

**Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam
Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas**

Sintha Dewi Agustina^{*1}, A.Al-Anshori Rido¹, Hilda Nurhidayati¹,

Mhd. Syamsul¹, Pirda Aulia¹

¹Universitas Islam An-Nadwah Kuala Tungkal, Indonesia

Email: sdewiagustina@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pola kepemimpinan dan sistem tata kelola (*governance*) yang diterapkan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) sebagai organisasi nirlaba publik di Indonesia. Kebaruan penelitian terletak pada sintesis pendekatan kepemimpinan multi-model dengan kerangka *Good Amil Governance* (GAG) dalam satu model analitik terintegrasi. Penelitian menggunakan metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui kajian sistematis terhadap dokumen resmi BAZNAS, laporan tahunan yang telah diaudit, serta jurnal ilmiah terindeks SINTA periode 2021–2024. Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dari publikasi resmi BAZNAS, hasil audit BPK, dan jurnal ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BAZNAS telah menerapkan prinsip GAG yang meliputi akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, kemandirian, dan partisipasi publik. Dari aspek kepemimpinan, BAZNAS mengintegrasikan pendekatan transformasional, adaptif, *servant leadership*, dan kolaboratif yang berkontribusi pada peningkatan penghimpunan ZIS dari Rp22,48 triliun pada 2022 menjadi Rp32,32 triliun pada 2023. Meskipun demikian, tantangan masih terdapat pada literasi zakat masyarakat, penguatan SDM amal daerah, dan koordinasi dengan LAZ. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi kepemimpinan berbasis nilai Islam dan tata kelola yang kuat menjadi faktor utama dalam meningkatkan kepercayaan publik serta efektivitas pengelolaan zakat nasional.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Tata Kelola; BAZNAS; *Good Amil Governance*; Organisasi Nirlaba

Abstract

This study aims to analyze the leadership patterns and governance system implemented by the National Board of Zakat (BAZNAS) as a public nonprofit organization in Indonesia. The novelty of this research lies in the integration of a multi-model leadership approach with the Good Amil Governance (GAG) framework into a single analytical model. This study employs a qualitative descriptive library research method through a systematic review of official BAZNAS documents, audited annual reports, and SINTA-indexed scholarly journals published between 2021 and 2024. Data validity was strengthened through source triangulation using official BAZNAS publications, audit reports from the Audit Board of Indonesia (BPK), and relevant academic literature. The findings indicate that BAZNAS has successfully implemented the principles of Good Amil Governance, including accountability, transparency, professionalism, independence, and public participation. In terms of leadership, BAZNAS integrates transformational, adaptive, servant, and collaborative leadership approaches, contributing to an increase

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

in zakat, infaq, and sadaqah (ZIS) collection from IDR 22.48 trillion in 2022 to IDR 32.32 trillion in 2023. Nevertheless, challenges remain in improving public zakat literacy, strengthening regional amil human resources, and enhancing coordination with Zakat Management Organizations (LAZ). The study concludes that the synergy between Islamic values-based leadership and a robust governance system is essential for strengthening public trust and improving the effectiveness of national zakat management.

Keywords: *Leadership; Governance; BAZNAS; Good Amil Governance; Non-Profit Organization*

PENDAHULUAN

Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) merupakan satu-satunya lembaga pemerintah non-struktural yang secara resmi dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden RI No. 8 Tahun 2001 dan diperkuat melalui Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Sebagai organisasi nirlaba publik, BAZNAS memiliki tanggung jawab ganda, yakni sebagai lembaga keagamaan yang mengelola ibadah maaliyah (zakat) dan sebagai entitas publik yang wajib menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*). Kedua dimensi ini saling berinteraksi dan membentuk karakter unik BAZNAS di antara lembaga-lembaga pengelola dana publik di Indonesia.

Indonesia dengan populasi Muslim terbesar di dunia menyimpan potensi zakat yang sangat besar. Berdasarkan kajian Pusat Kajian Strategis (Puskas) BAZNAS, potensi zakat nasional pada tahun 2025 diestimasi mencapai Rp 37,9 triliun. Namun demikian, realisasi pengumpulan zakat masih belum mencapai angka optimal tersebut. Data menunjukkan bahwa pengumpulan zakat, infaq, sedekah dan Dana Sosial Keagamaan Lainnya (DSKL) secara nasional pada tahun 2022 mencapai Rp 22,48 triliun dan meningkat signifikan menjadi Rp 32,32 triliun pada tahun 2023, atau tumbuh sebesar 43,74%.

