

BAB IV

IMPLEMENTASI DAN TRANSFORMASI PENGAWASAN PENGELOLAAN ZAKAT DI KALIMANTAN SELATAN

A. Hasil Penelitian

1. Temuan Permasalahan dalam implementasi pengawasan oleh Kantor Kementerian Agama Wilayah Kalimantan Selatan

Muhammad Mahalli menjelaskan bahwa SDM yang di bawah koordinasi seksi zakat di kantor kementerian agama wilayah Kalimantan selatan ada 4 orang (termasuk beliau kepala seksinya yang sekarang disebut ketua tim). 1 (satu) orang di antaranya yang dikhususkan untuk zakat. Yang lain selain zakat mengurus tentang MTQ. Pejabat saat ini tidak lama mengurus zakat. Baru satu tahun. Perpindahan dan mutasi pegawai ASN di lingkungan departemen agama ini memang cukup sering.²³⁷

Saat diamanahkan menjadi koordinator zakat ini tidak ada pelatihan atau wawasan tentang perzakatan yang diberikan. Pegawai belajar sendiri tentang undang-undang dan peraturan yang berkaitan. Namun kenyataannya bahwa tidak banyak yang di urus sebagai koordinator zakat ini.²³⁸

Bidang zakat di kemenag wilayah hanya berkoordinasi dengan BAZNAS wilayah dan Kemenag kabupaten/kota terkait laporan-laporan dari BAZNAS di

²³⁷ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²³⁸ Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025.

daerah. Laporan F9 istilahnya dari BAZNAS di daerah diserahkan ke kemenag kabupaten/kota yang kemudian diteruskan ke kemenag wilayah.²³⁹ Kemudian menindaklanjuti pengajuan izin dari lembaga-lembaga zakat yang ada di provinsi. Ada 11 lembaga yang berizin yang dapat dilihat daftarnya pada tabel berikut.

Tabel 4. 1 Data LAZ Terdaftar di Kemenag Kalsel

No	Nama Lembaga	Alamat	Tahun SK	Status
1	LAZNAS LMI	Jl. Sultan Adam Blok A5/1 Banjarmasin Utara	2022	Aktif
2	LAZNAS Sahabat Yatim	Jl. Adhyaksa No.24, RT.027/RW.003, Sungai Miai, Kec. Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70123	2022	Aktif
3	LAZ Rumah Zakat	Jl. Sultan Adam, Sungai Miai, Kec. Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan 70123	2021	Aktif
4	LAZ DT Peduli	Jl. Cemara Raya No.4 RT 36 Banjarmasin	2021	Aktif
5	LAZNAS BMI	Jl. Karang Anyar 3, Loktabat Utara, Banjarbaru	2024	Aktif
6	Laznas Rumah Yatim Arrahman	Jl. Mayjend Sutoyo S No.12 Kel. Teluk Dalam Banjarmasin	2020	Aktif
7	Laznas YBM BRILiaN	Jl. A. Yani Km. 3,5 No. 151 Banjarmasin		Masih Proses
8	Lazismu Kalimantan Selatan	Jl. S. Parman Gg Purnama No.1 Kel. Pasar Lama Kec Bjm Tengah Kota Bjm	2023	Aktif
9	LAZNAS Griya Yatim Dan Dhuafa	Jl. Sultan Adam No.9 RT. 17 RW. 002 Sungai Miai, Banjarmasin Utara, Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan		Masih Proses
10	Baitul Maal Hidayatullah	Jl. RO Ulin No. 32 RT/RW 01/04 Loktabat Selatan Banjarbaru	2022	Aktif
11	LAZNAS Mizan Amanah	Jl. Bumi Mas Raya No.2 Kel. Pemurus Baru Banjarmasin		Masih Proses

(Sumber: Kemenag Kalsel)

²³⁹ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabila Muhtadin Banjarmasin.

Koordinasi dengan pemerintah daerah baik itu pemerintah daerah tingkat I (Gubernur) ataupun pemerintah daerah tingkat II (Bupati dan Walikota) dilakukan oleh BAZNAS masing-masing. Koordinasi biasanya terkait dengan target penghimpunan dana zakat yang telah ditetapkan oleh pemimpin daerah tersebut.²⁴⁰

Terhadap lembaga-lembaga yang tidak mengajukan izin semuanya dikembalikan kepada masyarakat. Kantor Kementerian Agama tidak menertibkan kecuali kalau ada laporan dari masyarakat. Ada laporan penerimaan dan pendistribusian dalam kurun waktu 6 (enam) bulan dan 1 (satu) tahun ke kantor kementerian agama. Laporan itu jadi informasi bahwa LAZ tersebut masih aktif beroperasi.²⁴¹

Tabel 4. 2 Laporan dari LAZ/Perwakilan yang masuk ke Kemenag Kalsel

No	Nama Lembaga	Laporan Semester	Laporan Tahunan
1	Laznas LMI	ada	Ada
2	Laznas Sahabat Yatim	ada	-
3	Laz Rumah Zakat	-	Ada
4	Laz DT Peduli	ada	Ada
5	Laznas BMI	-	-
6	Laznas Rumah Yatim Arrahman	ada	Ada
7	Laznas YBM Brilian	Izin masih proses	
8	Lazismu Kalimantan Selatan	-	-
9	Laznas Griya Yatim Dan Dhuafa	Izin masih proses	
10	Baitul Maal Hidayatullah	ada	Ada
11	Laznas Mizan Amanah	Izin masih proses	

(Sumber: diolah oleh penulis dari data kemenag kalsel)

²⁴⁰ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁴¹ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

Dari Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Kepatuhan pelaporan masih belum merata, bahkan di antara LAZ yang telah berizin. Hal ini menunjukkan:

- Kurangnya standarisasi sistem pelaporan dari Kemenag dan BAZNAS kepada semua LAZ.
- Koordinasi antarwilayah dan pusat belum optimal.
- Ketidaktahuan sebagian LAZ terhadap kewajiban pelaporan semester atau tahunan.

Ketika ditanyak terkait format laporan beliau menyebutkan tidak ada format khusus yang penting laporan itu diberikan sebagai bentuk keaktifan LAZ tersebut di daerah. Laporan dari perwakilan LAZ tersebut kemudian disimpan dan tidak ada prosedur untuk mengirimkan kepada kantor kementerian agama pusat. Kemudian ada prosedur perizinan kembali bagi LAZ dan perwakilan LAZ yang sudah habis masa izinnya. Kalau sudah habis ada pembaruan izin jika LAZ tersebut masih aktif di wilayah tersebut.²⁴²Proses pendaftaran LAZ dan perwakilan LAZ di Kalimantan Selatan dilakukan secara *online*.

Kemudian beliau lebih lanjut menjelaskan tentang pelaksanaan akreditasi atau audit. Audit yang beliau tangani adalah audit syariah BAZNAS yang ada di Kalimantan Selatan. Proses audit langsung dilakukan oleh kementerian agama pusat yakni pada direktorat pemberdayaan zakat dan wakaf. Kantor wilayah sifatnya hanya mendampingi pelaksanaan proses audit tersebut. Tim yang datang berjumlah 2 (dua) sampai 3 (tiga) orang. Waktu audit berlangsung selama kurang lebih 1 (satu)

²⁴² Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

minggu. BAZNAS mana yang akan di audit ditentukan oleh kantor wilayah kementerian agama, yaitu BAZNAS yang belum pernah di audit sebelumnya. Misalnya tahun 2023 yang lalu BAZNAS Kabupaten Banjar belum pernah diaudit secara syariah. Kantor kemenag menanyakan kesiapan BAZNAS tersebut untuk diaudit, jika menyanggupi maka proses audit akan dilakukan.²⁴³

Setelah dilaksanakan audit, hasilnya akan disampaikan oleh auditor kepada BAZNAS yang diaudit beserta catatan-catatan yang perlu diperhatikan. Laporan hasil audit ini juga diberitahukan kepada kantor kementerian agama sebagai tembusan. BAZNAS kemudian memperbaiki kekurangan-kekurangan tersebut dengan berkoordinasi dengan tim auditor di pusat.²⁴⁴

Hanya saja pelaksanaan audit ini dilaksanakan tidak rutin, dalam 1 tahun hanya 1 lembaga zakat yang di audit bahkan ada yang tidak terlaksana sama sekali dikarenakan keterbatasan anggaran. Bisa terjadi anggarannya sudah diajukan atau sudah dialokasikan namun kemudian dibatalkan karena ada revisi. Anggaran pelaksanaan audit tersebut adalah anggaran dari kantor pusat. Sedangkan anggaran dari daerah diambil dari anggaran pendampingan. Tim yang datang bisa berbeda setiap tahunnya namun sudah memiliki sertifikat kompetensi sebagai auditor.²⁴⁵

LAZ yang ada di daerah saat ini belum pernah diaudit secara syariah. Tidak ada LAZ yang mengajukan diri minta diaudit sampai saat ini sehingga tidak ada pengaturan terkait hal tersebut. Namun untuk perwakilan LAZ yang memang

²⁴³ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁴⁴ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

²⁴⁵ Ibid.

memiliki kantor pusat di Ibukota atau di daerah lain, audit syariah ini menjadi urusan kantor pusatnya masing-masing.²⁴⁶

Di Kalimantan selatan, pelaksanaan audit syariah hanya kepada BAZNAS baik itu tingkat provinsi maupun kabupaten kota. Sedangkan LAZ provinsi maupun kota tidak ada. Dan perwakilan LAZ tidak diwajibkan di audit syariah. Audit syariat sebagaimana dimaksud dilakukan oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama.²⁴⁷

Kementrian agama juga memiliki program lain dibidang zakat yaitu Program Kampung Zakat. Program ini dikerjasamakan dengan BAZNAS setempat baik untuk pendanaannya maupun pengelolaannya mengingat BAZNAS ini adalah lembaga zakat milik pemerintah. Tujuan pelaksanaan program ini adalah untuk pemberdayaan mustahiq di bidang pertanian, perikanan, peternakan dan lain-lain yang dapat dikembangkan sesuai dengan potensi yang ada.²⁴⁸

