

Hybrid Governance in Zakat Management: Integrating Pesantren Values and Transparency-Accountability Practices

Siti Nur 'Afwiyyah, Joharul Fatoni
Universitas KH.Mukhtar Syafaat Banyuwangi
email. afwiyyahnur@gmail.com, joharul@uimsya.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the practices of transparency and accountability in zakat fund management at the Sharia Savings and Financing Unit (USPPS) of Darussalam Islamic Boarding School, Blokagung, Banyuwangi. Descriptive qualitative approach was employed, with data collected through interviews, observations, and document analysis. The results indicate that transparency practices remain informal and limited to internal announcements, lacking public reporting systems. Accountability relies on moral values and social trust but lacks systematic documentation and external audits. The primary constraints are limited human resources and digital infrastructure. The study concludes that governance strengthening through staff training, report digitalization, and stakeholder support is essential to develop a professional and accountable zakat information system based on good governance principles.

Keywords: Transparency; Accountability; Zakat Management; Islamic Boarding School; Good Governance.

Tata Kelola Hibrid pada Pengelolaan Zakat: Integrasi Nilai Pesantren dan Praktik Transparansi-Akuntabilitas

Siti Nur 'Afwiyah, Joharul Fatoni

Universitas KH.Mukhtar Syafaat Banyuwangi
email. afwiyahnur@gmail.com, joharul@uimsya.ac.id

ABSTRAK

Menganalisis praktik transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana zakat pada Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS) Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Temuan menunjukkan bahwa transparansi masih bersifat informal dan terbatas pada lingkup internal, sementara akuntabilitas lebih mengandalkan nilai moral dan kepercayaan sosial tanpa dokumentasi sistematis atau audit eksternal. Kendala utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur digital. Diperlukan penguatan tata kelola melalui pelatihan SDM, digitalisasi pelaporan, serta dukungan pemangku kepentingan guna membangun sistem informasi zakat yang profesional dan akuntabel berbasis prinsip *good governance*.

Kata kunci: Transparansi; Akuntabilitas; Pengelolaan Zakat; Pondok Pesantren; Tata Kelola yang Baik.

Pendahuluan

Zakat, sebagai salah satu rukun Islam, tidak hanya memiliki dimensi spiritual tetapi juga berfungsi sebagai instrumen keadilan sosial dan redistribusi kekayaan dalam masyarakat¹. Dalam praktiknya, zakat mentransfer kekayaan dari muzakki kepada mustahik dan berperan sebagai alat pemberdayaan ekonomi bagi masyarakat dhuafa². Di Indonesia, pengelolaan zakat telah mengalami perkembangan kelembagaan yang signifikan, tidak lagi hanya dilakukan oleh Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ), tetapi juga melibatkan lembaga keuangan syariah berbasis komunitas, termasuk Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS) di lingkungan pesantren.

USPPS Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi merupakan salah satu unit ekonomi syariah yang beroperasi di bawah naungan pesantren dengan fungsi mengelola dana sosial umat, termasuk zakat. Keberadaannya strategis karena beroperasi di tengah komunitas pesantren dan masyarakat pedesaan yang membutuhkan pendampingan ekonomi berbasis nilai-nilai keislaman³. Namun, sebagai lembaga yang mengelola dana publik, USPPS dituntut untuk menerapkan standar transparansi dan akuntabilitas yang memadai guna menjaga amanah dan kepercayaan masyarakat, serta memastikan dana zakat disalurkan secara tepat sasaran dan sesuai dengan prinsip syariah.

Dalam konteks tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis praktik transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat di USPPS Ponpes Darussalam Blokagung Banyuwangi. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengidentifikasi sejauh mana prinsip-prinsip good governance telah diterapkan serta mengeksplorasi hambatan dan peluang yang dihadapi dalam pengelolaan zakat di lembaga tersebut. Permasalahan yang diangkat mencakup bagaimana bentuk transparansi yang diterapkan, sejauh mana akuntabilitas dijalankan, serta faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam penerapan tata kelola zakat yang baik di lingkungan pesantren.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata, baik secara teoritis dalam memperkaya kajian tentang tata kelola zakat mikro di lembaga pesantren, maupun secara praktis dengan memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk peningkatan sistem

¹ D Hafidhuddin, *Zakat dalam perekonomian modern* (Jakarta: Gema Insani, 2020).