Kesenjangan antara potensi dan realisasi ini mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam dua aspek utama: pertama, kepemimpinan yang belum sepenuhnya mampu menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia dan kelembagaan; dan kedua, sistem tata kelola yang belum optimal dalam membangun kepercayaan publik. Rifani, Taufiq, dan Sholihin menegaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi pengelolaan ZIS merupakan faktor krusial yang memengaruhi kepercayaan muzakki terhadap lembaga zakat¹. Sejalan dengan itu, Hotimah dan Suprayogi dalam meta-analisis

¹ Rifani Rifani dkk., "Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732, <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

mereka membuktikan secara empiris bahwa kedua dimensi tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan muzakki².

Kajian akademis tentang pengelolaan zakat di Indonesia selama ini cenderung berfokus pada salah satu aspek secara parsial, baik hanya mengkaji tata kelola (*governance*) maupun hanya menganalisis aspek kepemimpinan. Kesenjangan literatur (*research gap*) inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan mengintegrasikan analisis kepemimpinan multi-model dan implementasi *Good Amil Governance* (GAG) dalam satu kerangka analitik yang komprehensif, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih holistik tentang faktor-faktor penentu kinerja BAZNAS. Selain itu, penggunaan data terkini hingga tahun 2024 memberikan gambaran yang lebih mutakhir dibandingkan kajian-kajian sebelumnya.

Kepemimpinan dalam organisasi nirlaba berbeda secara fundamental dengan kepemimpinan korporasi karena orientasinya bukan pada keuntungan finansial, melainkan pada dampak sosial dan pelayanan publik. Menurut Nadrattuzaman Hosen, setidaknya terdapat enam model kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan dalam lembaga filantropi seperti BAZNAS, mencakup kepemimpinan transformasional, transaksional, *servant leadership*, kepemimpinan adaptif, kolaboratif, dan visioner. Keenam model ini tidak bersifat *mutually exclusive*, melainkan dapat diintegrasikan secara kontekstual sesuai kebutuhan organisasi³.

Kepemimpinan transformasional bercirikan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi anggota organisasi melalui visi yang kuat dan komunikasi yang efektif. Burns sebagai pencetus konsep ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif yang lebih tinggi. Dalam konteks zakat, kepemimpinan transformasional mendorong para amil untuk bekerja melampaui ekspektasi dengan landasan nilai-nilai keislaman⁴. Sebagaimana diungkapkan dalam *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf*, kepemimpinan yang baik secara langsung memengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan

² Husnul Hotimah dan Noven Suprayogi, "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia," *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54, <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.

³ N. Nadrattuzaman Hosen, "Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Lembaga Filantropi," *Forum Management Upgrade BAZNAS RI*, Jakarta, 2025.

⁴ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978).

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

kerja dalam organisasi filantropi, yang pada akhirnya menentukan ketercapaian target organisasi.⁵

Kepemimpinan adaptif semakin relevan di era transformasi digital dan ketidakpastian lingkungan. Heifetz dan Linsky mendefinisikan kepemimpinan adaptif sebagai kemampuan memobilisasi individu dan organisasi untuk menghadapi tantangan adaptif, bukan sekadar tantangan teknis. BAZNAS sebagai lembaga yang kini mengintegrasikan puluhan kanal digital dalam pengumpulan ZIS membutuhkan pemimpin yang mampu merespons perubahan lingkungan teknologi dengan cepat dan tepat. Prinsip kepemimpinan kolaboratif pun menjadi penting mengingat ekosistem perzakatan di Indonesia melibatkan banyak aktor, mulai dari BAZNAS Provinsi/Kabupaten/Kota hingga Lembaga Amil Zakat (LAZ).⁶

Konsep tata kelola yang baik (*good governance*) dalam konteks lembaga amil zakat dikenal dengan istilah *Good Amil Governance* (GAG). Sawmar dan Mohammed dalam kajiannya pada lembaga zakat internasional menegaskan bahwa penerapan *good governance* merupakan syarat utama untuk meningkatkan kepatuhan dan kepercayaan terhadap lembaga zakat. Mereka mengidentifikasi lima dimensi inti GAG yang saling berkaitan: akuntabilitas, transparansi, kepatuhan syariah, responsivitas, dan efisiensi.⁷

Hotimah dan Suprayogi dalam meta-analisis yang diterbitkan di *Review of Islamic Economics and Finance* menemukan bahwa akuntabilitas dan transparansi secara konsisten berpengaruh positif terhadap kepercayaan muzakki kepada lembaga zakat di Indonesia. Dengan menganalisis 27 studi empiris, mereka menyimpulkan bahwa effect size gabungan untuk akuntabilitas sebesar 0,612 dan transparansi sebesar 0,589, keduanya dalam kategori sedang-kuat. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kedua dimensi tersebut tidak dapat diabaikan dalam pengelolaan zakat yang profesional⁸.

⁵ M. Surobil Ilmi dkk., "KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI FILANTROPI," *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf* 4, no. 1 (2023): 27–41, <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v4i1.8005>.