Kembali membicarakan terkait perizinan, kemenag mengakui hanya memiliki data lembaga-lembaga zakat yang memberitahukan dan melakukan proses perizinan di kemenag. Sedangkan lembaga-lembaga yang menghimpun zakat namun tidak mengurus perizinan tidak diketahui. Masyarakat menurut Mahalli masih tidak terlalu mengindahkan apakah lembaga yang mengumpulkan sumbangan ZIS sudah memiliki izin operasi atau belum. Sampai saat ini beliau

²⁴⁶ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁴⁷ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

²⁴⁸ Ibid.

tidak menemukan adanya laporan atau indikasi terjadinya penyelewengan terhadap pengelolaan dana ZIS di Kalimantan Selatan.²⁴⁹

Kantor Kemenag wilayah juga melakukan proses pemilihan pengurus BAZNAS yang baru jika masa jabatan pengurus sebelumnya akan berakhir setelah 5 (lima) tahun. Prosesnya dari pembentukan panitia, pendaftaran calon dewan komisioner dari PNS yang masih aktif, sampai proses penyeleksian anggota BAZNAS yang dilakukan oleh tim termasuk Gubernur (pemerintah daerah). Dari penentuan 10 (sepuluh) calon pengurus BAZNAS akan dipilih 5 (lima) orang yang jadi pengurus. Jika dari 5 (lima) yang terpilih tersebut tidak dapat memenuhi kewajibannya maka akan dipilih dari 5 (lima) calon lain yang sudah ada. Atau jumlahnya menjadi kurang dari 5 (lima) karena pengurus yang ada memutuskan untuk tetap jalan dengan jumlah pengurus yang ada. Pengurus dan calon pengurus BAZNAS tidak boleh terlibat secara aktif dalam kegiatan politik. Jika kemudian telah terpilih namun memutuskan untuk aktif dalam partai politik, maka pengurus tersebut harus mengundurkan diri.²⁵⁰

Berbicara tentang gaji para pengurus BAZNAS, Mahalli mengatakan kalau nilainya tergantung dari keputusan daerah masing-masing. Setiap pemerintah daerah bisa berbeda menentukan gaji para pengurus BAZNAS. Biasanya melihat kondisi pendapatan masing-masing. Dan terkait gaji ini bukan wewenang kantor

²⁴⁹ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁵⁰ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

kemenag untuk mengaturnya bahkan beliau mengakui tidak mengetahui berapa nominalnya.²⁵¹

Dalam melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pengelolaan zakat ini, Pak Mahalli senantiasa berkoordinasi dengan BAZNAS dan Ketua Bidang. Termasuk pengelolaan ZIS di internal kemenag sendiri, karena kantor kemenag provinsi kalsel merupakan UPZ nya BAZNAS. Setiap bulan gaji pegawai dipotong sesuai formulir yang telah mereka isi. Para pegawai ditanya berapa mereka bersedia untuk mengeluarkan zakat, infak dan sedekah yang kemudian akan dipotong oleh bendahara setiap bulannya. Dana ZIS yang terkumpul akan disetorkan ke BAZNAS setiap 1 (satu) atau 2 (dua) bulan tergantung kondisi. UPZ di kantor kemenag kalsel dapat menyalurkan dana yang terkumpul sesuai kebijakan pimpinan jika ada keperluan pemberian santunan. Namun jumlah dana yang terkumpul dan jumlah dana yang didistribusikan tetap harus dilaporkan kepada BAZNAS.²⁵²

Peneliti di akhir sesi wawancara menanyakan tentang saran dan harapan beliau terkait pengawasan terhadap OPZ di kalsel ini seperti apa agar berfungsi lebih baik lagi. Beliau kemudian mengutarakan harapan agar pelaksanaan audit syariah bisa rutin dilaksanakan setiap tahun. Sehingga setiap kabupaten mendapatkan gilirannya masing-masing. Kemudian beliau juga menyampaikan tentang pelatihan terhadap amil sangat jarang dilakukan karena pos anggaran yang terbatas. Seyogyanya amil yang melakukan pengelolaan zakat mendapatkan

²⁵¹ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin..

²⁵² Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025.

sertifikat keahlian atau kompetensi. Begitu pula pegawai kemenag sendiri yang mendapatkan tugas melakukan tugas pada bidang atau seksi zakat. Sehingga kemenag memiliki kontribusi untuk peningkatan kapasitas SDM dan Amil di daerah.²⁵³

Peneliti juga melakukan wawancara di tempat dan waktu yang lain bersama Pak Mahalli dan Ibu Yanti di kantor kemenag kalsel di komplek banjar indah. Ibu yanti ketika ditanya data terkait masa perizinan LAZ dan Perwakilan LAZ menanggapi tidak semuanya ada. Ada beberapa SK yang mereka simpan namun tidak semuanya. Kemudian pak Mahalli menjelaskan kembali tentang OPZ yang mengirimkan laporan ada yang rajin memberikan per 6 bulan ada juga yang hanya laporan tahunan saja.²⁵⁴

Kemudian beliau menjelaskan tentang kampung zakat tahun ini direncanakan diadakan di Kabupaten Hulu Sungai Tengah di Kota Barabai. Sebelumnya pernah dilakukan di Kabupaten Tanah Bumbu. Digilirkan setiap kabupaten. Karena kampung zakat ini anggaran dari pusat, kementrian agama pusat diinfokan menggandengan beberapa LAZ untuk ikut menyalurkan bantuan di kampung zakat tersebut. Begitu pula BAZNAS Provinsi dan BAZNAS Kabupaten Kota. Ada bantuan untuk kepentingan ekonomi seperti ternak itik dan ada pula bantuan di bidang pendidikan yaitu berupa beasiswa.²⁵⁵

²⁵³ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁵⁴ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

²⁵⁵ Ibid.

Tidak semua provinsi mendapatkan anggaran kampung zakat ini setiap tahunnya, tergantung proposal yang diajukan masing-masing daerah. Anggaran dari kemenag pusat sendiri dialokasikan untuk biaya operasional kampung zakat. Sedangkan bantuan kepada mustahiq dari OPZ. Rumah Yatim disebut beliau pernah ikut serta dalam kampung zakat ini dengan memberi bantuan beasiswa dan mobil ambulance di banjarbaru. Tim kantor kemenag pusat akan meresmikan kampung zakat ini sekaligus menyerahkan bantuan yang diperlukan.²⁵⁶

Peneliti selanjutnya menanyakan terkait hubungan antara Majelis Ulama Indonesia (MUI) dengan kantor kementerian agama apakah ada koordinasi juga terkait pengawasan OPZ. Beliau menjawab koordinasi dengan kemenag bukan tentang pengawasan zakat tetapi tentang produk halal. Terkait Dewan Pengawas Syariah koordinasinya ke BAZNAS bukan ke kemenag. Jadi selama ini Kantor Kemenag Kalsel hanya berkoordinasi dengan BAZNAS saja terkait pengawasan. BAZNAS sudah memiliki Peraturan BAZNAS (PERBAZNAS) yang mengatur secara rinci terkait pengelolaan zakat.²⁵⁷

Sesuai dengan SK yang diberikan oleh kemenag wilayah kepada LAZ, ada kewajiban LAZ harus melakukan audit oleh auditor eksternal dan mempublikasikannya melalui media massa baik itu cetak atau elektronik melalui website atau sosial media. Pak Mahalli menyebutkan ketika ditanya apakah ada pengontrolan dari kemenag terkait hal tersebut, beliau menyebutkan tidak ada.

²⁵⁶ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁵⁷ Mahalli, Wawancara dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran dan Al-Hadits dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel.

Kontrol kemenag lebih kepada pengumpulan laporan. Jika tidak rutin memberikan laporan akan dipertimbangkan dalam pemberian rekomendasi perpanjangan izin dari LAZ tersebut. LAZ yang tidak aktif dianggap belum terkelola dengan baik dan pengumpulan dana ZIS nya masih belum banyak sehingga tidak bisa direkomendasikan juga untuk dimintai bantuan saat ada program-program yang ingin dikerjasamakan.²⁵⁸

Perkembangan LAZ menurut beliau sangat dinamis. Tidak semua LAZ yang sudah mendapatkan SK kemudian bertahan, ada juga yang kemudian tutup karena tidak berhasil membiayai operasionalnya. Sehingga tidak pernah lagi berkoordinasi dengan kantor kemenag dan tidak pernah lagi memberikan laporan. Ketika ditanya apakah ada LAZ yang tidak memberikan laporan dan tidak berkoordinasi namun tetap beroperasi tanpa mengajukan perpanjangan izin lagi, Pak Mahalli mengatakan bahwa kantor kemenag tidak dapat mengetahui hal tersebut karena keterbatasan anggaran yang dimiliki. Namun LAZ sendiri sudah membentuk sebuah grup yang disebut Forum Zakat yang mana dinamika dari LAZ yang masih beroperasi dan sudah tutup dapat diketahui disitu.²⁵⁹

Forum Zakat sendiri melakukan pertemuan rutin setiap bulannya dan kemenag secara terbuka bisa diundang untuk menghadiri pertemuan tersebut jika diperlukan. Tempat pertemuan bergantian pada setiap anggota LAZ yang tergabung. Termasuk masalah audit syariah silakan jika LAZ mau melaksanakan,

²⁵⁸ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁵⁹ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025.

namun biaya bisa dicari dari sponsor atau donatur karena tidak ada anggaran dari kemenag pusat. Namun biasanya audit syariah ini telah dilakukan oleh kantor pusat dari masing-masing LAZ. Kantor perwakilan LAZ biasanya di Banjarmasin atau Banjarbaru.²⁶⁰

2. Temuan Permasalahan dalam implementasi pengawasan pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)

Ahmad Rafi'ie menuturkan bahwa BAZNAS yang ada di daerah bersifat otonom. Semua dana yang terhimpun dikelola oleh masing-masing cabang dan disalurkan di wilayah masing-masing juga. Berbeda dengan sebagian Laznas yang aliran dananya di kelola oleh kantor pusat dulu baru di salurkan kembali kemasing-masing cabang. Di BAZNAS pengelolaan dana operasionalnya di atur oleh masing-masing cabang baik itu tingkat wilayah atau tingkat kabupaten/kota. Misalnya untuk keperluan biaya iklan itu menggunakan alokasi dana dari hak amil atau bisa juga dari alokasi bantuan pemerintah, itu diperkenankan.²⁶¹

Untuk kebutuhan pembelian asset, misalkan laptop atau mobil juga dikelola sendiri oleh cabang yang bersangkutan. Mekanisme pengadaannya independen tidak melalui portal LPSE. Kalau BAZNAS wilayah Kalsel biasanya ada vendor yang menyediakan melalui penunjukkan langsung atau diundang beberapa vendor

²⁶⁰ Muhammad Mahalli, "Wawancara Dengan Ketua Tim Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-Quran Dan Al-Hadits Dan Pemberdayaan Zakat Kemenag Kalsel," 6 Januari 2025, lokasi di Sekretariat LPTQ Masjid Raya Sabilal Muhtadin Banjarmasin.

