

Efektifitas Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shodaqoh oleh Kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara

Mahrini¹, Muhammad Riduansyah Syafari², Hastin Umi Anisah³

Pascasarjana Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Lambung Mangkurat¹²³
Rinidarmawan.06261990@gmail.com, riduansyah.publik-fisip@ulm.ac.id, humianisah@ulm.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to determine the effectiveness of the management of zakat, infaq and shodaqoh by the National Amil Zakat Agency office, Hulu Sungai Utara Regency. This study uses a qualitative descriptive research method. The collection technique is observation, interview and documentation. Sources of data were taken through purposive sampling by using the credibility test of the data, namely the extension of observations, increasing persistence and using reference materials. Results research that is clarity of their goals in management zakat, infaq and shodaqoh by the office of the National Amil Zakat Agency of Hulu Sungai Utara Regency already listed in the Law of the Republic of Indonesia Number 23 of 2011 concerning the management of zakat. The philosophy and value system about why this organization was formed, the rationale and what is to be achieved in the management of zakat, infaq and shodaqoh is to help reduce poverty. The composition and organizational structure of the management of zakat, infaq and shodaqoh have been regulated in the main tasks and functions of each authorized department. Organizational technology has been used in zakat, infaq and shodaqoh management activities, one of which is the use of social media Facebook which is intended as a means of publishing activities carried out by the office of the National Amil Zakat Agency. The organizational environment is still not supportive because the building used now is a loan from the local government with the condition of the building being quite old and small, and is located at a fairly congested crossroads and does not have a parking area. Suggestions to parties National Amil Zakat Agency for North Hulu Sungai Regency strived to continue to improve reliable human resources to advance the management system of zakat, infaq and shodaqoh. Provide information to the public about the function National Zakat Amil Agency and how it works. As well as trying to increase community participation in the management of zakat, infaq and shodaqoh on National Zakat Amil Agency. The public is encouraged to participate in the smooth running of the program by participating in distributing zakat to this Amil body.

Keywords: *Effectiveness, Management*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui efektifitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh oleh kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sumber data diambil melalui penarikan sampel secara *purposive sampling* dengan menggunakan uji kredibilitas data yaitu perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan dan menggunakan bahan referensi. Hasil penelitian yaitu kejelasan tujuan mereka dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh oleh kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah tercantum dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011

tentang pengelolaan zakat. Filosofi dan sistem nilai tentang mengapa organisasi ini dibentuk, dasar pemikiran dan apa yang ingin dicapai dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh ini yaitu ingin membantu penanggulangan kemiskinan. Komposisi dan struktur organisasi dari pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh ini sudah diatur dalam tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bagian yang berwenang. Teknologi organisasi sudah digunakan dalam kegiatan pengeolaan zakat, infaq dan shodaqoh, salah satunya penggunaan media sosial *facebook* yang diperuntukkan sebagai sarana publikasi kegiatan yang dilakukan oleh kantor Badan Amil Zakat Nasional. Lingkungan organisasi, masih kurang mendukung dikarenakan bangunan yang dipergunakan sekarang merupakan pinjaman dari Pemerintah Daerah setempat dengan kondisi bangunan yang cukup tua dan kecil, serta berada diperempatan jalan yang cukup padat dan tidak memiliki area parkir. Saran kepada pihak Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara diupayakan untuk terus meningkatkan sumber daya manusia yang handal untuk memajukan sistem pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang fungsi Badan Amil Zakat Nasional dan cara kerjanya. Serta berusaha untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh pada Badan Amil Zakat Nasional. Kepada Masyarakat, dihimbau supaya ikut serta dalam kelancaran program dengan cara ikut menyalurkan zakatnya kepada badan Amil ini.