⁶ Ronald A. Heifetz dan Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

⁷ Abdulsalam Ahmed Sawmar dan Mustafa Omar Mohammed, "Enhancing Zakat Compliance through Good Governance: A Conceptual Framework," *ISRA International Journal of Islamic Finance* 13, no. 1 (2021): 136–54, <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>.

⁸ Husnul Hotimah dan Noven Suprayogi, "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia," *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54, <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

Dalam konteks BAZNAS secara spesifik, Rifani, Taufiq, dan Sholihin menemukan bahwa implementasi prinsip akuntabilitas dan transparansi di BAZNAS Kota Payakumbuh telah memenuhi standar yang ditetapkan regulasi, namun masih memerlukan peningkatan dalam aspek keterbukaan informasi kepada mustahik. Temuan ini relevan untuk menggambarkan kondisi BAZNAS di tingkat daerah yang umumnya memiliki kapasitas lebih terbatas dibandingkan BAZNAS Pusat.⁹

Ramadhan menegaskan bahwa *good governance* dalam perspektif pelayanan publik mencakup dimensi yang lebih luas, yakni partisipasi, konsensus, *rule of law*, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, transparansi, responsivitas, dan kesetaraan¹⁰. Dalam konteks GAG untuk BAZNAS, Syaifuddin dan Khalil menyederhanakan dimensi ini menjadi lima yang paling relevan: akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*), profesionalisme (*professionalism*), kemandirian (*independence*), dan partisipasi (*participation*).¹¹

BAZNAS beroperasi dalam kerangka hukum yang kuat dan komprehensif. UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat memberikan landasan legal bagi operasionalisasi BAZNAS sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang independen. Regulasi ini menjamin kemandirian BAZNAS dari intervensi pihak luar sekaligus mewajibkan akuntabilitas kepada pemerintah dan publik. Kerangka hukum ini juga diperkuat oleh UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang mewajibkan BAZNAS untuk membuka akses informasi seluas-luasnya kepada masyarakat.

Penelitian ini menggunakan kerangka teoritis yang mengintegrasikan dua perspektif utama, yaitu teori kepemimpinan kontemporer dan *Good Amil Governance* (GAG). Perspektif kepemimpinan mencakup kepemimpinan transformasional, adaptif, *servant leadership*, dan kolaboratif sebagaimana dikembangkan oleh James MacGregor

⁹ Rifani Rifani dkk., “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh),” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732, <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.

¹⁰ Ruslan Ramadhan, “in Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur,” *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik* 6, no. 1 (2024): 55–67, <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v6i1.328>.

¹¹ Muhammad Syaifuddin dan Jafril Khalil, “Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqah Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan Regency),” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 1071, <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12795>.

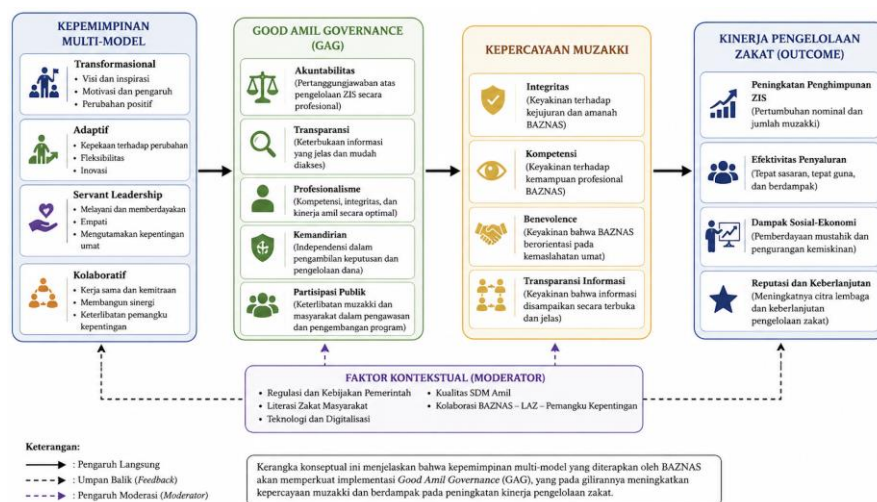
Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

Burns¹², Bernard M. Bass¹³, Ronald Heifetz dan Marty Linsky¹⁴, serta Robert K. Greenleaf¹⁵, Perspektif ini menekankan kemampuan pemimpin dalam membangun visi, adaptasi, pelayanan, dan kolaborasi organisasi.

Sementara itu, konsep GAG menekankan prinsip akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, independensi, dan partisipasi publik dalam pengelolaan zakat. Dalam penelitian ini, kepemimpinan multi-model dipandang sebagai faktor strategis yang memperkuat implementasi GAG pada Badan Amil Zakat Nasional. Implementasi tata kelola yang baik diyakini berkontribusi terhadap penguatan kepercayaan muzakki terhadap integritas dan profesionalisme lembaga pengelola zakat, yang pada akhirnya berdampak pada penguatan kinerja penghimpunan dan penyaluran zakat.