²⁶¹ Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025, lokasi di Kediaman beliau di Gang Hikmah Jl. Anang Adenansi Banjarmasin.

secara terbatas. Namun mekanisme seperti itu diserahkan kepada kebijakan masing-masing cabang.²⁶²

BAZNAS ada yang mendapatkan bantuan dana dari pemerintah untuk keperluan pengelolaannya ada yang tidak. Itu tergantung dari skala BAZNAS tersebut. Kalau penghimpunan dananya sudah besar bisa jadi tidak dapat karena dianggap mampu membiaya sendiri dari alokasi hak amil yang terkumpul.²⁶³

Yang terjadi saat ini masih ada lembaga yang mengumpulkan dana zakat padahal belum berstatus LAZ/belum berizin. Mereka kadang mencari jalan berlindung di bawah izin dinas sosial. Salah satu contoh Yayasan Aksi Cepat Tanggap (ACT). Namun untuk lembaga itu mereka punya rekanan dari yayasan mereka sendiri yaitu Global Zakat sehingga hal itu masih bisa diterima. Namun bagi lembaga yang tidak ada memiliki rekanan LAZ seharusnya mereka tidak boleh menerima dana zakat. Jika ada masyarakat yang ingin membayar zakat seharusnya di tolak dan diarahkan ke LAZ yang sudah berizin. Namun yang terjadi saat ini tetap mereka terima bahkan di promosikan melalui spanduk bahwa mereka bisa menerima dana zakat.²⁶⁴

BAZNAS pernah berinisiatif menertibkan OPZ yang tidak berizin di kalsel namun kewenangan pengawasan itu tidak ada di BAZNAS tapi di kementrian agama. BAZNAS itu hanya mengeluarkan rekomendasi untuk digunakan dalam mengurus izin LAZ. Namun BAZNAS pernah berinisiatif menggandeng kemenag

²⁶² Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025, lokasi di Kediaman beliau di Gang Hikmah Jl. Anang Adenansi Banjarmasin.

²⁶³ Rafi'ie, Wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan.

²⁶⁴ Ibid.

dalam melakukan penertiban tersebut karena BAZNAS sendiri tidak ada wewenang memberikan teguran. Yang berhak menegur adalah kementrian agama.²⁶⁵

Namun yang jadi cukup kendala adalah proses mutasi SDM di kemenag yang cepat berubah. Belum sempat terlaksana, pimpinannya sudah berganti. Baik itu di kepala seksi, kepala bagian atau di kepala kemenag nya. Selain itu kegiatan yang diurusi oleh kemenag bukan hanya mengurus zakat. Ada pekerjaan-pekerjaan lain semisal MTQ dll. Staf yang mengurus zakat hanya 2 orang dan itu pun kemudian di pindah kebagian lain sehingga ada proses jeda petugas baru mempelajari tentang perzakatan.²⁶⁶

BAZNAS tidak melakukan pembinaan kepada LAZ. Itu tidak diamanahkan kepada BAZNAS. BAZNAS melakukan pembinaan itu kepada internal mereka sendiri. Misalnya BAZNAS pusat melakukan pembinaan kepada Basnas wilayah (Provinsi) dan seterusnya BAZNAS Provinsi melakukan pembinaan kepada BAZNAS Kabupaten/Kota. Wakil ketua BAZNAS di kalsel dibagi-bagi untuk melakukan pembinaan kepada 14 kabupaten kota yang ada. Mekanismenya bisa dari Wilayah yang melakukan kunjungan ke kabupaten/kota atau yang dari kabupaten/kota datang ke wilayah. Dalam pertemuan pembinaan itu dilakukan diskusi terkait problematika yang dihadapi BAZNAS masing-masing.²⁶⁷

Berbeda dengan di LAZ, Di BAZNAS tidak ada depan pengawas syariah. Tetapi ada yang namanya SAI (Satuan Audit Internal). Disetiap tingkatan BAZNAS

²⁶⁵ Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025, lokasi di Kediaman beliau di Gang Hikmah Jl. Anang Adenansi Banjarmasin.

²⁶⁶ Rafi'ie, Wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan.

²⁶⁷ Ibid.

SAI ini harus ada. Namun disesuaikan dengan kemampuan dari BAZNAS masing-masing. Ada yang hanya 1 atau 2 orang. Yang baik adalah 3 orang dimana masing-masing menjalankan fungsi yang berbeda yaitu fungsi audit keuangan, audit manajemen dan audit syariah.²⁶⁸

Sekarang BAZNAS mengalami reinkarnasi yang berkesinambungan. Dulu namanya BAZ, BAZIS, kalau di daerah disebut BAZDA. Jadi secara nasional penamaannya tidak seragam. Kemudian sejak zaman menteri agama pak khafidudin tahun 1999 BAZNAS itu mulai disatukan. Sekarang semuanya seragam menggunakan nama BAZNAS tinggal tingkatannya saja berbeda ada BAZNAS Pusat, Wilayah dan Kota atau Kabupaten. Logonya pun standar. Ini memudahkan BAZNAS untuk melakukan kampanye zakat dan program secara nasional. BAZNAS di daerah tinggal menduplikasi dan menyesuaikan sedikit dengan keadaan daerah masing-masing.²⁶⁹

Hal ini dilakukan sesuai standar manajemen ISO. BAZNAS di daerah pun diharapkan bisa bersertifikat ISO juga seperti halnya kantor pusat. Tapi ini tentu disesuaikan dengan kemampuan finansial nya karena biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan sertifikat ISO ini tidak sedikit, ratusan juta rupiah. Kantor BAZNAS daerah yang sudah ISO antara lain Jawa Tengah, Jawa Barat dan DKI Jakarta. Sesuai dengan pencapaian dana pengumpulan zakat mereka senilai 100 sampai 300 milyar lebih setahun.²⁷⁰

²⁶⁸ Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025, lokasi di Kediaman beliau di Gang Hikmah Jl. Anang Adenansi Banjarmasin.

²⁶⁹ Rafi'ie, Wawancara dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan.

²⁷⁰ Ibid.

Sedangkan BAZNAS Kalsel penghimpunan dana zakat masih di angka 35 milyar rupiah. Dan di tahun 2025 di target pencapaian sampai 51 Milyar rupiah. Hal ini sesuai dengan mekanisme perencanaan yang dijalankan. Sebelum Rakornas ada Pra Rakornas, yaitu penyusunan rencana anggaran tahunan dan penyusunan rencana kerja. Dalam penepatan target tersebut seluruh wilayah kerja BAZNAS dibagi dalam 5 cluster. BAZNAS Kalsel sendiri dimasukkan dalam cluster 4 dimana target kenaikan penghimpunan dana sampai dengan 50 persen.²⁷¹

3. Temuan Permasalahan dalam implementasi pengawasan pada LAZ Rumah Zakat Kalimantan Selatan

Dalam hal penelitian terhadap sikap pengawasan pemerintah terhadap Lembaga Amil Zakat (LAZ) ada 3 (tiga) responden yang penulis wawancara antara lain perwakilan LAZ Nasional yaitu Rumah Zakat, Lazismu Provinsi Kalimantan Selatan dan LAZ Provinsi Kalimantan Selatan yaitu LAZ Dhuafa Tersenyum. Kemudian penulis juga melakukan wawancara dengan Forum Zakat (FOZ), sebuah organisasi nasional perkumpulan seluruh LAZ di Indonesia. Kalimantan Selatan juga memiliki organisasi ini yang beranggotakan seluruh LAZ yang ada di provinsi Kalimantan selatan.

Wawancara dengan Rumah Zakat dilakukan langsung dengan Kepala Perwakilannya yaitu Bapak Muhammad Luthfi Alfin, SHI.²⁷² Menurut beliau pengawasan dari pemerintah kepada Rumah Zakat di tingkat Pusat sudah bagus,

²⁷¹ Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025, lokasi di Kediaman beliau di Gang Hikmah Jl. Anang Adenansi Banjarmasin.

²⁷² Muhammad Luthfi Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan," 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

namun ketika sampai di tataran daerah tergantung pejabat yang menjabat pada posisi kasie zakat. Mindset pejabat pemerintah di daerah berbeda-beda terhadap pengawasan lembaga zakat ini, ada yang progressif ada yang tidak.