² Y Al-Qaradawi, *Fiqh az-Zakat: Kajian Komprehensif tentang Zakat Menurut al-Qur'an dan Sunnah* (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2021).

³ I Mukhlis dan I S Beik, "The Role of Islamic Microfinance Institutions in Strengthening Zakat Management: A Case Study," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 7, no. 1 (2021): 1–10.

pengelolaan zakat yang lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji praktik transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana zakat di Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS) Pondok Pesantren Darussalam Blokagung Banyuwangi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap makna, persepsi, dan pengalaman subjek penelitian dalam konteks alaminya⁴. Sementara jenis deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis praktik pengelolaan zakat dan hubungannya dengan konsep tata kelola yang baik (*good governance*) dan prinsip syariah⁵. Penelitian dilaksanakan di lokasi tersebut selama periode Maret hingga Mei 2024, yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan bahwa lembaga ini aktif mengelola zakat namun belum banyak dikaji dari perspektif tata kelola formal.

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan 10 informan kunci yang dipilih secara purposif, serta observasi partisipatif pada kegiatan penghimpunan dan distribusi zakat. Data sekunder meliputi dokumen internal USPPS, profil pesantren, regulasi terkait (Undang-Undang No. 23 Tahun 2011), dan literatur pendukung. Profil informan kunci yang terlibat dalam wawancara disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Kunci

NO	Kode Informan	Posisi/Role	Fokus Informasi yang Digali
1	KP	Ketua Pengurus USPPS	Kebijakan, visi-misi, dan tantangan tata kelola.
2	BD	Bendahara USPPS	Prosedur pencatatan, penyimpanan, dan pelaporan dana zakat.
3	ST	Staf Penghimpunan Zakat	Mekanisme penerimaan dan hubungan dengan muzakki.

⁴ J W Creswell dan C N Poth, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021).

⁵ L J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2021).

NO	Kode Informan	Posisi/Role	Fokus Informasi yang Digali
4	SD	Staf Distribusi Zakat	Proses seleksi mustahik dan penyaluran bantuan.
5	MZ1, MZ2, MZ3	Muzakki (3 orang)	Persepsi tentang transparansi dan alasan menyalurkan zakat ke USPPS.
6	MS1, MS2	Mustahik (2 orang)	Pengalaman sebagai penerima dan persepsi terhadap akuntabilitas penyaluran.
7	TP	Tokoh Pesantren (Pengasuh)	Pandangan normatif tentang integrasi nilai pesantren dengan tata kelola modern.

Pengumpulan data dilakukan secara triangulasi melalui tiga teknik: wawancara semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumen untuk meningkatkan validitas data^{6, 7}. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, & Saldana (2014) melalui tiga tahap berulang: reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan hingga mencapai kejenuhan data⁸.

Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, pengecekan ulang (*member checking*) dengan informan, diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*), dan ketekunan pengamatan di lapangan⁹. Seluruh proses penelitian mematuhi prinsip etika, yaitu persetujuan informan (*informed consent*), kerahasiaan identitas, dan prinsip manfaat bagi pengembangan keilmuan dan lembaga yang diteliti.

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Re&D* (Bandung: Alfabeta, 2022).

⁷ R K Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018).

⁸ M B Miles, A M Huberman, dan J Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014).

⁹ Y S Lincoln dan E G Guba, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills: SAGE Publications, 1985).