Berdasarkan kerangka teoritis, penelitian ini menempatkan kepemimpinan multi-model dan *Good Amil Governance* (GAG) sebagai faktor utama dalam penguatan kepercayaan muzakki pada Badan Amil Zakat Nasional. Kepemimpinan yang transformasional, adaptif, melayani, dan kolaboratif dipandang mampu mendorong tata kelola zakat yang lebih akuntabel, transparan, dan profesional.

Implementasi GAG diyakini berkontribusi terhadap penguatan kepercayaan muzakki, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja penghimpunan dan penyaluran zakat. Kerangka konseptual penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian (Dikembangkan Penulis)

¹² Burns, *Leadership*.

¹³ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).

¹⁴ Ronald A. Heifetz dan Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

¹⁵ Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977).

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan pokok: (1) Bagaimana pola kepemimpinan yang diterapkan BAZNAS dalam mengelola organisasi nirlaba publik?; (2) Bagaimana implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*Good Amil Governance*) di BAZNAS?; dan (3) Apa saja tantangan dan capaian BAZNAS dalam pengelolaan zakat nasional dari perspektif kepemimpinan dan tata kelola? Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara komprehensif kedua aspek tersebut sebagai bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pengembangan kelembagaan BAZNAS ke depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic library research* untuk menganalisis secara mendalam pola kepemimpinan dan tata kelola Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) berdasarkan sumber-sumber dokumenter. Data penelitian terdiri atas sumber primer, yaitu Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) BAZNAS tahun 2021–2023, *Outlook Zakat Indonesia* 2024, Indeks Literasi Zakat (ILZ) Nasional 2024, dokumen kebijakan dan regulasi BAZNAS termasuk Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011, serta pernyataan resmi pimpinan BAZNAS, dan sumber sekunder berupa jurnal ilmiah terindeks SINTA 1–3, Scopus, atau *Web of Science* yang diterbitkan pada periode 2018–2024 serta relevan dengan kepemimpinan organisasi nirlaba, tata kelola lembaga zakat, dan kinerja BAZNAS. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi secara sistematis dengan tahapan identifikasi, seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, penilaian kualitas sumber, serta ekstraksi data ke dalam matriks sintesis. Data dianalisis menggunakan teknik *content analysis* melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan dokumen resmi BAZNAS, laporan audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan jurnal ilmiah *peer-reviewed*, sehingga temuan penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan konsistensi yang lebih kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perkembangan Penghimpunan Zakat Nasional

Data penghimpunan ZIS dan DSKL yang diterbitkan oleh BAZNAS menunjukkan tren pertumbuhan yang sangat positif dalam beberapa tahun terakhir. Tabel 1 menyajikan rekapitulasi data penghimpunan zakat nasional dari tahun 2020 hingga 2023.

Tabel 1. Perkembangan Penghimpunan ZIS Nasional Tahun 2020-2023

Tahun	Penghimpunan ZIS (Triliun Rp)	Pertumbuhan (%)	Mustahik Penerima (Juta Jiwa)
2020	Rp 12,51	-	66,82
2021	Rp 17,41	39,17%	57,65
2022	Rp 22,48	29,12%	33,90
2023	Rp 32,32	43,74%	36,50

Sumber: Puskas BAZNAS, Outlook Zakat Indonesia 2024; LPZN 2023

Data pada Tabel 1 menunjukkan pertumbuhan yang konsisten dan akseleratif dalam periode 2020-2023. Lonjakan terbesar terjadi pada tahun 2023, yakni sebesar 43,74% dibandingkan tahun sebelumnya, melampaui target BAZNAS sebesar Rp 31 triliun. Ketua BAZNAS RI, Prof. Dr. KH. Noor Achmad, MA, mengonfirmasi bahwa realisasi tahun 2023 berhasil mencapai Rp 33 triliun berdasarkan data keseluruhan termasuk ZIS-DSKL *Off Balance Sheet*.¹⁶

Pertumbuhan ini patut dianalisis secara kritis. Dari perspektif tata kelola, akselerasi pertumbuhan berkorelasi kuat dengan peningkatan kepercayaan muzakki yang didorong oleh mekanisme akuntabilitas dan transparansi yang semakin baik. Hotimah dan Suprayogi dalam meta-analisis mereka secara empiris membuktikan korelasi positif antara transparansi-akuntabilitas lembaga zakat dengan jumlah donasi yang diterima. Dari perspektif kepemimpinan, strategi digital yang dipimpin oleh manajemen BAZNAS melalui integrasi puluhan kanal pembayaran digital berhasil menjangkau segmen muzakki muda usia 25-44 tahun yang menyumbang sekitar 70% total donatur, sebuah pencapaian yang mencerminkan kepemimpinan adaptif yang efektif.¹⁷

Namun demikian, perlu dicatat bahwa pertumbuhan jumlah mustahik penerima manfaat justru mengalami penurunan dari 66,82 juta jiwa (2020) menjadi 33,90 juta jiwa (2022), sebelum kembali meningkat ke 36,50 juta jiwa (2023). Penurunan ini tidak serta-

¹⁶ PPID BAZNAS RI, *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) 2023*, 2023, <https://ppid.baznas.go.id/laporan/laporan-pengelolaan-zakat>.