Beliau kemudian mengomentari tentang *jobdesk* lain disamping zakat ada program lain yang dihandel oleh pejabat tersebut. Misal saat ini kasie zakat juga merangkap sebagai koord MTQ sehingga dalam pelaksanaan pengayoman dan pengawasan lembaga zakat kurang intensif. Berbeda saat kasie zakat hanya bertugas di bagian zakat saja, koordinasi dengan lembaga-lembaga zakat lebih sering.²⁷³

Beliau berbicara tentang kasus penyelewengan dana sosial oleh salah satu Organisasi Nasional, pengawasan oleh pemerintah kepada lembaga-lembaga zakat pada saat terjadinya kasus penyelewengan dana zakat tahun 2022 yang lalu lebih ketat. Pada saat itu densus 88 ikut menyelidiki dan melakukan interogasi kepada kementrian agama provinsi selaku regulator yang memiliki fungsi pengawasan kepada lembaga-lembaga pengumpul zakat. Tujuannya untuk melihat potensi-potensi penyelewengan pada lembaga-lembaga zakat yang lain serta status perizinan sebagai organisasi pengelola zakat. Akibat tekanan ini pemerintah lebih intensif berkomunikasi kepada lembaga-lembaga zakat. Pendekatan yang dilakukan Kementrian agama dan BAZNAS di provinsi terkait LAZ yang belum mendapatkan izin ini bersifat persuasif. Tidak serta merta melakukan pelarangan beroperasi.²⁷⁴

²⁷³ Muhammad Luthfi Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan," 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

²⁷⁴ Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,"

Terkait data LAZ dan Perwakilan LAZ yang sudah melakukan pengurusan perizinan terdapat data yang tidak sinkron antara data kemenag dengan data yang ada di lapangan. Yayasan Dhuafa Tersenyum diketahui sudah mendapatkan SK Kemenag Provinsi sebagai LAZ, namun tidak tercantum dalam daftar yang diberikan ke penulis. Hal ini menunjukkan tidak rapinya pengelolaan database di Kemenag Kalsel. Hal senada juga diungkapkan kepala perwakilan RZ Kalsel sekaligus mantan ketua FOZ beberapa periode.²⁷⁵

Penulis kemudian menanyakan hubungan antara kementerian agama selaku regulator dengan lembaga-lembaga zakat di wilayah Kalimantan selatan. Alfin menyebutkan ada koordinasi ketika sifatnya meminta support dari LAZ, misalnya untuk pengadaan paket bantuan sembako di bulan Ramadhan. Sebagian LAZ menolak karena dianggap bantuan tersebut dipolitisasi untuk kepentingan pencitraan pejabat tertentu saat itu.²⁷⁶

Alfin kemudian juga mengkritisi bahwa setiap kali ada pergantian kepengurusan, pejabat yang baru kementerian agama seringkali meminta ulang data-data lembaga amil zakat seperti alamat kantor dan kontak person padahal data-data tersebut sudah di kirimkan sebelumnya baik secara langsung maupun tidak langsung terlampir pada laporan-laporan semester ataupun tahunan yang rutin dikirimkan oleh LAZ. Hal ini menjadi tanda Tanya di kalangan LAZ apakah kementerian agama tidak mengarsipkan data-data sebelumnya. Bisa jadi semua

²⁷⁵ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

²⁷⁶ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

proses pengawasan terhadap LAZ ini masih dilakukan secara manual sehingga tidak tersimpan setelah pergantian kepengurusan.²⁷⁷

Alfin menjelaskan ada 2 jenis laporan yang wajib disetorkan oleh LAZ kepada kementerian agama provinsi dan BAZNAS yaitu:²⁷⁸

1. Laporan semester di bulan September
2. Laporan tahunan di bulan Februari

Dari seluruh LAZ yang ada di kalsel sudah 80 sd 90 persen yang rutin mengirimkan laporan ini. Laporan ini kemudian di olah oleh kementerian agama wilayah untuk disampaikan ke Gubernur. Termasuk laporan dari BAZNAS. Dan disampaikan juga ke kementerian agama pusat untuk direkap secara nasional. Namun, penghimpunan dan penyaluran dana zakat tidak seluruhnya dilaporkan karena ada LAZ yang tidak menyerahkan laporan. Juga lembaga-lembaga lain yang bukan LAZ yang melakukan pungutan terhadap dana Zakat, Infak dan sedekah juga tidak memberikan laporan.²⁷⁹

Penyerahan laporan ini baik laporan semester atau tahunan dilakukan murni karena kesadaran dan tanggung jawab dari masing-masing LAZ. Sayangnya tidak ada usaha proaktif dari kementerian agama untuk mengingatkan secara resmi terhadap kewajiban penyerahan laporan ini. Sebagian pejabat malah tidak mengetahui tentang kewajiban laporan ini yang menunjukkan kurangnya literasi dan transfer knowledge di kementerian agama tentang tugas dan tanggung jawabnya.

²⁷⁷ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala..

²⁷⁸ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

²⁷⁹ *ibid.*

Di sisi lain kepala perwakilan LAZ ataupun kepala LAZ setempat juga tidak semua memahami masalah laporan ini. Lembaga yang tidak mengirimkan laporan tidak ada pengingatan baik berupa pesan, telpon atau surat. Juga dari kementrian agama tidak ada evaluasi atau timbal balik dari laporan yang disampaikan.²⁸⁰

Alfin kemudian menjelaskan terkait pengelolaan hak amil bahwa saat penyerahan laporan ke BAZNAS kadang di Tanya terkait isi laporan. Misalkan kenapa di dalam laporan keuangan yang disampaikan tidak ada alokasi untuk hak amil? Dalam hal ini kantor cabang Rumah Zakat memang tidak mengelola hak amil secara mandiri, tetapi semua di atur alokasinya oleh pusat. Penggajian SDM Amil mengikuti standar penggajian secara nasional. Isi laporan tersebut antara lain mencakup laporan penyaluran per asnaf baik jumlah dana maupun jumlah penerimanya, kemudian alokasi penerimaan dana untuk masing-masing pos zakat, infak sedekah dan pos sumbangan keagamaan lainnya.²⁸¹

Proses pengiriman laporan dari LAZ ke Kementrian agama masih manual. Namun kedepannya semua laporan dan juga proses pengurusan rekomendasi BAZNAS, perpanjangan izin per 4 tahun dan lain-lain akan dilakukan secara online. Dengan ini diharapkan semua data termasuk status perizinan LAZ bisa terekam dengan baik. Karena selama ini tidak ada informasi dan peringatan dari kementrian agama jika masa berlaku perizinan sudah habis. LAZ memperbarui izin atas kesadaran masing-masing. Dalam hal ini, di rumah zakat itu sudah menjadi

²⁸⁰ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

²⁸¹ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

tanggung jawab dari kepala kantor perwakilan. Jika terlambat untuk mengurus izin ini, akan mempengaruhi kinerja kepala kantor perwakilan tersebut.²⁸²

Selain oleh kementerian agama, LAZ salah satunya Rumah zakat kantor perwakilan kalsel pernah dikunjungi oleh DPR RI untuk melakukan penelitian terhadap tata kelola lembaga zakat, fungsi dan kebijakan BAZNAS dalam melakukan fungsi operator dan regulatornya, apakah ada tumpang tindih dalam pelaksanaannya. Kunjungan tersebut dalam rangka evaluasi terhadap Undang-undang zakat yang sudah ada.²⁸³

Selain itu proses pengawasan juga dilakukan oleh internal lembaga zakat. Rumah zakat sangat ketat terkait hal ini sehingga memiliki Tim audit internal yang langsung dibawah koordinasi CEO. Hal-hal yang berkaitan dengan stakeholder terkait, tentang keamanan lembaga, potensi-potensi fraud yang mungkin timbul di organisasi dan lain-lain. Audit ini meliputi audit di bagian keuangan, operasional, dan proyek-proyek yang sedang berjalan dengan mitra. Audit diterapkan tidak hanya di kantor pusat tapi di seluruh cabang rumah zakat. Jika ada indikasi terjadinya penyelewengan tim audit akan melakukan penyelidikan, meminta keterangan dari berbagai pihak dan jika terjadinya di cabang akan menurunkan tim untuk melakukan penanganan. Jika bukti-bukti penyelewengan dan lain-lain terkumpul, maka amil yang terlibat akan diberikan sanksi berupa surat peringatan, skorsing

²⁸² Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala..

²⁸³ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) tergantung tingkat kesalahan yang dibuat.²⁸⁴

Rumah Zakat setiap tahun juga menyerahkan laporan keuangan kepada akuntan publik untuk diaudit dan hasil audit tersebut beserta opininya di publish kepada masyarakat melalui media-media eksternal. Audit eksternal ini wajib dilakukan oleh setiap LAZ karena termaktub dalam undang-undang. Bagi LAZ yang sudah besar ini mudah saja dilakukan karena biaya operasional mereka cukup besar, namun bagi LAZ yang baru berdiri atau masih kecil kewajiban ini sulit dilakukan. Meminta Akuntan Publik untuk melakukan audit memerlukan biaya yang tidak sedikit.²⁸⁵

Terkait Audit Syariah, LAZ pernah diminta untuk mengajukan audit syariah kepada kantor kementerian agama provinsi. Jadi sifatnya ini pengajuan dari masing-masing LAZ dan sifatnya pilihan tidak wajib. Biaya yang timbul dari proses audit ini dibebankan kepada LAZ yang mengajukan permohonan audit syariah. Proses audit syariah ini diperkirakan 1 hari selesai dengan beberapa orang auditor. Rumah zakat sendiri tidak pernah mengajukan audit syariah ini.²⁸⁶

Kotak infak yang disebar ditempat publik pengawasannya jatuh pada dinas sosial, bukan kementerian agama. Penyebarannya pun memerlukan izin dari dinas sosial setempat. Tapi saat ini Rumah Zakat sudah fokus pada metode pengumpulan yang bersifat digital sehingga metode kotak infak di tempat-tempat publik mulai

²⁸⁴ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

²⁸⁵ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

²⁸⁶ *ibid.*

ditinggalkan. Hal ini juga untuk mengurangi terjadi pencurian dari oknum tidak bertanggungjawab. Terkadang pemilik tempat publik yang dititipkan tidak sadar bahwa petugas yang mengambil isi kotak bukanlah dari lembaga yang menitipkan. Oknum ternyata memiliki id card yang dibuat sendiri dan memiliki kunci yang pas pada setiap gembok pengunci kontak infak.²⁸⁷

4. Temuan Permasalahan dalam implementasi pengawasan pada Lazismu Provinsi Kalimantan Selatan

Wawancara dengan Lazismu provinsi Kalimantan selatan dilakukan dengan manajernya yaitu Bapak Hendra Permana Saputra. Dalam keterangannya beliau menerangkan bahwa kewajiban utama pelaporan adalah kepada Lazismu pusat yang ada di Jakarta. Sedangkan laporan kepada kemenag di provinsi sifatnya tidak wajib atau tidak ada keterikatan.²⁸⁸

Beliau menyebutkan bahwa izin lazismu di kalsel itu berada di tingkat pusat di Jakarta, kemudian turun ke wilayah, kemudian daerah hingga terakhir pada unit-unit yang ada di amal usaha muhammadiyah.²⁸⁹

Ketika ditanya tentang kewajiban laporan apa saja yang diserahkan kepada pemerintah, beliau menjawab tidak mengetahuinya. Cuma selama ini laporan yang diberikan kepada kemenag Cuma sekali setahun yaitu laporan tahunan yang telah

²⁸⁷ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025, lokasi di kediaman beliau di Handil Bakti Barito Kuala.