Kata Kunci: Efektivitas, Pengelolaan

PENDAHULUAN

Efektivitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat". Agar LPZ dapat berdaya guna, maka pengelolaan atau manajemennya harus berjalan dengan baik. Kualitas manajemen suatu organisasi pengelola zakat (Kementerian Agama, 2012a) harus dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu, ada tiga kata kunci yang dapat dijadikan sebagai alat ukurnya. Pertama, amanah. Sifat amanah merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap amil zakat. Tanpa adanya sifat ini, hancurlah semua sistem yang dibangun. Kedua, sikap profesional. Sifat amanah belum cukup. Harus diimbangi dengan profesionalitas pengelolaannya. Ketiga, transparan. Dengan transparan pengelolaan zakat, maka tercipta suatu sistem kontrol yang baik, tidak hanya melibatkan pihak intern dalam organisasi, tetapi juga akan melibatkan pihak eksternal. Adanya transparansi inilah rasa curiga dan ketidakpercayaan masyarakat akan dapat dikurangi. Ketiga kata kunci tersebut dapat diimplementasikan apabila didukung oleh penerapan prinsip-prinsip operasional yang baik. Adapun prinsip operasionalisasi LPZ antara lain. Pertama, harus melihat aspek kelembagaan. Dari aspek kelembagaan, sebuah LPZ memperhatikan berbagai faktor, yaitu : visi dan misi, kedudukan

dan sifat lembaga, legalitas dan struktur organisasi. Kedua, aspek sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan aset yang paling berharga. Sehingga pemilihan siapa yang akan menjadi petugas amil zakat harus dilakukan dengan hati-hati. Untuk itu perlu diperhatikan faktor perubahan paradigma bahwa amil zakat adalah sebuah profesi dengan kualifikasi SDM yang spesifik. Ketiga, aspek sistem

Prinsip-Prinsip efektivitas pengelolaan Zakat, infaq dan shodaqoh Dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh (Kementerian Agama, 2012b) terdapat beberapa prinsip-prinsip yang harus diikuti dan ditaati agar pengelolaan dapat berhasil sesuai yang diharapkan, diantaranya: 1. Prinsip Keterbukaan, artinya dalam pengelolaan zakat hendaknya dilakukan secara terbuka dan diketahui oleh masyarakat umum. 2. Prinsip Sukarela, artinya bahwa dalam pengumpulan zakat hendaknya senantiasa berdasarkan pada prinsip sukarela dari umat Islam yang menyerahkan harta zakatnya tanpa ada unsur pemaksaan atau cara-cara yang dianggap sebagai suatu pemaksaan. Pada dasarnya umat Islam yang enggan membayar zakat harus mendapat sanksi sesuai perintah Allah. 3. Prinsip Keterpaduan, artinya dalam menjalankan tugas dan fungsinya dilakukan secara terpadu diantara komponen-komponen yang lainnya. 4. Profesionalisme, artinya dalam pengelolaan zakat harus dilakukan oleh mereka yang ahli dibidangnya, baik dalam administrasi,

keuangan dan sebagainya. 5. Prinsip Kemandirian, prinsip ini sebenarnya merupakan kelanjutan dari prinsip profesionalisme, maka diharapkan lembaga-lembaga pengelola zakat dapat mandiri dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya tanpa perlu menunggu bantuan dari pihak lain.

Penyaluran zakat, infaq dan shodaqoh yang terjadi di BASNAZ Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah sesuai menurut Imam Malik dan Abu Hanifah yang mana menyalurkan kepada beberapa sasaran saja. Akan tetapi menurut Imam Syafi'i menganjurkan untuk penyaluran kepada semua sasaran (8 asnaf) jika ada, dan jika tidak ada maka penyaluran zakat boleh kepada beberapa kelompok yang ada (Kementerian Agama, 2012a).