¹⁷ Husnul Hotimah dan Noven Suprayogi, "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia," *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54, <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

merta mengindikasikan penurunan dampak sosial, melainkan bisa mencerminkan pergeseran dari distribusi konsumtif yang tersebar kepada program pemberdayaan yang lebih terkonsentrasi dan terukur. Interpretasi ini didukung oleh data bahwa pada tahun 2022, BAZNAS berhasil mengentaskan 463.154 jiwa dari kemiskinan berdasarkan standar garis kemiskinan nasional.

B. Implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS

Analisis terhadap dokumen resmi dan laporan BAZNAS menunjukkan bahwa lembaga ini telah mengimplementasikan kelima dimensi GAG dengan tingkat capaian yang bervariasi. Tabel 2 menyajikan penilaian terhadap kondisi masing-masing dimensi GAG di BAZNAS beserta implikasi analitisnya.

Tabel 2. Penilaian Implementasi *Good Amil Governance* (GAG) di BAZNAS

Dimensi GAG	Indikator Utama	Kondisi Implementasi BAZNAS	Penilaian & Implikasi
Akuntabilitas	Laporan keuangan tahunan, audit eksternal BPK	LPZN diterbitkan rutin dan diaudit BPK; opini WTP konsisten	Sangat Baik - memenuhi standar akuntabilitas negara
Transparansi	Keterbukaan informasi publik, PPID aktif	Website PPID aktif, laporan dan statistik zakat dapat diunduh gratis	Baik - perlu penguatan aksesibilitas di daerah terpencil
Profesionalisme	Kompetensi amil, Pusdiklat BAZNAS	Pusdiklat aktif; namun kesenjangan kompetensi pusat-daerah masih signifikan	Cukup Baik - diperlukan program pengembangan SDM daerah yang lebih masif
Kemandirian	Kebebasan dari intervensi eksternal	Independensi dijamin UU No. 23/2011; bertanggung jawab kepada Presiden	Baik - regulasi kuat namun perlu dijaga konsistensi implementasinya
Partisipasi	Keterlibatan muzakki, mustahik, dan masyarakat	Platform digital & layanan pengaduan aktif; ILZ 2024 menunjukkan skor perilaku rendah (70,67)	Cukup Baik - partisipasi digital tinggi, namun inklusivitas non-digital belum optimal

Sumber: Analisis penulis berdasarkan dokumen BAZNAS, BPK¹⁸, dan kajian literatur (2024)

¹⁸ Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, "Hasil Audit Atas Laporan Keuangan Badan Amil Zakat Nasional Tahun 2023," 2023.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

Dimensi akuntabilitas mendapatkan penilaian sangat baik karena BAZNAS secara konsisten menerbitkan Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) yang dapat diakses publik melalui portal PPID resmi. Laporan keuangan BAZNAS diaudit secara eksternal oleh BPK dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) yang diraih secara konsisten, mencerminkan standar akuntabilitas tertinggi. Temuan ini sejalan dengan Rifani, Taufiq, dan Sholihin, meskipun mereka juga mencatat bahwa implementasi di tingkat daerah masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek keterbukaan informasi kepada mustahik.¹⁹

Dimensi transparansi dinilai baik, namun dengan catatan penting bahwa aksesibilitas informasi masih terpusat pada saluran digital. Hal ini menciptakan kesenjangan bagi masyarakat mustahik di daerah terpencil yang memiliki keterbatasan akses internet. Syaifuddin dan Khalil dalam studi kasus LAZISMU Pasuruan menemukan pola serupa di mana transparansi digital belum diimbangi dengan mekanisme non-digital yang memadai²⁰.

Dimensi profesionalisme menunjukkan kondisi yang paling heterogen. BAZNAS Pusat telah memiliki Pusdiklat yang aktif menyelenggarakan berbagai program pelatihan amil, termasuk forum Management Upgrade yang membahas gaya kepemimpinan. Namun kesenjangan kompetensi antara BAZNAS Pusat dengan BAZNAS di tingkat kabupaten/kota masih signifikan. Kondisi ini secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan kepada muzakki dan mustahik di daerah, yang merupakan cerminan dari efektivitas kepemimpinan dalam membangun kapasitas organisasi secara merata.