²⁸⁸ Hendra Permana Saputra, “Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,” 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

²⁸⁹ Saputra, “Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,”

di audit. Beliau juga menyebutkan tidak ada batasan waktu kapan laporan harus diberikan kepada kemenag.²⁹⁰

Perihal laporan semester, beliau mengkonfirmasi bahwa laporan ke Lazismu pusat yang lebih intens. Yaitu laporan triwulan, semester, dan laporan tahunan yang mana laporan ini akan diserahkan ke kemenag pusat. Sedangkan laporan ke kemenag wilayah tidak ada laporan semester. Tidak diketahui laporan apa saja yang wajib diberikan kepada kemenag wilayah. Karena memang tidak ada pengarahan juga dari kemenag untuk mengumpulkan lembaga zakat yang ada dan memberikan informasi-informasi apa saja terkait regulasi. Beliau sendiri mengakui bingung terkait peran kemenag terhadap lembaga zakat. Bahkan hanya dalam kurun waktu beberapa bulan terakhir saja kemenag hadir dalam forum zakat. Sebelumnya tidak ada.²⁹¹

Ketika ditanya terkait perizinan Lazismu di Kalimantan selatan, Hendra menyebutkan bahwa sifatnya hanya pemberitahuan ke kemenag bahwa Lazismu provinsi itu ada dan beroperasi di wilayah tersebut. Tidak ada pengurusan izin yang bersifat resmi ke kemenag wilayah. Lazismu provinsi hanya memberitahukan bahwa secara nasional mereka telah mendapatkan izin di tingkat pusat. Sedangkan untuk pembaruan izin setiap 5 (lima) tahun beliau mengatakan tidak mengetahui hal tersebut. SK yang mereka ketahui dari kemenag wilayah adalah tahun 2012 dan tidak ada pembaruan lagi setelahnya.²⁹²

²⁹⁰ Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

²⁹¹ Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,"

²⁹² Ibid.

Selanjutnya Hendra menyebutkan terkait struktur di Lazismu provinsi bahwa beliau selaku manajer berserta staf hanyalah pelaksana saja. Sedangkan keputusan dan kebijakan ada di badan pengurus yang mendapatkan SK resmi dari pusat. Salah satu struktur di dalam badan pengurus adalah adanya dewan pengawas syariah DPS yang menjadi rujukan para pelaksana untuk mendapatkan keputusan terkait pengelolaan dana zakat, infak dan sedekah. misalnya dalam hal pedistribusian zakat fitrah itu bisa dilakukan sepanjang tahun, tidak harus dihabiskan dibagi saat malam idul fitri. Kemudian pemberian zakat fitrah juga tidak harus berupa beras, tapi bisa berupa pelayanan kesehatan untuk masyarakat. Namun penerimanya harus dari kalangan fakir miskin dan mustahiq yang berhak. DPS kemudian menantau pelaksanaan hal tersebut dengan seksama.²⁹³

Antara DPS dan amil pelaksana (eksekutif) tidak ada jadwal pertemuan khusus, namun sifatnya adalah perkasus atau jika ada masalah yang ingin dikonsultasikan. Misalnya Hendara mencontohkan terkait bantuan untuk bencana alam ternyata masih ada dana yang masuk, bisa saja dana tersebut dialihkan untuk cadangan atau bantuan untuk bencana alam yang lain jika penanganan bencana alam saat itu dianggap telah selesai.²⁹⁴

Pertemuan rutin antara DPS, badan pengurus dan amil pelaksana (eksekutif) biasa dilakukan saat ada momen-momen besar seperti persiapan menyambut bulan Ramadhan atau persiapan pelaksanaan audit. DPS sendiri terdiri atas beberapa

²⁹³ Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

²⁹⁴ Saputra, Wawancara dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan.

orang dengan keahlian dibidang tertentu yang diperlukan. Ada yang ahli di bidang hukum fikih ada yang ahli di bidang akuntansi keuangan.²⁹⁵

Selanjutnya Lazismu wilayah provinsi Kalimantan selatan juga membantu pembentukan Lazismu-lazismu yang ada di kotamadya/kabupaten. Lazismu di daerah ini akan menjadi kantor cabang dari Lazismu Provinsi. Sturuktur nya sama dengan Lazismu di wilayah provinsi termasuk memiliki DPS sendiri yang dipilih dari kader-kader muhammadiyah yang memiliki keahlian baik itu di bidang fikih maupun keuangan. Pengurusan perizinan lazismu di daerah ini sifatnya internal lazismu saja, tidak berurusan dengan kementrian agama di daerah masing-masing. Begitu pula laporannya akan di kelola secara internal oleh lazismu provinsi yang kemudian akan dirangkum dan disatukan secara keseluruhan untuk di laporkan ke lazismu pusat. Setelah di lakukan audit baru laporan diberikan baik itu ke BAZNAS Provinsi maupun ke kemenag provinsi.²⁹⁶

Pada prinsipnya SK masing-masing kantor lazismu diberikan oleh struktur di atasnya. Misal Lazismu Banjarmasin di buatkan SK nya oleh Lazismu provinsi wilayah Kalimantan selatan. Kantor Lazismu provinsi sendiri SK nya berasal dari Lazismu pusat yang berkedudukan di Jakarta. Lazismu juga memiliki kantor layanan (KL) di masjid-masjid muhammadiyah yang sifatnya sama dengan UPZ di BAZNAS. Kantor layanan ini memiliki hak untuk menerima dan mendistribusikan dana zakat, infak dan sedekah secara langsung tanpa harus menyerahkan dana tersebut terlebih dahulu ke Lazismu provinsi atau Lazismu daerah. Namun laporan

²⁹⁵ Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

²⁹⁶ Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,"

hasil pengumpulan dan pendistribusian tetap harus dilaporkan rinciannya. Masing-masing kantor Lazismu memiliki rekening penampungan sendiri-sendiri yang tidak tergabung dengan kantor yang lain. Saat ini kantor layanan masih memiliki rekening sendiri, walaupun arahan dari kantor pusat rekening cukup sampai di kantor lazismu daerah saja. Kedepannya akan ditertibkan secara bertahap.²⁹⁷

Pengawasan di internal Lazismu sendiri dilakukan secara bertingkat. Lazismu wilayah provinsi Kalimantan selatan misalnya mendapatkan 3 (tiga) lapisan pengawasan. Yaitu dari Lazismu pusat, Pimpinan wilayah muhammadiyah dan dari Dewan Pengawas Syariah. Bentuk pengawasan dari pusat biasanya dilakukan secara zoom meeting, khususnya berkaitan dengan audit laporan keuangan.²⁹⁸

Ketika membicarakan tentang audit, Hendra menyebutkan bahwa laporan keuangan Lazismu di audit oleh Kantor Akuntan Publik di Jakarta untuk tingkat nasional. Wilayah ataupun daerah tidak melakukan audit sendiri-sendiri. Namun audit secara nasional tersebut sudah mencakup audit laporan kantor Lazismu wilayah, daerah dan kantor layanan berdasarkan laporan yang rutin dikirim secara berkala. 3 tahun berurut-turut Lazismu mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Bukti-bukti transaksi keuangan di scan aslinya kemudian filenya dikirim ke kantor pusat untuk diteliti oleh tim audit. Audit Keuangan biasanya dilakukan setelah akhir tahun hingga bulan Juni tahun selanjutnya.²⁹⁹

²⁹⁷ Hendra Permana Saputra, Wawancara dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan. 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

²⁹⁸ Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,"

²⁹⁹ *ibid.*

Selain audit keuangan, Lazismu juga sudah pernah melakukan audit syariah, namun saat ini baru sampai di tataran pusat saja, belum sampai ke wilayah. Sedangkan audit manajemen atau sertifikasi ISO sudah dilakukan di beberapa wilayah di Jawa, yaitu Lazismu wilayah Jawa Timur dan Wilayah Jawa Tengah. Ini disesuaikan dengan capaian penghimpunan dana zakat, infak dan sedekah di wilayah tersebut. Jawa Timur dan Jawa Tengah misalnya sudah menghimpun lebih dari 250 milyar pertahunnya, sedangkan Lazismu wilayah Kalimantan selatan baru sampai di angka 16 milyar per tahun. Sangat jauh dari kantor wilayah di Pulau Jawa.³⁰⁰

Ketika membicarakan hak amil, saat ini amil zakat di Lazismu wilayah Kalimantan Selatan mendapatkan gaji yang di ambil dari porsi hak amil atau 1/8 total penghimpunan dana zakat. Terdiri atas pokok dan bonus penghimpunan jika realisasi penghimpunan melewati target. Tidak ada support pendanaan dari pusat atau dari organisasi muhammadiyah. Namun jika terjadi kekurangan dana operasional biasanya disiasati dengan mengakadkan dana infak untuk donasi operasional. Dari donator-donatur rutin yang biasa berinfaq, akan dijelaskan kebutuhan operasional untuk penyelenggaraan suatu kegiatan atau operasional rutin misalnya. Amil meminta kesediaan agar infak tersebut bisa digunakan untuk hal tersebut. Jika berkenan maka kebutuhan dana bisa tertutupi tanpa harus mengambil dari porsi mustahiq yang lain.³⁰¹

Dalam hal pendistribusian dana zakat juga tidak diharuskan bahwa fakir dan miskin masing-masing hanya mendapat bagian 1/8. Pembagiannya disesuaikan

³⁰⁰ Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

³⁰¹ Saputra, Wawancara dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan.

dengan keadaan di lapangan. Jika jumlah penerima dari fakir dan miskin banyak maka bisa saja seluruh atau sebagian besar dana zakat didistribusikan ke kategori penerima zakat tersebut. Pendistribusian zakat, infak dan sedekah dibagikan kepada mustahiq di lingkungan amal usaha muhammadiyah seperti guru-guru muhammadiyah, tukang parkir, *cleaning service*, *security* dan lain-lain.³⁰²

Untuk pembelian asset semisal mobil operasional, maka dananya di fundraisingkan secara khusus. Lazismu membuka donasi infak untuk pembelian asset tersebut. Jadi tidak menggunakan dana zakat. Jika tidak mencukupi di tutupi dari dana infak umum. Lazismu daerah saat ini diminta menyerahkan 5 persen hasil penghimpunannya kepada Lazismu wilayah yang nanti dana tersebut akan disalurkan secara langsung kepada mustahiq binaan wilayah atau disalurkan kembali kepada Lazismu daerah yang masih defisit anggaran keuangannya.³⁰³

Terkait penerimaan dana zakat, infak dan sedekah di seluruh amal usaha muhammadiyah baik itu sekolah, rumah sakit, masjid, panti asuhan dan lain-lain jika belum ada kantor layanan Lazismu disana maka saat ini belum dimasukkan ke dalam laporan *off balance sheet* nya Lazismu. Artinya terjadi penerimaan dan penyaluran dana namun langsung dikelola sendiri dan dana tidak masuk ke dalam rekening Lazismu. Fokus utama adalah program yang dijalankan sendiri oleh Lazismu, sedangkan kelolaan amal usaha muhammadiyah yang lain dicatat sesuai kemampuan saja. Begitu pula penerimaan qurban.³⁰⁴

³⁰² Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

³⁰³ Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan,"

³⁰⁴ Ibid.