Dalam laporan realisasi pengumpulan zakat, infaq dan shodaqoh pada BAZNAS Kabupaten Hulu Sungai Utara selama 3 tahun terakhir dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1

Realisasi Pengumpulan (Rupiah) Periode 2018-2020 (Dalam Ribuan)

Jenis Data	2018	2019	2020
Zakat Maal	244.787	208.166	198.607
Zakat Fitrah	1.598	1.805	7.105
Infaq & Shodaqoh	496.146	795.237	966.158

Sumber: BAZNAS HSU, 2020

Data di atas menggambarkan ada persoalan dalam pengelolaan efektivitas zakat, karena muzakkiya terus berkurang, fenomena ini terjadi karena kurangnya kesadaran dari para muzakki untuk membayar zakat ke Baznas, sosialisasi yang dilakukan oleh Baznas sehingga kejelasan tujuan organisasi dari kegiatan ini kurang difahami oleh para muzakki sehingga filosofi dan sistem nilai dari kegiatan ini juga tidak tersampaikan dengan baik, kurangnya sumber daya manusia dari kegiatan ini dan sarana dan prasarana yang mendukung, hal ini bersesuaian dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori Steers (1980) yang terdiri dari variabel kejelasan tujuan, filosofi dan sistem nilai, komposisi dan struktur,

teknologi organisasi dan lingkungan organisasi (Steers, 1980).

Research gap yang mendasari penelitian ini berdasarkan penelitian yang bersesuaian yaitu dari (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia, (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul *Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat*, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (reputasi, transparansi) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, *religiusitas muzakki*, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki* (Hamidi & Latif, 2019) yang berjudul *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* yang berisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa modal zakat produktif, lama usaha dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan penerima zakat di kota Palembang.

Sebaliknya *research gap* yang mendasari penelitian ini berdasarkan penelitian yang tidak

bersesuaian yaitu (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

Berdasarkan fenomena permasalahan efektivitas pengelolaan zakat di atas, peneliti merumuskan judul dari penelitian ini adalah “Efektifitas Pengelolaan Zakat, Infaq dan Shodaqoh oleh Kantor Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Kabupaten Hulu Sungai Utara”.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif yaitu, suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati hal ini memberikan data yang diperoleh sehingga disusun berdasarkan pada hasil penelitian dengan menelaah/mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang objek penelitian ditetapkan.

Tipe Penelitian

Tipe penelitian deskriptif adalah tipe penelitian yang dipilih oleh penulis yang merupakan suatu uraian sistematis tentang teori dan hasil-hasil penelitian yang relevan dengan variabel yang diteliti. Dimana suatu prosedur penelitian yang memberikan gambaran/menyajikan data yang sesuai dengan keadaan obyek yang sebenarnya sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai pemecahan masalah.

Lokasi Penelitian

Lokasi yang akan diteliti adalah Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara, Jalan Negara Dipa Nomor 136, Kelurahan Sungai Malang, Amuntai Tengah Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Fokus Penelitian

Mengingat begitu kompleksnya persoalan tentang Efektivitas Penyaluran Zakat, Infaq dan Shodaqoh pada Kantor Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) ini, maka penulis memberikan batasan masalah karena danya keterbatasan, baik tenaga, dana dan waktu, supaya hasil penelitian lebih terfokus dan agar tidak mengambang maka permasalahan dalam penelitian ini memfokuskan pada indikator efektivitas organisasi menurut pendapat Steers (Steers, 1980), terdapat lima wujud yang dapat mempengaruhi organisasi yaitu:

- a. Kejelasan tujuan
- b. Filosofi dan sistem nilai
- c. Komposisi dan struktur
- d. Teknologi organisasi
- e. Lingkungan organisasi

Informan Penelitian

Dalam hal ini pemilihan informan penelitian mengambil *teknik purposive sampling* yakni pemilihan informan penelitian secara sengaja oleh peneliti yang didasarkan atas kriteria dan pertimbangan tertentu.