C. Pola Kepemimpinan yang Diterapkan BAZNAS

Analisis terhadap dokumen dan pernyataan resmi pimpinan BAZNAS mengidentifikasi bahwa BAZNAS mengadopsi pendekatan kepemimpinan multi-model yang terintegrasi, tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan tunggal. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran kontemporer dalam kepemimpinan organisasi nirlaba yang menekankan fleksibilitas dan kontekstualisasi gaya kepemimpinan. Tabel 3 merangkum

¹⁹ Rifani Rifani dkk., “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh),” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732, <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.

²⁰ Syaifuddin dan Khalil, “Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqah Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan Regency).”

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

model-model kepemimpinan yang relevan, penerapannya di BAZNAS, serta dampak terukurnya.

Tabel 3. Model Kepemimpinan, Penerapan, dan Dampak Terukur di BAZNAS

Model Kepemimpinan	Karakteristik Utama	Manifestasi di BAZNAS	Dampak Terukur
Transformasional	Menginspirasi, visi jangka panjang	Visi 'lembaga utama penyejahtera umat'; mendorong inovasi digital	Pertumbuhan ZIS 43,74% (2022-2023); melampaui target Rp 31 triliun
Adaptif	Responsif terhadap perubahan lingkungan	Integrasi puluhan kanal digital pembayaran ZIS	70% donatur usia 25-44 tahun; peningkatan aksesibilitas layanan
Servant Leadership	Melayani kebutuhan pemangku kepentingan	BAZNAS Tanggap Bencana; beasiswa; program pemberdayaan mustahik	463.154 jiwa diangkat dari kemiskinan (2022); 194.543 dari kemiskinan ekstrem
Kolaboratif	Sinergi lintas lembaga dan pemangku kepentingan	Kemitraan BAZNAS-LAZ-Pemerintah-Swasta dalam ekosistem perzakatan	Koordinasi nasional penghimpunan ZIS-DSKL termasuk Off Balance Sheet
Transaksional	Target berbasis reward/punishment	Penetapan dan monitoring target penghimpunan tahunan per unit	Konsistensi pertumbuhan penghimpunan di atas 20% per tahun (2020-2023)

Sumber: Analisis penulis berdasarkan Nadrattuzaman Hosen²¹, PPID BAZNAS RI²², dan Puskas BAZNAS²³

Kepemimpinan transformasional teridentifikasi sebagai model yang paling dominan dalam kebijakan strategis BAZNAS. Hal ini termanifestasi dalam upaya pimpinan untuk membangun dan mengkomunikasikan visi jangka panjang menjadi lembaga utama penyejahtera umat secara konsisten melalui berbagai forum resmi dan media. Visi ini tidak hanya bersifat retorik, melainkan dioperasionalkan melalui tiga pilar strategis: Aman Syar'i, Aman Regulasi, dan Aman NKRI. Ketiga pilar ini berfungsi

²¹ Hosen, "Penerapan Gaya Kepemimpinan dalam Lembaga Filantropi."

²² PPID BAZNAS RI, *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) 2023*.

²³ Puskas BAZNAS, *Outlook Zakat Indonesia 2024* (Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, 2024), <https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024>.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

sebagai panduan operasional sekaligus alat komunikasi nilai kepada seluruh jajaran amil, yang merupakan ciri khas kepemimpinan transformasional yang efektif.²⁴

Kepemimpinan adaptif termanifestasi paling jelas dalam respons terhadap perkembangan teknologi digital. Dalam kurun waktu yang relatif singkat, BAZNAS berhasil mengintegrasikan puluhan kanal digital untuk mempermudah pembayaran zakat, mencakup platform *e-commerce*, *mobile banking*, dan dompet digital. Strategi ini terbukti efektif dalam menjangkau segmen muzakki muda yang mendominasi donatur BAZNAS. Kemampuan beradaptasi ini secara langsung diterjemahkan ke dalam pertumbuhan penghimpunan yang signifikan, mengonfirmasi relevansi teori kepemimpinan adaptif Heifetz dan Linsky dalam konteks lembaga zakat²⁵.

Prinsip servant leadership terimplementasi dalam orientasi pelayanan BAZNAS kepada mustahik melalui program-program pemberdayaan yang terstruktur dan terukur. Data menunjukkan dampak yang konkret: pada tahun 2022, BAZNAS berhasil mengangkat 463.154 jiwa dari garis kemiskinan nasional, dengan 194.543 jiwa di antaranya termasuk kategori miskin ekstrem. Pencapaian ini mencerminkan bahwa kepemimpinan pelayan bukan sekadar filosofi, melainkan terimplementasi dalam program-program operasional yang memiliki dampak sosial yang dapat diukur dan dipertanggungjawabkan.

D. Tantangan dan Permasalahan dalam Kepemimpinan dan Tata Kelola

Meskipun capaian BAZNAS dalam penghimpunan dan penyaluran zakat terus meningkat, penelitian ini mengidentifikasi empat tantangan signifikan yang memerlukan perhatian strategis dari perspektif kepemimpinan dan tata kelola.