Untuk operasional Lazismu, bagian eksekutif atau amil pelaksana berkantor seperti jam kantor pada umumnya. Jika diperlukan bisa bekerja diluar jam operasional umumnya seperti hari minggu atau hari libur lainnya. Amil diberikan pelatihan yang diselenggarakan oleh Lazismu bersama amil-amil di daerah. Disesuaikan dengan posisi jabatan yang diamanahkan. Setiap amil dikontrak selama satu tahun dan akan diperpanjang jika diperlukan. Saat ini untuk pendayagunaan dana zakat, infak dan sedekah, Lazismu tidak menggunakan amil tetap namun dibantu oleh relawan-relawan Lazismu.³⁰⁵

5. Temuan Permasalahan dalam implementasi pengawasan pada LAZ Dhuafa Tersenyum

Wawancara terkait LAZ Dhuafa Tersenyum dilakukan bersama dengan pendirinya yaitu Ustadz Abie Audah. LAZ Dhuafa Tersenyum berada di bawah yayasan Dhuafa Tersenyum yang juga memiliki unit usaha Klinik kesehatan. Sebagai pemilik yayasan, beliau merasa terbebani dengan banyaknya perizinan yang harus diurus. Untuk perizinan yayasan beliau harus mengurus perizinan di kemenkumham dan dinas sosial, untuk LAZ harus mengurus perizinan di kementrian agama dan untuk klinik kesehatan harus mengurus perizinan di dinas kesehatan. Yayasannya harus terdaftar di kesbangpol dan untuk perizinan tempat usaha terkait limbah dan lain-lain harus mengurus perizinan di Dinas DPM-PTSP.³⁰⁶

³⁰⁵ Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025, lokasi Kantor Lazismu Kalimantan Selatan di Jalan S. Parman Banjarmasin.

³⁰⁶ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

Perizinan yang dilakukan tidak hanya di awal saat pendirian saja, namun perizinan secara berkala harus di urus kembali (pembaruan perizinan). Dan persyaratan pembaruan izin itu lebih sulit dibandingkan saat mengurus izin pertama. Sekarang semua perizinan dikeluarkan di DPM-PTSP dimana semua pelaku usaha harus membuat Nomor Induk Berusaha (NIB) dan harus mengisi portal *Online Single Submission* (OSS). Namun ke dinas terkait tetap harus mengurus rekomendasi agar izin tersebut bisa dikeluarkan. Persoalan selanjutnya adalah terkait laporan yang harus diberikan untuk setiap perizinan. Laporan itu harus diserahkan setiap 3 (tiga) bulan baik itu kepada Dinas Sosial, Kesbangpol, BAZNAS dan Kemenag.³⁰⁷

Terkait laporan kepada BAZNAS ataupun Kemenag Provinsi, LAZ Dhuafa Tersenyum melihat ada kesenjangan informasi, ketidaksinkronan bahkan konflik antara kemenag dan BAZNAS. Kemenag menyampaikan bahwa laporan cukup di kemenag saja tidak perlu ke BAZNAS dan begitu juga sebaliknya BAZNAS menyampaikan laporan tidak perlu ke Kemenag cukup ke BAZNAS saja. Ini tentu saja menimbulkan kebingungan yang seharusnya tidak diperlukan. Laporan akhirnya tetap diserahkan kepada 2 (dua) instansi tersebut.³⁰⁸

Jada dalam kurun waktu tersebut Yayasan Dhuafa Tersenyum harus membuat 5 buah laporan sekaligus antara lain laporan untuk Pembina dan Pengawas Yayasan, Dinas Sosial, BAZNAS, Kemenag dan Kesbangpol. Semuanya dengan format laporan sendiri-sendiri berbeda antara yang satu dengan yang lain.

³⁰⁷ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³⁰⁸ Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum,"

Beliau berharap ada kemudahan dalam proses regulasi pendirian yayasan berserta kemudahan dalam mekanisme pelaporan. Yayasan akan sulit bergerak jika harus disibukkan dengan kewajiban laporan untuk setiap instansi terkait dengan format laporan yang berbeda pula.³⁰⁹

Untuk laporan yang dipublish ke media massa, Yayasan Dhuafa Tersenyum menerbitkan lewat media cetak Banjarmasin Post. Untuk Audit laporan keuangan atau pun audit syariah dilakukan secara internal dengan bekerjasama dengan para ahli dibidangnya. Untuk audit keuangan sendiri nilainya jika melalui kantor akuntan publik sampai seratusan juta rupiah. Untuk sebuah lembaga sosial tingkat provinsi (bukan tingkat nasional) ini sangat memberatkan. Karena semua dana operasional adalah sumbangan dari masyarakat bukan dari usaha komersil. Walaupun dari dinas sosial ataupun kesbangpol biasa memberikan bantuan dana kepada lembaga dan yayasan sosial, namun dana yang diberikan tidak sebanding dengan kewajiban dana yang harus dikeluarkan.³¹⁰

Yayasan Dhuafa tersenyum memiliki dewan pengawas syariah yang membantu melakukan pengawasan agar yayasan ini tetap berada dalam koridor yang benar. Dalam pembentukan yayasan agar tidak ada benturan kepentingan ditetapkan aturan bahwa seluruh stakeholder baik itu Pembina dan pengawas tidak diberikan gaji dan juga dilarang untuk memberikan sumbangan. Sehingga keputusan tertinggi di yayasan adalah hasil rapat. Semua Pembina dan pengawasa serta pengurus memiliki nilai suara yang sama. Tidak ada yang lebih Karena telah

³⁰⁹ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³¹⁰ Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum,"

memberikan sumbangan lebih banyak dari yang lain dan sebagainya. Dengan ini system akan berjalan sesuai mekanisme yang adil dan demokratis.³¹¹

Dalam waktu 25 tahun Yayasan Dhuafa Tersenyum, proses perizinan dilakukan secara bertahap. Kegiatan dijalankan terlebih dulu sambil melengkapi syarat-syarat perizinan. Klinik berobat dan bersalin gratis adalah program pertama dan utama di yayasan ini. Untuk menarik minat masyarakat, diberikan hadiah undian bagi pasien yang datang untuk mendapatkan layanan kesehatan. Acara tersebut sukses, kemudian tahun 2007 beliau mengadakan acara seminar dan Tablig Akbar untuk menggalang donasi bagi program tersebut. Terkumpul dana kurang lebih 700 juta rupiah. Dari dana tersebut kemudian dibelikan asset berupa ruko untuk klinik kesehatan dhuafa tersenyum.³¹²

Dalam pengelolaannya yayasan dhuafa tersenyum juga telah memisahkan mekanisme penghimpunan dana zakat dengan dana infak. Dana zakat diperuntukkan untuk membiayai program layanan kesehatan gratis seperti pembelian obat-obatan dan sebagainya. Sedangkan dana infak diperuntukkan untuk keperluan operasionalnya seperti pembayaran tagihan air dan listrik. Sehingga tidak ada pemisahan dan pengambilan hak amil dari dana zakat yang masuk karena untuk keperluan amil dan operasional yayasan diambil dari pos dana infak. Begitu pula peraturan maksimal 20 persen dari dana infak yang terkumpul yang boleh diambil untuk operasional tidak dijalankan di lembaga ini.³¹³

³¹¹ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³¹² Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum,"

³¹³ Ibid.