Dimana peneliti perlu menyebutkan siapa kemungkinan yang akan digunakan sebagai informan kunci atau sumber data. Informan adalah orang-orang yang menjadi nara sumber tentang masalah yang sedang diteliti. Adapun yang menjadi informan atau sebagai objek yang bisa di jadikan informan yang sesuai berjumlah 10 orang pada kantor Badan Amil Zakat Nasional

(BAZNAS) Kabupaten Hulu Sungai Utara dan para Wajib Zakat serta penerima zakat yang peneliti dijadikan sampel pada penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjangkau informasi dari informan sesuai lingkup penelitian hal ini merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Untuk mendapatkan informasi dan data yang relevan dengan masalah penelitian, maka pengumpulan data dapat dilakukan dengan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Analisa Data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori. Menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Miles dan Huberman (Sugiyono, 2014), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kejelasan Tujuan

Berdasarkan hasil penelitian tentang efektivitas pengelolaan Zakat, Infaq dan Shodaqoh oleh BAZNAS Hulu Sungai Utara untuk indikator:

- a. Indikator bersifat formal menunjukkan bahwa Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara merupakan sebuah organisasi yang formal, dapat dilihat dari struktur organisasi dan pembagian tugas, pokok dan fungsi dari para anggota Badan Amil Zakat

Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara (BAZNAS, 2020), juga Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah mendapatkan akreditasi sebagai pengakuan dengan nilai akreditasi "A" berdasarkan Nomor: 286/KW.17.6-4/BA.03.2/12/2019, serta berdasarkan Keputusan Dirjen BIMAS ISLAM Nomor DJ.II37 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Keputusan Dirjen BIMAS ISLAM Nomor DJ.II568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kota Se-Indonesia (Indonesia, n.d.), sehingga sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu tujuan organisasi harus ditetapkan secara formal dan dirumuskan secara tertulis agar dapat diketahui, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada pasal 1 ayat (7) yang berbunyi Badan Amil Zakat Nasional yang selanjutnya disebut BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat

Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- b. Indikator kejelasan tujuan organisasi secara tertulis dapat dilihat pada visi, misi dan tujuan organisasi Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara (BAZNAS, 2020) sehingga sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu tujuan organisasi harus ditetapkan secara formal dan dirumuskan secara tertulis agar dapat diketahui, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota. Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada pasal 3 ayat (7) yang berbunyi pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi.

- c. Indikator dapat difahami dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh ini sudah tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi BAZNAS HSU (BAZNAS, 2020) sehingga sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu tujuan organisasi harus ditetapkan secara formal dan dirumuskan secara tertulis agar dapat diketahui, dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh anggota. Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada pasal 3 ayat (7) yang berbunyi pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini

mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- d. Indikator jarak pencapaian tujuan yang jelas dimana dalam BAZNAS HSU sudah memiliki program dan tujuan kerja yang tercantum dalam SOP BAZNAS HSU (BAZNAS, n.d.) sehingga sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu jarak pencapaian tujuan berupa tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang ditetapkan secara jelas.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab III tentang pengumpulan, pendistribusian, pendayaan dan pelaporan.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul

Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (reputasi, transparansi) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, *religiusitas muzakki*, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan

Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- e. Indikator kejelasan dan kelengkapan strategi dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh pada BAZNAS HSU sudah baik karena dalam setiap penentuan strategi selalu dilakukan perundingan dan strategi ini memang sudah ada dalam program kerja BAZNAS yaitu perumusan, pemanfaatan pemberian modal dan pengelolaan serta BAZNAS HSU ini dikelola oleh orang-orang yang kompeten dalam masalah zakat sehingga sudah sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu tujuan dirumuskan secara jelas dan lengkap agar mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab II Pasal 07 yang menyatakan bahwa dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 06 maka BAZNAS menyelenggarakan fungsinya dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat serta pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul *Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat*, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (reputasi, transparansi) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat

ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, *religiusitas muzakki*, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- f. Indikator berbenturan dengan organisasi lain terjadi dalam kegiatan pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh contohnya koperasi dimana dengan adanya organisasi BAZNAS yang memiliki sifat hibah dalam membantu usaha kepada para pedagang kecil maka akan menghambat jalannya organisasi mereka dalam sistem simpan pinjam, sehingga tidak sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu tujuan organisasi tidak berbenturan dengan tujuan organisasi lainnya untuk menghindari

terjadinya kebingungan yang dialami oleh anggota.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab I Pasal 3 yang menyatakan bahwa pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Hamidi & Latif, 2019) yang berjudul *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* yang berisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa modal zakat produktif, lama usaha dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan penerima zakat di kota Palembang. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