Pembahasan

Pengelolaan zakat di USPPS Ponpes Darussalam mengungkap dinamika kompleks antara tuntutan tata kelola modern dan kenyataan praktik lokal berbasis nilai-nilai pesantren. Zakat, sebagai instrumen ibadah dan keadilan sosial^{10, 11}. Diatur secara nasional melalui UU No. 23 Tahun 2011 yang menekankan profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas¹². Namun, pada tingkat akar rumput seperti USPPS, pengelolaan cenderung informal dan sangat mengandalkan modal sosial serta kepercayaan komunitas pesantren^{13, 14}.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi di USPPS bersifat relasional dan terbatas, diwujudkan melalui pengumuman lisan dan forum terbuka, yang efektif memelihara kepercayaan dalam komunitas homogen tetapi kurang memenuhi standar keterbukaan informasi formal^{15, 16}. Keterbatasan akses terhadap data kuantitatif menciptakan "ketidakjelasan karena kelalaian" (*opacity by default*)¹⁷, yang berpotensi menghambat partisipasi muzakki dari luar jaringan pesantren. Sementara itu, akuntabilitas lebih menekankan aspek moral dan spiritual—seperti rasa amanah dan musyawarah internal—daripada mekanisme formal seperti laporan keuangan teraudit atau prosedur operasional standar¹⁸. Sistem ini berfungsi sebagai *functional substitute* yang memadai dalam konteks modal sosial tinggi¹⁹, tetapi lemah dalam dimensi keuangan dan hukum, sehingga rentan terhadap risiko *moral hazard*^{20, 21}.

Hambatan utama terletak pada tiga kesenjangan tata kelola (*governance gaps*)²²: *capability gap* (kurangnya kompetensi manajerial SDM), *resource gap* (minimnya infrastruktur digital),

¹⁰ Hafidhuddin, *Zakat dalam perekonomian modern*.

¹¹ Al-Qaradawi, *Fiqh az-Zakat: Kajian Komprehensif tentang Zakat Menurut al-Qur'an dan Sunnah*.

¹² Indonesia, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat."

¹³ Mukhlis dan Beik, "The Role of Islamic Microfinance Institutions in Strengthening Zakat Management: A Case Study."

¹⁴ S Nurhayati dan M A Fathoni, "Tata Kelola dan Akuntabilitas pada Unit Simpan Pinjam Syariah Pesantren: Studi di Jawa Tengah," *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 9, no. 4 (2022): 512–25.

¹⁵ M Suryadi dan I A Putri, "Transparansi Laporan Keuangan Zakat dan Dampaknya terhadap Kepercayaan Muzakki," *Jurnal Ekonomi Islam dan Bisnis Syariah* 5, no. 2 (2021): 54–65.

¹⁶ N Fadilah, A Munawwaroh, dan M Ridwan, "Peran Transparansi dalam Peningkatan Kinerja Lembaga Zakat Lokal," *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 9, no. 1 (2022): 22–34.

¹⁷ D Heald, "Varieties of Transparency," ed. oleh C Hood dan D Heald (Oxford: Oxford University Press, 2006), 25–43.

¹⁸ S Aminah, N L Zahro, dan T Bakhtiar, "Akuntabilitas Pengelolaan Dana Zakat di Era Digital: Studi Empiris pada Lembaga Amil Zakat Daerah," *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 8, no. 1 (2023): 23–37.

¹⁹ F Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Free Press, 1995).

²⁰ M Bovens, "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework," *European Law Journal* 13, no. 4 (2007): 447–68.

²¹ R Mulgan, "'Accountability': An Ever-Expanding Concept?," *Public Administration* 78, no. 3 (2000): 555–73.

²² R Klitgaard, *Addressing Mismatches in the Accountability Ecosystem* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 2015).

dan *incentive gap* (budaya organisasi non-formal yang belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan administratif). Di balik hambatan, terdapat peluang besar berupa modal sosial yang tinggi, kesadaran internal pengurus akan pentingnya peningkatan kapasitas, serta dukungan ekosistem dari BAZNAS dan perguruan tinggi.

Temuan ini memperkuat proposisi Sarea bahwa kesuksesan lembaga zakat terletak pada integrasi tiga pilar: nilai-nilai lokal, prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), dan teknologi²³. Di USPPS, pilar nilai pesantren sangat dominan, sedangkan pilar *good governance* dan teknologi masih lemah. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan *hybrid governance* yang secara evolusioner mengintegrasikan logika yang berbeda²⁴. Model ini harus mempertimbangkan prinsip *subsidiarity* (mulai dari level paling sederhana), *cultural embeddedness* (mengaitkan inovasi dengan narasi nilai pesantren), dan *strategic partnership* (kolaborasi setara dengan pihak eksternal). Dengan demikian, USPPS dapat bertransformasi menjadi lembaga yang tetap autentik sebagai bagian dari pesantren, namun dikelola dengan sistem yang lebih kokoh, transparan, dan akuntabel, sehingga mampu mewujudkan *maqasid al-zakat* secara lebih optimal.