Dana zakat yang dihimpun kemudian di alokasikan untuk program persalinan gratis bagi fakir miskin. 1(satu) orang fakir miskin akan mendapatkan jatah dana zakat senilai kurang lebih Rp 1.750.000 untuk biaya bersalin. Dalam satu bulan dihitung berapa orang yang akan melakukan persalinan maka sejumlah itu pula dana zakat yang akan dikeluarkan. 20 tahun klinik bersalin ini berjalan sudah 910 anak yang berhasil dilahirkan di klinik ini secara gratis. Sumbangsih terhadap daerah Kalimantan selatan khususnya Banjarmasin sangat luar biasa, khususnya dalam pelayanan bersalin gratis bagi ibu hamil dan juga pelayanan kesehatan untuk masyarakat umum di saat puskesmas libur pada tanggal merah.³¹⁴

Terkait kewajiban LAZ untuk memberikan bukti setor zakat kepada muzaki yang berzakat, hal ini sudah diterapkan di dhuafa tersenyum. Ada ketentuan yang berlaku jika zakat yang diberikan lebih dari 5 juta rupiah, kuitansi zakat harus diberi materai sedangkan jika dibawah itu maka tanpa materai. Sedangkan bukti setor zakat dapat menjadi pengurang penghasilan kena pajak, beliau mengatakan bahwa hal itu belum diberlakukan oleh pemerintah. Dari sisi regulasi dan peraturannya memang sudah ada namun belum disinkronkan dengan kantor pelayanan pajaknya. Jadi peraturan itu saat ini masih sebatas wacana saja.³¹⁵

Terhadap amil atau karyawan lembaga zakat bagusnya ada pelatihan atau undangan baik itu dari kemenag atau pun BAZNAS. Juga jika ada sosialisasi terkait peraturan baru atau hal lain yang berkaitan. Harapan dari Dhuafa Tersenyum terhadap pemerintah yaitu mempermudah regulasi perizinan atau pembaruan izin

³¹⁴ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³¹⁵ Al-Audah, Wawancara dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum.

serta mekanisme pemberian laporan kepada dinas terkait. Diharapkan tidak ada persyaratan yang menyulitkan kepada yayasan sehingga yayasan bisa lebih fokus pada kegiatan yang dijalankan.³¹⁶

Karyawan yayasan telah diperlakukan sesuai peraturan ketenagakerjaan. Mereka diberikan Surat Keputusan (SK) pengangkatan karyawan yang memuat detail jabatannya beserta renumerasi yang diberikan. Karyawan dievaluasi selama 3 (tiga) bulan kemudian akan diteruskan atau dipromosikan jika dinilai layak.³¹⁷

Untuk proses internal kontrol penerimaan dana zakat, infak dan sedekah kasir menerima dana dari muzakki kemudian membuat nota atau kuitansi. Ada bagian yang diberikan ke muzakki dan ada lembar yang diperuntukkan untuk arsip yayasan. Nota tersebut kemudian difoto dan di kirimkan kepada pimpinan. Uang beserta copy nota diserahkan dibagian keuangan yang kemudian akan dibuatkan laporan penerimaan kas. Pimpinan nanti akan membandingkan antara catatan bagian keuangan dengan laporan dari kasir apakah sudah cocok atau belum. Alhamdulillah selama ini belum pernah ada kasus penilapan dana ataupun tindakan *moral hazard* dari karyawan karena pimpinan selalu melakukan pengecekan dan kontrol keuangan dengan seksama. Selain itu karyawan diperlakukan seperti keluarga atau anak di yayasan ini sehingga meminimalisir kejadian semacam itu. Kedekatan hubungan antara pimpinan dan karyawan adalah salah satu kunci

³¹⁶ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³¹⁷ Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum,"

keberhasilan Yayasan Dhuafa Tersenyum dalam memaksimalkan kinerja karyawan dan menganulir tindakan penyelewengan.³¹⁸

Selain menerima donasi di kantor layanan, yayasan dhuafa tersenyum juga menyebarkan kotak infak di area kota Banjarmasin. Ada 1000 lebih kotak amal yang disebar dan dalam kurun waktu tertentu akan dikumpulkan oleh tenaga kolektor. Ada 2 orang tenaga kolektor yang dipekerjakan, satu karyawan tetap dan satu *freelance*. Dana di kotak infak dihitung di lokasi kemudian hasil perhitungannya di catat di nota dan ditandatangani oleh penanggung jawab kotak di lokasi tersebut. Dana berserta kuitansi asli kemudian di serahkan ke bagian kasir untuk dihitung ulang. Dalam realisasinya banyak terjadi ketidaksesuaian antara dana yang diserahkan dengan nota hasil perhitungan. Hal ini dimaklumi karena uang di kotak infak biasanya uang receh atau uang kecil. Jika selisih perhitungan masih tidak terlalu besar, maka dianggap sebagai kesalahan hitung dan kasir mencatat penerimaan berdasarkan nominal uang yang diserahkan.³¹⁹

Beliau kemudian menegaskan kembali tentang pentingnya pemerintah memberikan kemudahan dari sisi regulasi dan pelaporan. Tuntutan regulasi sebaiknya juga memperhitungkan kemampuan lembaga yang diatur untuk menjalankan regulasi tersebut, khususnya dari sisi kemampuan materi. Apalagi untuk yayasan yang bersifat sosial atau nirlaba yang didasari dengan niat dan maksud yang baik namun tidak bisa bertahan lama karena tuntutan regulasi yang menyulitkan.³²⁰

³¹⁸ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025, lokasi di Kantor Yayasan Dhuafa Tersenyum Banjarmasin.

³¹⁹ Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum,"

³²⁰ Ibid.

LAZ yang ada di Kalimantan Selatan membentuk suatu perkumpulan yang disebut Forum Zakat (FOZ). FOZ di kalsel dibentuk tahun 2015 dan terpilih sebagai ketua FOZ adalah pak Muhammad Lutfi Alfin dari Rumah Zakat Cabang Kalsel. Beliau menjabat sebagai ketua FOZ selama 4 periode hingga tahun 2023 dimana 1 periode untuk FOZ wilayah adalah selama 2 tahun. Saat ini beliau menjadi ketua bidang advokasi.³²¹

FOZ Kalsel saat ini anggotanya terdiri dari 13 LAZ, 2 diantaranya belum berizin. Jadi keanggotaan FOZ terbuka untuk LAZ yang sudah memiliki izin maupun belum. Karena di dalam FOZ nanti akan diberikan arahan dan saling berbagi informasi perihal perizinan LAZ, Sekolah dan Sertifikasi Amil dan hal lain-lain yang diperlukan untuk menunjang operasional LAZ tersebut.³²²

FOZ kalsel melakukan pertemuan rutin 1 bulan sekali. Dalam pertemuan tersebut di bahas perkembangan masing-masing LAZ, rencana kerjasama dan kolaborasi, rencana kunjungan ke berbagai stakeholder terkait seperti kementrian agama wilayah, BAZNAS, Walikota, Gubernur dan lain-lain. Harapannya dengan kunjungan tersebut LAZ akan mendapatkan perhatian dari pemerintah daerah dan turut diberikan dukungan karena peran serta LAZ tidak kecil dalam turut mencapai tujuan negara yaitu menghimpun dan menyalurkan dana zakat, infak dan sedekah dalam rangka pengentasan kemiskinan. Walaupun pemerintah sudah memiliki lembaga BAZNAS untuk melakukan hal tersebut, namun BAZNAS sendirian tanpa

³²¹ Muhammad Luthfi Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan," 2 Januari 2025.

³²² Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,"

LAZ tentu kewalahan dalam menghimpun potensi zakat serta menyalurkan kepada penerima yang berhak. Posisi BAZNAS pun sesungguhnya setara dengan LAZ.³²³

FOZ adalah perkumpulan LAZ. Namun pada hakikatnya, masing-masing LAZ merupakan organisasi dengan manajemen yang berbeda yang memiliki karakter dan kebijakan sendiri-sendiri. Dalam hal tersebut, mereka menghormati satu sama lain dan tidak ingin ikut campur. Bagaimana manajemen LAZ mengambil sikap dan kebijakan atas peraturan pemerintah terkait pengelolaan dana Zakat, infak dan sedekah adalah hak masing-masing LAZ. Jika ada terjadi penyelewengan atau pelanggaran peraturan, maka bukan ranah FOZ ataupun LAZ lain untuk menindaknya. Misalnya dalam kasus yang melibatkan ACT atau Global Zakat (GZ) tahun 2022 silam, kebijakan manajemen ACT/GZ yang mengambil manajemen fee cukup besar untuk operasional dan menggaji SDM nya sudah dianggap rahasia umum di kalangan LAZ lain. Namun kewenangan untuk membiarkan atau menindak hal tersebut hanya bisa dilakukan oleh lembaga yang memiliki otoritas untuk hal tersebut dalam hal ini adalah kementerian agama.³²⁴

³²³ Muhammad Luthfi Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,” 2 Januari 2025.

³²⁴ Alfin, “Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan,”

B. Analisis Data

1. Analisis Temuan Permasalahan Implementasi Pengawasan

a. Analisis pada Kantor Kementerian Agama Kalsel

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, berikut analisis permasalahan implementasi pengawasan oleh Kantor Kementerian Agama Kalsel:

- Pengawasan oleh Kemenag Kalsel masih bersifat administratif dan terbatas secara substantif. Kemenag Kalsel lebih berperan sebagai fasilitator koordinasi dibanding pengawas yang mengintervensi langsung. Hal ini juga terlihat dari sikap yang memberikan ruang kepada masyarakat untuk menilai legalitas LAZ, bukan dari tindakan preventif atau sanksi administratif yang ketat.
- Kelemahan struktural seperti SDM terbatas, minim pelatihan, dan kurangnya anggaran menjadi penghambat utama.
- Koordinasi lebih kuat dengan BAZNAS, sedangkan terhadap LAZ belum menyentuh aspek kontrol kualitas dan ketaatan syariah.
- Diperlukan transformasi sistem pengawasan berbasis data digital, pelatihan reguler bagi pegawai bidang zakat, serta kolaborasi aktif dengan Forum Zakat dan masyarakat.

Kementerian Agama berada di posisi strategis sebagai *regulator utama* pengelolaan zakat, namun implementasi pengawasan di tingkat daerah masih menghadapi banyak kendala. Keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur digital, serta lemahnya koordinasi lintas lembaga membuat pengawasan belum

berjalan optimal. Fungsi pembinaan lebih bersifat pasif dan reaktif, belum menjadi sistem pembinaan aktif dan progresif.

Tumpang tindih kewenangan dengan BAZNAS menciptakan kebingungan dalam pelaporan, perizinan, dan klarifikasi sanksi. Hal ini menunjukkan bahwa belum ada pembagian peran yang tegas antara lembaga regulator, dan justru memperbesar beban administratif bagi LAZ.

Secara normatif, regulasi seperti UU No. 23 Tahun 2011 dan PMA No. 14 Tahun 2014 sudah jelas, namun belum operasional secara teknis dan adaptif terhadap kapasitas lembaga lokal. Budaya hukum yang belum terbentuk dan pendekatan pengawasan yang bersifat *top-down* juga menyulitkan efektivitas pengawasan jangka panjang.