Filosofi Sistem Nilai

- a. Indikator proses analisis mengapa organisasi ini dibentuk pada BAZNAS HSU sudah baik hal

ini dapat dilihat pada saat penyaluran zakat, infaq dan shodaqoh yang tepat sasaran ketangan orang yang benar-benar membutuhkan, sehingga sudah sesuai dengan teori (Steers, 1980) yaitu adalah filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya dan apa yang ingin dicapai.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab I Pasal 3 yang menyatakan bahwa pengelolaan zakat bertujuan meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Hamidi & Latif, 2019) yang berjudul *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* yang berisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa modal zakat produktif, lama usaha dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan penerima zakat di kota Palembang. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya

operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- b. Indikator dasar pemikiran sudah cukup baik dan terkoordinir karena sudah ditetapkan oleh pimpinan secara kolektif melalui rapat dan pelaksana tugas, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya dan apa yang ingin dicapai.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab I Pasal 2 yang menyatakan bahwa pengelolaan zakat berasaskan syariat Islam, amanah, kemanfaatan, keadilan, kepastian hukum, terintegritas dan akuntabilitas.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Hamidi & Latif, 2019) yang berjudul *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* yang berisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa modal zakat produktif, lama usaha dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan penerima zakat di kota Palembang.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran

pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- c. Indikator hal yang ingin dicapai oleh efektivitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh yang ada pada BAZNAS HSU berpedoman pada Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu suatu kegiatan dimana menyusun langkah-langkah kegiatan dengan cermat, tepat dan teliti untuk mencapai suatu tujuan filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya dan apa yang ingin dicapai.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian III Pasal 27, Ayat 1 sampai 3 yaitu zakat dipergunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada

penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- d. Indikator tingkat kedisiplinan kerja para Pegawai dalam kegiatan efektivitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh masih kurang hal ini dikarenakan kurangnya kesadaran mereka tentang pentingnya kedisiplinan kerja yang mengakibatkan penyaluran zakat, infaq dan shodaqoh kadang terlambat, sehingga belum sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu tata nilai mengatur aktivitas perorangan dalam organisasi yang dijabarkan ke dalam bentuk peraturan-peraturan, seperti peraturan disiplin dan peraturan jam kerja.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 14, yang berbunyi ketentuan lebih lanjut mengenai organisasi dan tatkerja sekretariat BAZNAS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- e. Indikator peraturan jam kerja dalam kegiatan efektivitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh sudah tertata dengan baik namun terkendala oleh kurangnya tingkat kedisiplinan para pengelola dalam hal jam kerja mereka, sehingga belum sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu tata nilai mengatur aktivitas perorangan dalam organisasi yang dijabarkan ke dalam bentuk peraturan-peraturan, seperti peraturan disiplin dan peraturan jam kerja.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 14, yang berbunyi ketentuan lebih lanjut mengenai organisasi dan tatkerja sekretariat BAZNAS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Peraturan Pemerintah. Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The*

Tension Between BAZ and LAZ yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

Komposisi dan Struktur

a. Indikator tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri kepribadian dan motivasi dari anggota organisasi pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah cukup baik karena sesuai dengan keahlian dan pengalaman kerja mereka masing-masing, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut

(Steers, 1980) yaitu latar belakang pelaksana dapat dilihat dari tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri kepribadian dan motivasi dari anggota organisasi atau kualifikasi yang diperhatikan sejalan dengan peranan tugas dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 11, yang berbunyi persyaratan untuk diangkat sebagai anggota BAZNAS sebagaimana dimaksud dalam pasal (10) paling sedikit harus: a) Warga Negara Indonesia; b) Beragama Islam; c) Bertakwa kepada Allah SWT; d) Berakhlak mulia; e) Berusia minimal 40 tahun; f) Sehat jasmani dan rohani; g) Tidak menjadi anggota politik; h) Memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat; i) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 tahun.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul *Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat*, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (reputasi, transparansi) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, *religiusitas muzakki*, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan

kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

- b. Indikator sudah mampu mengatur organisasinya sendiri dengan cara membuat tugas, pokok dan fungsi bagi masing-masing anggota yang berwenang, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu latar belakang pelaksana dapat dilihat dari tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri kepribadian dan motivasi dari anggota organisasi atau kualifikasi yang diperhatikan sejalan dengan peranan tugas dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 11, yang berbunyi persyaratan untuk diangkat sebagai anggota BAZNAS sebagaimana dimaksud dalam pasal (10) paling sedikit harus:

- a) Warga Negara Indonesia;
- b) Beragama Islam;
- c) Bertakwa kepada Allah SWT;
- d)

- e) Berakhlak mulia;
- e) Berusia minimal 40 tahun;
- f) Sehat jasmani dan rohani;
- g) Tidak menjadi anggota politik;
- h) Memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat;
- i) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 tahun.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul *Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat*, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan religiusitas muzakki.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan

pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

Teknologi Organisasi

- a. Indikator pemanfaatan teknologi modern yang dilakukan dalam pengelolaan zakat, infak dan shodaqoh yang ada di Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara yaitu dengan menggunakan media sosial *facebook*, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu pemanfaatan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan akan menciptakan daya dukung bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi.

Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 11, yang berbunyi persyaratan untuk diangkat sebagai anggota BAZNAS sebagaimana dimaksud dalam pasal (10) paling sedikit harus:

- a) Warga Negara Indonesia;
- b) Beragama Islam;
- c) Bertakwa kepada Allah SWT;
- d) Berakhlak mulia;
- e) Berusia minimal 40 tahun;
- f) Sehat jasmani dan rohani;
- g) Tidak menjadi anggota politik;
- h) Memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat;
- i) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 tahun.

Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Mukhibad & Nurkhin, 2019) yang berjudul *Determinants of the Intention of Muzakki to Pay Professional Zakat*, menunjukkan secara empiris bahwa reputasi LAZ dipengaruhi secara positif oleh transparansi dan akuntabilitas LAZ. Kepercayaan muzakki di

LAZ dipengaruhi oleh reputasi LAZ dan religiusitas muzakki. Selanjutnya, kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (reputasi, transparansi) dan religiusitas muzakki. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, religiusitas muzakki, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*. Kuatnya niat muzakki untuk membayar zakat dipengaruhi oleh reputasi LAZ, transparansi LAZ, *religiusitas muzakki*, dan kepercayaan muzakki pada LAZ. Potensi zakat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kinerja LAZ (*reputasi, transparansi*) dan *religiusitas muzakki*.

Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

c. Indikator kompetensi pelaksana pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh Kabupaten Hulu Sungai Utara yang dilihat dari segi tingkat pendidikan dan tingkat kemampuan dari anggota organisasi sudah sangat baik karena mereka ditempatkan berdasarkan keahlian dan pengalaman kerja mereka, sehingga sudah sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu pemanfaatan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan akan menciptakan daya dukung bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bagian II Pasal 11, yang berbunyi persyaratan untuk diangkat sebagai anggota BAZNAS sebagaimana dimaksud dalam pasal (10) paling sedikit harus: a) Warga Negara Indonesia; b) Beragama Islam; c) Bertakwa kepada Allah SWT; d) Berakhlak mulia; e) Berusia minimal 40 tahun; f) Sehat jasmani dan rohani; g) Tidak menjadi anggota politik; h) Memiliki kompetensi di bidang pengelolaan zakat; i) Tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 5 tahun. Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Hamidi & Latif, 2019) yang berjudul *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* yang berisi temuan penelitian ini menunjukkan bahwa modal zakat produktif, lama usaha dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan penerima zakat di kota Palembang. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan

pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

Lingkungan Organisasi

a. Indikator suasana kerja dalam kegiatan pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh ini kurang kondusif dikarenakan bangunan yang tua dan sempit sehingga belum sesuai dengan teori menurut (Steers, 1980) yaitu suasana kerja di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan hubungan yang harmonis bagi karyawan khususnya yang berkaitan dengan lingkungan fisik, seperti tingkat kebisingan, tata letak ruang kerja, penataan warna dan penataan ruang dalam maupun luar ruangan. Lingkungan organisasi yang memadai akan mempengaruhi keefektifitasan organisasi. Hal ini bersesuaian dengan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat pada Bab II Bagian I Pasal (02), yang berbunyi BAZNAS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berkedudukan di Ibu Kota Negara. Kenyataan ini sudah sesuai dengan penelitian (Saidurrahman, 2013) yang berjudul *The Politics of Zakat Management in Indonesia The Tension Between BAZ and LAZ* yang menyatakan bahwa lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi pengelola zakat swasta. Penelitian ini mengusulkan agar pengelola zakat swasta perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia. Jawaban

dari permasalahan ini adalah membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. Bertentangan dengan penelitian (Irfan Nasution, 2019) yang berjudul *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara zakat produktif dengan kesejahteraan mustahik. Ada hubungan antara pertumbuhan usaha mikro dan kesejahteraan mustahik serta sekaligus ada hubungan antara zakat produktif dan pertumbuhan usaha mikro terhadap kesejahteraan mustahik masyarakat Muhammadiyah di kota Medan. Implikasi dari penelitian ini adalah menekankan pada penyaluran Zakat yang lebih mengutamakan pada Zakat Produktif dan (Wahyuni, 2016) yang berjudul *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*, yang berisi pengurus organisasi zakat nasional, Badan Amil Zakat Nasional, Dompot Dhuafa, Laziz Nahdlatul Ulama, dan Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU), memiliki kinerja yang efisien berdasarkan pengukuran efisiensi. Baznas dan Dompot Dhuafa berdasarkan pengukuran pendekatan produksi menunjukkan adanya ketidak efisienan pada variabel biaya operasional, biaya pegawai, biaya sosialisasi ziswaf, dan dana ziswaf yang disalurkan.

PENUTUP

Kesimpulan

Efektifitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh oleh kantor Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara tidak optimal. Hasil dari penelitian tersebut: *Pertama*, dari sub variabel kejelasan tujuan mereka dalam pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh sudah tercantum dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. *Kedua*, dari sub variabel filosofi dan sistem nilai tentang mengapa organisasi ini dibentuk, dasar pemikiran dan apa yang ingin dicapai dalam pengelolaan ZIS ini yaitu ingin membantu penanggulangan kemiskinan. *Ketiga*, dari sub variabel komposisi dan struktur organisasi dari pengelolaan ZIS ini sudah diatur dalam tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bagian yang berwenang. *Keempat*,

dari sub variabel teknologi organisasi sudah digunakan dalam kegiatan pengelolaan ZIS oleh BAZNAS HSU salah satunya penggunaan media sosial *facebook* yang diperuntukkan sebagai sarana publikasi kegiatan yang dilakukan oleh BAZNAS HSU. *Kelima*, dari sub variabel lingkungan organisasi, masih kurang mendukung dikarenakan bangunan yang dipergunakan sekarang merupakan pinjaman dari Pemerintah Daerah setempat dengan kondisi bangunan yang cukup tua dan kecil, serta berada diperempatan jalan yang cukup padat dan tidak memiliki area parkir.

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan zakat, infaq dan shodaqoh yaitu minimnya Sumber Daya Manusia yang berkualitas, rendahnya kesadaran masyarakat, sistem informasi dan Izakatingkungan organisasi yang tidak mendukung

Saran

Disarankan kepada pihak Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara merancang sebuah program kerja baru yang bertujuan untuk lebih meningkatkan efektivitas pengelolaan ZIS, misalnya dalam kegiatan penyaluran dana zakat, infaq dan shodaqoh ini ditujukan pada masyarakat miskin yang kemudian dibina untuk membuat sebuah usaha yang berbentuk *home industry* yang mampu mendongkrak perekonomian warga setempat dan membuka lapangan kerja baru, sehingga penyaluran zakat, infaq dan shodaqoh ini menjadi lebih produktif, salah satu contoh penyaluran dana dapat diberikan untuk usaha pembuatan kerajinan anyaman purun yang ada di desa Tabalong Mati, kerajinan anyaman eceng gondok yang ada di desa Banyu Hirang dan usaha cemilan keripik dan kerupuk bawang di desa Jarang Kuantan.