Berdasarkan temuan penelitian, praktik transparansi dan akuntabilitas di Unit Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (USPPS) Pondok Pesantren Darussalam menunjukkan pola unik yang didominasi oleh modal sosial dan akuntabilitas moral, namun mengalami keterbatasan dalam aspek formalitas administratif. Temuan Utama menunjukkan bahwa: (1) transparansi bersifat informal dan terbatas pada lingkup internal dengan komunikasi lisan dan pengumuman langsung, (2) akuntabilitas lebih mengandalkan nilai-nilai moral dan kepercayaan sosial tanpa didukung sistem dokumentasi dan audit eksternal, (3) kendala utama berupa keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan budaya organisasi non-formal, serta (4) peluang transformasi melalui modal sosial tinggi, kesadaran internal, dan dukungan ekosistem.

Temuan ini sejalan dengan studi Fadilah yang menyebutkan bahwa di lembaga zakat berbasis pesantren, kepercayaan masyarakat sering menjadi pengganti mekanisme transparansi formal²⁵. Namun, temuan ini melangkah lebih jauh dengan mengidentifikasi bahwa akuntabilitas moral tidak hanya berperan sebagai pengganti, tetapi juga sebagai fondasi tata kelola yang dapat diintegrasikan

²³ A M Sarea, "The Impact of Zakat on Economic Development: A Case Study of Bahrain," *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 3, no. 1 (2012): 78–89.

²⁴ T Brandsen dan P M Karre, "Hybrid Organizations: No Cause for Concern?," *International Journal of Public Administration* 34, no. 13 (2011): 827–36.

²⁵ Fadilah, Munawwaroh, dan Ridwan, "Peran Transparansi dalam Peningkatan Kinerja Lembaga Zakat Lokal."

dengan sistem formal. Hal ini memperkuat argumen Sarea mengenai pentingnya keseimbangan antara kepatuhan syariah, manajemen modern, dan teknologi²⁶.

Di sisi lain, temuan mengenai keterbatasan SDM dan infrastruktur teknologi memperkuat hasil penelitian yang menemukan bahwa 75% USPPS di Jawa Timur bergantung pada pencatatan manual²⁷. Namun, penelitian ini mengungkap bahwa keterbatasan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural—sebagaimana dijelaskan dalam teori kelembagaan Scott di mana legitimasi lembaga lebih ditentukan oleh logika agama dan komunitas daripada prosedur birokratis.

Temuan mengenai peluang transformasi melalui pendekatan *hybrid governance* juga selaras dengan penelitian Nurhayati & Fathoni yang menekankan pentingnya adaptasi sistem tata kelola modern tanpa mengabaikan kearifan lokal²⁸. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi baru dengan menawarkan kerangka integratif yang menghubungkan nilai pesantren, prinsip *good governance*, dan teknologi dalam konteks pengelolaan zakat mikro-syariah.

²⁶ Sarea, "The Impact of Zakat on Economic Development: A Case Study of Bahrain."

²⁷ N Rohmah dan T Hidayat, "Konstruksi Akuntabilitas Zakat dalam Lembaga Pesantren: Studi Kualitatif di Jawa Timur," *Jurnal Akuntabilitas dan Keuangan Islam* 10, no. 1 (2022): 45–60.

²⁸ Nurhayati dan Fathoni, "Tata Kelola dan Akuntabilitas pada Unit Simpan Pinjam Syariah Pesantren: Studi di Jawa Tengah."