Tantangan pertama adalah stagnannya literasi zakat masyarakat. Indeks Literasi Zakat (ILZ) Nasional 2024 menunjukkan angka 74,83, sedikit menurun dari 75,26 pada tahun 2022. Penurunan ini secara statistik memang kecil, namun secara strategis sangat signifikan mengingat program edukasi zakat telah dijalankan secara masif. Yang lebih mengkhawatirkan, dimensi perilaku (*behavioral dimension*) dalam ILZ 2024 mencatat skor terendah yakni 70,67, menunjukkan bahwa kesadaran tentang zakat belum sepenuhnya terefleksikan dalam tindakan membayar zakat melalui lembaga resmi. Ini

²⁴ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*.

²⁵ Heifetz dan Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

merupakan tantangan kepemimpinan dalam aspek dakwah dan komunikasi publik yang memerlukan pendekatan baru yang lebih inovatif dan terukur.

Tantangan kedua adalah kesenjangan antara potensi dan realisasi zakat. Potensi zakat nasional 2025 diestimasi Rp 37,9 triliun, sementara realisasi 2023 baru mencapai Rp 32,32 triliun. Gap sebesar sekitar Rp 5,58 triliun ini tidak semata-mata persoalan teknis, melainkan mencerminkan tantangan struktural dalam kepemimpinan ekosistem zakat. Optimalisasi Unit Pengumpul Zakat (UPZ) di berbagai instansi pemerintah dan swasta menjadi salah satu kunci yang belum sepenuhnya dimanfaatkan. Kepemimpinan yang lebih agresif dalam membangun kemitraan kelembagaan diperlukan untuk menutup gap ini.

Tantangan ketiga adalah keterbatasan kapasitas SDM amil di tingkat daerah. Berbeda dengan BAZNAS Pusat yang memiliki sumber daya manusia yang memadai baik secara kuantitas maupun kualitas, BAZNAS di tingkat kabupaten/kota seringkali beroperasi dengan sumber daya yang sangat terbatas. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan kepada muzakki dan mustahik di daerah terpencil, dan mencerminkan tantangan dalam dimensi profesionalisme GAG.

Tantangan keempat adalah belum optimalnya koordinasi antara BAZNAS dan LAZ. Ekosistem perzakatan di Indonesia melibatkan ribuan LAZ yang beroperasi secara paralel. Meskipun UU No. 23/2011 telah mengatur mekanisme koordinasi, implementasinya di lapangan masih menghadapi hambatan berupa tumpang tindih program dan persaingan pengumpulan yang tidak selalu produktif. Putra dan Irawan mencatat bahwa fragmentasi lembaga zakat secara tidak langsung dapat menurunkan kepercayaan masyarakat karena menimbulkan kebingungan tentang lembaga mana yang paling dapat dipercaya. Kepemimpinan kolaboratif yang lebih kuat di tingkat BAZNAS Pusat sangat diperlukan untuk membangun sinergi ekosistem yang lebih kohesif.²⁶

E. Hubungan Kepemimpinan, Tata Kelola, dan Kinerja BAZNAS: Sebuah Analisis Integratif

Penelitian ini menemukan hubungan yang erat dan saling memperkuat antara kualitas kepemimpinan, implementasi tata kelola, dan kinerja penghimpunan zakat

²⁶ Josse Andrea Putra dan Deni Irawan, "Kepercayaan Masyarakat terhadap Penyaluran Dana Zakat (Studi Kasus BAZNAS Kota Pekanbaru)," *Jurnal Hukum Respublica Fakultas Hukum Universitas Lancang Kuning* 23, no. 1 (2023), <https://doi.org/10.31849/respublica.v23i01.16921>.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan *Good Amil Governance* Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

BAZNAS. Pertumbuhan penghimpunan ZIS yang konsisten dalam empat tahun terakhir dengan rata-rata di atas 30% per tahun tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi sinergis antara kepemimpinan yang visionaris, adaptif, dan berorientasi pelayanan dengan sistem tata kelola yang kuat dan transparan.

Model interaksi ini dapat dijelaskan melalui rantai kausalitas sebagai berikut: kepemimpinan transformasional membangun visi dan komitmen internal organisasi, yang kemudian mendorong implementasi GAG yang konsisten. Implementasi GAG yang konsisten - terutama dalam dimensi akuntabilitas dan transparansi - membangun kepercayaan muzakki, sebagaimana terbukti secara empiris oleh Hotimah dan Suprayogi²⁷. Kepercayaan muzakki yang meningkat kemudian mendorong pertumbuhan partisipasi pembayaran zakat, yang berujung pada peningkatan penghimpunan. Kepemimpinan adaptif pada gilirannya memastikan bahwa saluran penerimaan zakat terus berkembang sesuai perubahan preferensi muzakki, memperkuat siklus pertumbuhan ini.