Disarankan bagi masyarakat yang memiliki kelebihan harta untuk menyalurkan zakat, infaq dan shodaqohnya kepada Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara dan bagi masyarakat yang mendapatkan zakat, infaq dan shodaqoh dari Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara diharapkan mempergunakan dana bantuan sebaik mungkin, serta berusaha untuk mengelola bantuan tersebut menjadi sesuatu yang mampu menghasilkan secara finansial, misalnya dipergunakan sebagai modal

usaha yang nantinya sangat berguna bagi perekonomian mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Adya Barata, A. (2003). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. PT. Gramedia Pustaka.
- BAZNAS. (n.d.). *SOP BAZNAS Kabupaten Hulu Sungai Utara*.
- BAZNAS. (2020). *Tugas Pokok dan Fungsi Baznas HSU*. Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Hulu Sungai Utara.
- Bharata, M. (2004). *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Elex Media Komputindo.
- Fuad Abdul Baqi, M. (2010). *Hadits Shahih Bukhari*. Insan Kamil.
- Hamidi, I., & Latif, A. (2019). *The effectivities of zakat productive funds toward zakat recipient income in Palembang* *أَهْلُ نَوْلِ أَنْجِ أُمَّ أُمِّ رَابِمِ وَأَوْقِفِ أُونِ مَمَّ سَنُ مَّ أَيْ رَابِمِ وَأَوْقِفِ نَمَّ يَكْتُبُ تَبَخَّ طَ أَنْي ذَلَايَ مَمَّ تَنَ أَلَّ تَهَنَمَ وَرَبَّخَ لَأَوَاوَمَ أَوَّلِ وَرِي فَاوَضُمُ غَيْرِي ذَخَّابَمَنَ ثِيْلَ أَلَّ عُمُ تَسَّ 17* (June), 24–30.
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik*. Gava Media.
- Indonesia. (n.d.). *Keputusan Dirjen BIMAS ISLAM Nomor DJ.II37 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Keputusan Dirjen BIMAS ISLAM Nomor DJ.II568 Tahun 2014 tentang Pembentukan Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kota Se-Indonesia.pdf*.
- Indonesia. (2011). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011*.
- Irfan Nasution, M. (2019). *The Utilization of Zakah Productive towards Micro-Business Growth and Mustahik Welfare*. 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.23917/jep.v20i1.6576>
- Kasmir. (2017). *Customer Service Excellent*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Agama. (2010). *Al-Qur'an*. In *Kementerian Agama*. PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.
- Kementerian Agama. (2012a). *Manajemen Pengelolaan Zakat*. Kementerian Agama RI.
- Kementerian Agama. (2012b). *Membangun Peradaban Zakat*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Makmur. (2015). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Aditama.
- Mukhibad, H., & Nurkhin, A. (2019). *DETERMINANTS OF THE INTENTION OF MUZAKKI TO PAY PROFESSIONAL ZAKAT*. 6239, 45–67. <https://doi.org/10.22373/share.v8i1.4573>
- Riduwan. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Erlangga.
- Saidurrahman. (2013). *THE POLITICS OF ZAKAT MANAGEMENT IN INDONESIA The Tension Between BAZ and LAZ* *Saidurrahman*. 07(02), 366–382.
- Sinambela. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara.
- Steers, R. M. (1980). *Efektivitas Organisasi*. Erlangga.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfa Beta.
- Sujarweni, W. V. (2014). *Metodologi Penelitian*. Pustaka Baru Pers.
- Wahyuni, I. N. (2016). *The efficiency of national zakat organizations management using data envelopment analysis*. 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol2.iss1.art1>