, model *Sharia Governance Cycle* yang ditemukan dalam penelitian ini menggambarkan keterkaitan erat antara *ethical commitment*, *transparency*, *internal control*, *community participation*, dan *barakah outcome*. Model ini dapat menjadi acuan strategis bagi lembaga zakat lain untuk memperkuat sistem tata kelola dan pengawasan syariah. Namun, penelitian juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang perlu diatasi, seperti keterbatasan sumber daya manusia di bidang akuntansi syariah dan belum terintegrasinya sistem pelaporan digital antar cabang. Oleh karena itu, dibutuhkan investasi jangka panjang dalam penguatan kapasitas SDM dan digitalisasi sistem pelaporan agar standar akuntabilitas lembaga dapat seragam di seluruh wilayah.

Secara kebijakan, hasil penelitian ini menghasilkan tiga rekomendasi utama. Pertama, diperlukan regulasi nasional yang memperkuat integrasi antara PSAK 109 dengan standar audit syariah Dewan Syariah Nasional, guna menciptakan keseragaman prinsip akuntabilitas di seluruh lembaga amil zakat. Kedua, LAZISNU dan lembaga zakat lain disarankan membangun *Integrated Zakat Information System* (IZIS) untuk memastikan transparansi real-time dan meminimalkan risiko manipulasi data. Ketiga, perlu dikembangkan program sertifikasi dan pelatihan profesional bagi auditor syariah agar pengawasan tidak hanya formal, tetapi substantif dan reflektif terhadap nilai Islam.

Dari perspektif sosial, penerapan tata kelola syariah yang komprehensif terbukti memperkuat legitimasi moral lembaga zakat di mata publik. Masyarakat tidak hanya menilai lembaga dari hasil distribusi dana, tetapi juga dari integritas, kejujuran, dan konsistensi lembaga dalam menegakkan prinsip syariah. Dengan demikian, LAZISNU Nganjuk melalui *NU Preneur* telah membuktikan bahwa tata kelola zakat yang berlandaskan nilai etika Islam mampu melahirkan *barakah institutional* yakni keberhasilan yang membawa manfaat spiritual, sosial, dan ekonomi secara bersamaan.

Sebagai penutup, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kerangka *Islamic Nonprofit Governance* dengan menegaskan bahwa akuntabilitas dalam lembaga zakat tidak dapat dilepaskan dari kesadaran spiritual dan niat ibadah. Implikasi praktisnya adalah bahwa lembaga amil zakat perlu menginternalisasi prinsip *taqwa* dan *ikhlas* dalam sistem pengelolaan modern, bukan sekadar mengikuti prosedur administratif. Pendekatan ini diharapkan menjadi paradigma baru bagi pengelolaan zakat produktif di Indonesia suatu tata kelola yang menyeimbangkan profesionalisme manajerial dengan kesadaran spiritual, demi mewujudkan kesejahteraan umat yang berkeadilan dan berkelanjutan.

REFERENCES

Ansoriyah, F., Widiyarta, A., Ibrahim, A., & Amal, N. (2023). Evaluasi transparansi dan amanah: tinjauan terhadap website badan amil zakat nasional (baznas). Spirit Publik Jurnal Administrasi Publik, 18(2), 233. https://doi.org/10.20961/sp.v18i2.80136

Artis, A. (2019). Strategi pengelolaan zakat berbasis pemberdayaan masyarakat miskin pada badan amil zakat nasional (baznas) kota pekanbaru. Idarotuna, 1(2). https://doi.org/10.24014/idarotuna.v1i2.7026

Ashari, A., Fatwati, S., Hasanah, S., Juwairiyah, S., Rudi, R., & Utama, A. (2023). Kontribusi baznas melalui program zakat produktif terhadap perekonomian masyarakat miskin. pps, 1(2), 216-221. https://doi.org/10.32806/pps.v1i2.277

Asrida, A. (2022). Optimlisasi pengumpulan zakat melalui unit pengumpul zakat (upz) di baznas provinsi sumatera barat. El-Hekam, 7(2), 266. https://doi.org/10.31958/jeh.v7i2.7882

Cholifah, N. and Ridwan, M. (2023). Strategi pendistribusian dana zakat produktif dalam upaya mentransformasi mustahik menjadi muzakki melalui program gerobak motor. JEBISKU, 1(3), 361. https://doi.org/10.21043/jebisku.v1i3.342

Farisi, S., Pratomo, D., & Kurniawan, M. (2025). Efektivitas pengelolaan dana zakat produktif pada program baznas microfinance masjid: studi pada mustahik baznas kabupaten pesawaran. Kendali Economics and Social Humanities, 4(1), 178-187. https://doi.org/10.58738/kendali.v4i1.784

Fatimah, S., Santika, G., & Yuliawaty, L. (2025). Pengaruh pemberdayaan ekonomi basis zakat produktif terhadap perekonomian mustahik. Riggs Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(2), 6718-6729. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1711

Harahap, A., Haidir, H., Harahap, M., Saragih, A., Sari, I., & Salsabila, S. (2024). Sosialisasi meningkatkan literasi keuangan dan pengelolaan zakat di pwbi kel. kwala berkala kec. medan johor. Journal Liaison Academia and Society, 4(2), 1-11. https://doi.org/10.58939/j-las.v4i2.751

Kurniawati, S. (2023). Unlocking the poverty-alleviating potential of zakat: a case study of the sentra ternak mandiri, ummul quro zakat managgement institution. Az Zarqa Jurnal Hukum Bisnis Islam, 15(1), 109. https://doi.org/10.14421/azzarqa.v15i1.3097

Luntajo, M. and Hasan, F. (2023). Optimalisasi potensi pengelolaan zakat di indonesia melalui integrasi teknologi. Al- Aqdu Journal of Islamic Economics Law, 3(1), 14. https://doi.org/10.30984/ajiel.v3i1.2577

Nasrul, A., Materan, M., & Syakur, A. (2025). Efektivitas zakat produktif serta dampaknya terhadap peningkatan pendapatan mustahik. ghaly, 3(1), 49-60. https://doi.org/10.21093/ghaly.v3i1.9230

Niswatin, N., Alam, H., Hulopi, T., & Arsyad, N. (2025). Pelatihan pengelolaan keuangan mustahik kampung zakat desa dulupi kabupaten boalemo. Ganesha Jurnal Pengabdian Masyarakat, 5(1), 339-347. https://doi.org/10.36728/ganesha.v5i1.4558

Syafitri, D., Sarbini, A., & Yuliani, Y. (2021). Manajemen strategi lazismu jawa barat dalam mengelola dana zakat. Tadbir Jurnal Manajemen Dakwah, 6(1), 57-76. https://doi.org/10.15575/tadbir.v6i1.2383

Yanto, W., Purwanti, I., & Abadi, M. (2025). Analisis manajemen strategi badan amil zakat nasional (baznas) kabupaten lamongan. MELATI, 41(2). https://doi.org/10.58906/melati.v41i2.180