Dengan demikian, kepemimpinan dan tata kelola bukan merupakan dua variabel yang berdiri sendiri, melainkan dua sisi dari satu koin yang sama. Kepemimpinan yang kuat tanpa tata kelola yang baik akan rentan terhadap penyalahgunaan kepercayaan publik, sementara tata kelola yang baik tanpa kepemimpinan yang efektif akan stagnan dan kehilangan momentum. Sintesis keduanya, yang dilandasi nilai-nilai Islam dan diperkuat oleh regulasi yang memadai, merupakan formula keberhasilan BAZNAS yang dapat dijadikan model bagi lembaga zakat di seluruh Indonesia.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa BAZNAS telah menerapkan prinsip *Good Amil Governance* yang meliputi akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, kemandirian, dan partisipasi publik, serta didukung oleh kepemimpinan multi-model yang mengintegrasikan pendekatan transformasional, adaptif, *servant*, kolaboratif, dan transaksional. Penerapan tata kelola dan kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan penghimpunan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) serta penguatan kepercayaan publik. Namun, BAZNAS masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan literasi zakat masyarakat, memperkuat kapasitas SDM amil di daerah, mengoptimalkan

²⁷ Hotimah dan Suprayogi, "Meta-Analysis Study," 2023.

Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan Good Amil Governance Dalam Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas

penghimpunan potensi zakat, dan memperkuat sinergi dengan LAZ. Oleh karena itu, diperlukan penguatan program literasi zakat, pengembangan kapasitas SDM, optimalisasi koordinasi antarlembaga, serta peningkatan transparansi agar efektivitas pengelolaan zakat nasional dapat terus ditingkatkan.

REFERENSI

- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press, 1977.
- Heifetz, Ronald A., dan Marty Linsky. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Heifetz, Ronald A., dan Marty Linsky. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Hotimah, Husnul, dan Noven Suprayogi. "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia." *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54. <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.
- Hotimah, Husnul, dan Noven Suprayogi. "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia." *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54. <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.
- Hotimah, Husnul, dan Noven Suprayogi. "Meta-Analysis Study: The Effects of Accountability and Transparency on Muzaki's Trust in Zakat Institutions in Indonesia." *Review of Islamic Economics and Finance* 6, no. 2 (2023): 139–54. <https://doi.org/10.17509/rief.v6i2.58653>.
- Ilmi, M. Surobil, Auliya Rahmadini, dan Uswatun Hasanah. "KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI DALAM ORGANISASI FILANTROPI." *Filantropi: Jurnal Manajemen Zakat dan Wakaf* 4, no. 1 (2023): 27–41. <https://doi.org/10.22515/finalmazawa.v4i1.8005>.

**Integrasi Kepemimpinan Multi-Model Dan Good Amil Governance Dalam
Penguatan Kepercayaan Muzakki Pada Baznas**

- PPID BAZNAS RI. *Laporan Pengelolaan Zakat Nasional (LPZN) 2023*. 2023.
<https://ppid.baznas.go.id/laporan/laporan-pengelolaan-zakat>.
- Puskas BAZNAS. *Outlook Zakat Indonesia 2024*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional, 2024.
<https://www.puskasbaznas.com/publications/books/1857-buku-outlook-zakat-indonesia-2024>.
- Putra, Josse Andrea, dan Deni Irawan. “Kepercayaan Masyarakat terhadap Penyaluran Dana Zakat (Studi Kasus BAZNAS Kota Pekanbaru).” *Jurnal Hukum Respublica Fakultas Hukum Universitas Lancang Kuning* 23, no. 1 (2023).
<https://doi.org/10.31849/respublica.v23i01.16921>.
- Ramadhan, Ruslan. “in Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur.” *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik* 6, no. 1 (2024): 55–67. <https://doi.org/10.55542/saraqopat.v6i1.328>.
- Rifani, Rifani, Muhammad Taufiq, dan Anwar Sholihin. “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.
- Rifani, Rifani, Muhammad Taufiq, dan Anwar Sholihin. “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.
- Rifani, Rifani, Muhammad Taufiq, dan Anwar Sholihin. “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) (Studi Kasus Baznas Kota Payakumbuh).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 9, no. 2 (2023): 2732.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9004>.
- Sawmar, Abdulsalam Ahmed, dan Mustafa Omar Mohammed. “Enhancing Zakat Compliance through Good Governance: A Conceptual Framework.” *ISRA International Journal of Islamic Finance* 13, no. 1 (2021): 136–54.
<https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>.
- Syaifuddin, Muhammad, dan Jafril Khalil. “Accountability and Transparency of Zakat, Infaq, Shodaqah Fund Management (Case Study on LAZISMU Pasuruan

Regency).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 10, no. 1 (2024): 1071.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v10i1.12795>.