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kerangka *good governance* konvensional tidak dapat diadopsi secara langsung oleh lembaga berbasis komunitas seperti pesantren, sehingga diperlukan pendekatan fleksibel melalui model tata kelola hibrid yang mengintegrasikan nilai-nilai lokal dengan prinsip tata kelola universal. Berdasarkan hal tersebut, diajukan rekomendasi strategis bertahap:

- (1) jangka pendek dengan membangun fondasi sistem sederhana seperti *dashboard* keuangan dasar, papan transparansi, dan SOP penyaluran;
- (2) jangka menengah melalui penguatan kapasitas dan jaringan seperti kemitraan *co-creation* dengan kampus, adopsi teknologi tepat guna, dan *peer learning*; serta
- (3) jangka panjang menuju akuntabilitas publik dengan audit sosial partisipatif, sertifikasi amil, dan integrasi nilai tata kelola ke kurikulum pesantren.

Sebagai saran, pengurus USPPS dan pimpinan pesantren perlu membangun komitmen untuk memulai perubahan dari hal sederhana, pemerintah daerah dan BAZNAS wajib memberikan pendampingan teknis dan insentif yang kontekstual, sementara akademisi disarankan untuk melakukan studi lanjutan guna menguji efektivitas model yang diusulkan. Dengan implementasi rekomendasi ini, USPPS Ponpes Darussalam berpotensi menjadi model percontohan tata kelola zakat pesantren yang autentik, akuntabel, dan berkelanjutan guna mewujudkan *maqasid al-zakat* secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qaradawi, Y. *Fiqh az-Zakat: Kajian Komprehensif tentang Zakat Menurut al-Qur'an dan Sunnah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2021.
- Aminah, S, N L Zahro, dan T Bakhtiar. "Akuntabilitas Pengelolaan Dana Zakat di Era Digital: Studi Empiris pada Lembaga Amil Zakat Daerah." *Al-Tijary: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam* 8, no. 1 (2023): 23–37.
- Bovens, M. "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework." *European Law Journal* 13, no. 4 (2007): 447–68.
- Brandsen, T, dan P M Karre. "Hybrid Organizations: No Cause for Concern?" *International Journal of Public Administration* 34, no. 13 (2011): 827–36.
- Creswell, J W, dan C N Poth. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.
- Fadilah, N, A Munawwaroh, dan M Ridwan. "Peran Transparansi dalam Peningkatan Kinerja Lembaga Zakat Lokal." *ZISWAF: Jurnal Zakat dan Wakaf* 9, no. 1 (2022): 22–34.
- Fukuyama, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Hafidhuddin, D. *Zakat dalam perekonomian modern*. Jakarta: Gema Insani, 2020.
- Heald, D. "Varieties of Transparency." diedit oleh C Hood dan D Heald, 25–43. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Indonesia, Undang-Undang Republik. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat," 2011.
- Klitgaard, R. *Addressing Mismatches in the Accountability Ecosystem*. Washington, D.C.: Brookings Institution, 2015.
- Lincoln, Y S, dan E G Guba. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1985.
- Miles, M B, A M Huberman, dan J Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.
- Moleong, L J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2021.
- Mukhlis, I, dan I S Beik. "The Role of Islamic Microfinance Institutions in Strengthening Zakat Management: A Case Study." *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam* 7, no. 1 (2021): 1–10.
- Mulgan, R. "'Accountability': An Ever-Expanding Concept?" *Public Administration* 78, no. 3 (2000): 555–73.
- Nurhayati, S, dan M A Fathoni. "Tata Kelola dan Akuntabilitas pada Unit Simpan Pinjam Syariah Pesantren: Studi di Jawa Tengah." *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan* 9, no. 4 (2022): 512–25.
- Rohmah, N, dan T Hidayat. "Konstruksi Akuntabilitas Zakat dalam Lembaga Pesantren: Studi Kualitatif di Jawa Timur." *Jurnal Akuntabilitas dan Keuangan Islam* 10, no. 1 (2022): 45–60.
- Sarea, A M. "The Impact of Zakat on Economic Development: A Case Study of Bahrain." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 3, no. 1 (2012): 78–89.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2022.
- Suryadi, M, dan I A Putri. "Transparansi Laporan Keuangan Zakat dan Dampaknya terhadap Kepercayaan Muzakki." *Jurnal Ekonomi Islam dan Bisnis Syariah* 5, no. 2 (2021): 54–65.
- Yin, R K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.