Oleh karena itu, diperlukan transformasi peran Kemenag dari sekadar regulator administratif menjadi fasilitator kolaboratif yang mampu menyediakan platform digital pelaporan, mekanisme pembinaan rutin, dan kerja sama lintas lembaga dalam satu sistem nasional. Selain itu, pembentukan otoritas pengawas baru sebagai lembaga independen dapat memperkuat sistem pengawasan nasional dengan standar yang lebih profesional dan inklusif.

b. Analisis pada BAZNAS Kalsel

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, berikut analisis permasalahan implementasi pengawasan pada BAZNAS Kalsel:

- BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan menjalankan otonomi dalam pengelolaan ZIS, termasuk pengadaan internal tanpa tender terbuka karena nilai program masih rendah. Hal ini menunjukkan efisiensi manajerial,

namun juga membuka celah pada aspek transparansi publik jika tidak diawasi secara ketat oleh pihak eksternal.

- Dukungan dari pemerintah daerah terhadap BAZNAS masih minim, karena dianggap sudah mapan dan mandiri. Hal ini mencerminkan asumsi yang tidak selalu relevan, sebab tanpa kolaborasi strategis dengan pemda, BAZNAS dapat kehilangan peluang sinergi dalam program pengentasan kemiskinan berbasis zakat.
- BAZNAS tidak memiliki kewenangan hukum untuk menindak LAZ tidak berizin, hanya dapat memberi imbauan atau melapor ke Kemenag. Ini menunjukkan adanya ketimpangan otoritas antar-lembaga dan kelemahan pada sistem pengawasan yang bersifat responsif dan terintegrasi.
- Kementerian Agama menghadapi tantangan struktural dan kapasitas SDM dalam pembinaan, termasuk rotasi pejabat dan minimnya tenaga teknis yang paham zakat. Ini menghambat kontinuitas pengawasan dan akumulasi pengalaman kelembagaan dalam menangani LAZ.
- Pembinaan oleh BAZNAS bersifat internal dan vertikal, belum menjangkau pembinaan terhadap LAZ, karena bukan menjadi tugas utama. Ketimpangan ini berpotensi menciptakan jurang kualitas antar-OPZ dan memperlemah ekosistem zakat secara menyeluruh.
- Satuan Audit Internal (SAI) telah dibentuk, namun kapasitas dan pelaksanaannya masih bervariasi di tiap daerah. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan internal belum dibakukan secara nasional dan sangat tergantung pada sumber daya lokal masing-masing BAZNAS.

- Standarisasi ISO dan audit berbasis kualitas belum banyak diterapkan, termasuk di Kalimantan Selatan, karena alasan keterbatasan anggaran. Padahal standarisasi semacam ini dapat memperkuat akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap OPZ.
- Target penghimpunan dana zakat ditentukan pusat dan terus meningkat tiap tahun, namun sering kali tidak disertai dengan peningkatan kapasitas teknis dan dukungan pembinaan. Hal ini dapat membebani OPZ dan mendorong pendekatan kuantitatif semata tanpa memperhatikan kualitas penyaluran dan dampaknya.

c. Analisis pada Rumah Zakat Kalsel

Rumah Zakat menunjukkan tata kelola pengawasan internal yang unggul, namun beroperasi secara relatif mandiri dari sistem pengawasan pemerintah. Lemahnya keterhubungan dengan Kemenag dan BAZNAS wilayah menunjukkan masih adanya dualisme sistem pengawasan: antara regulasi negara dan sistem audit internal LAZ. Hal ini mencerminkan *disintegrasi dalam ekosistem pengawasan zakat nasional* yang dapat menghambat efektivitas kolaborasi antar aktor. Ke depan, dibutuhkan *mekanisme penyelarasan dan pengakuan timbal balik* antara sistem audit LAZ dan otoritas pemerintah agar pengawasan zakat menjadi lebih inklusif, terstandarisasi, dan berdampak. Berikut analisisnya dalam poin per poin:

- Rumah Zakat memiliki struktur pengawasan dan pelaporan yang tertata rapi secara nasional. Seluruh cabang (termasuk di Kalimantan Selatan) wajib menyampaikan laporan keuangan secara sistematis ke kantor pusat, yang

kemudian diaudit oleh auditor eksternal (KAP). Ini menunjukkan adanya *akuntabilitas vertikal yang kuat* dan budaya audit yang mapan.

- Laporan ke pemerintah daerah atau Kemenag bersifat administratif dan lebih bersandar pada kewajiban regulasi, bukan koordinasi aktif. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan pemerintah dalam pengawasan masih bersifat simbolis atau prosedural, belum substantif atau kolaboratif.
- Koordinasi dengan Kemenag dinilai lemah dan birokratis, termasuk dalam pengurusan izin dan sertifikasi amil. Meski Rumah Zakat telah berizin nasional, koordinasi lokal tetap sulit karena tidak adanya sistem komunikasi langsung yang efisien antarlembaga. Ini mencerminkan lemahnya integrasi sistem antar-level pemerintahan dan otoritas zakat.
- Pelaporan LAZ ke pusat lebih diprioritaskan dibanding pelaporan ke wilayah, menunjukkan dominasi tata kelola internal dan budaya organisasional berbasis pusat (*centralized governance*), yang berdampak pada hubungan yang minim dengan pemangku kepentingan lokal.
- Audit internal dan eksternal telah dilaksanakan secara berkala dan profesional, bahkan terdapat pembagian antara audit syariah dan keuangan. Ini menjadi best practice dalam pengawasan internal LAZ yang patut direplikasi oleh lembaga lain, terutama skala kecil.
- Kegiatan operasional dan pendistribusian zakat dilakukan berbasis program yang terukur dan berbasis data, termasuk identifikasi mustahik dan penghitungan kebutuhan. Hal ini mencerminkan orientasi outcome dan efektivitas program yang patut diapresiasi.

- Rumah Zakat aktif dalam forum FOZ dan ikut menyebarkan standar tata kelola zakat kepada LAZ lain, berperan sebagai *agen pembelajaran* dalam ekosistem zakat nasional. Peran ini dapat mengisi kekosongan fungsi pembinaan yang belum maksimal dijalankan oleh Kemenag atau BAZNAS.

d. Analisis pada Lazismu Kalsel

Kasus LAZISMU menunjukkan kekuatan tata kelola internal berbasis sistem nasional yang mapan, namun belum sepenuhnya terhubung dengan sistem pengawasan eksternal yang dijalankan oleh Kemenag dan BAZNAS daerah. Pola pengawasan yang terdesentralisasi secara organisasi tetapi terpusat dalam jaringan Muhammadiyah menjadikan LAZISMU lebih akuntabel kepada struktur internal daripada kepada regulator negara. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan di tingkat nasional belum berhasil membangun *ekosistem kolaboratif lintas lembaga*.

Minimnya forum komunikasi dan pembinaan teknis dari pemerintah juga menyebabkan LAZISMU bergantung pada penguatan internal, bukan interaksi kelembagaan. Maka dari itu, transformasi model pengawasan perlu mengakomodasi realitas keberagaman struktur organisasi LAZ, dengan pendekatan koordinatif yang fleksibel, serta pengakuan terhadap standar audit internal yang sudah dimiliki ormas besar seperti Muhammadiyah. Penguatan fungsi pembinaan dan standarisasi audit nasional sangat dibutuhkan agar pengawasan berjalan seimbang tanpa mematikan inisiatif lembaga keagamaan. Berikut penjelasannya disajikan dalam poin per poin:

- Lazismu Kalimantan Selatan beroperasi di bawah struktur nasional Muhammadiyah, dengan pelaporan dan audit yang mengikuti kebijakan dari Lazismu pusat. Seluruh laporan keuangan, pelaksanaan program, serta realisasi distribusi zakat, infak, dan sedekah disampaikan ke kantor pusat secara berkala. Ini menunjukkan adanya *struktur komando vertikal yang kuat* dan terpusat.
- Hubungan dengan Kemenag wilayah bersifat administratif dan tidak bersifat koordinatif atau substantif. LAZISMU mengakui minimnya komunikasi dua arah, serta belum adanya forum rutin untuk membahas pengelolaan zakat secara bersama dengan pemerintah daerah dan BAZNAS.
- Audit dilakukan secara internal dan eksternal. Lazismu memiliki *Dewan Pengawas Syariah (DPS)* yang terpisah dari pengurus operasional dan tidak diberi gaji atau honor, sehingga menjaga independensi. Namun, audit eksternal (KAP) masih dilakukan secara periodik sesuai arahan dari pusat, belum menjadi standar tahunan wajib di semua cabang.
- Sumber daya manusia di LAZISMU cukup terbatas, terutama dalam hal manajemen keuangan dan regulasi. Prosedur pengelolaan dana, pemisahan zakat dan infak, serta pelaporan keuangan dilakukan sesuai sistem Lazismu pusat, namun masih terkendala dalam hal pelatihan teknis dan pemahaman SDM terhadap dinamika regulasi terbaru.
- Kegiatan penghimpunan dan penyaluran zakat lebih banyak disinergikan dengan amal usaha Muhammadiyah (AUM), seperti sekolah, rumah sakit, dan panti asuhan. Ini menunjukkan kekuatan dalam kolaborasi internal

organisasi, namun sekaligus membuat koordinasi dengan aktor eksternal (pemerintah/BAZNAS) menjadi relatif lemah.

- Tidak ada skema umpan balik sistematis dari mustahik atau masyarakat terkait kepuasan atas layanan zakat yang diberikan. Evaluasi lebih bersifat internal dan tidak mengedepankan transparansi partisipatif.

e. Analisis pada LAZ Dhuafa Tersenyum

Kasus Dhuafa Tersenyum menggambarkan tantangan nyata yang dihadapi oleh LAZ lokal dalam menavigasi kompleksitas pengawasan multi-lembaga. Meskipun telah berizin dan menjalankan fungsinya secara aktif di masyarakat, pengawasan yang dihadapi bersifat administratif, tumpang tindih, dan tidak adaptif terhadap keterbatasan kapasitas lembaga kecil.

Minimnya dukungan pembinaan teknis, digitalisasi sistem pelaporan, dan forum komunikasi yang konstruktif dari pemerintah dan BAZNAS membuat lembaga seperti Dhuafa Tersenyum lebih rentan terhadap ketidakefektifan pengawasan. Beban pelaporan yang tinggi dan biaya audit yang mahal menjadikan mereka fokus pada pemenuhan dokumen administratif ketimbang peningkatan kualitas program.

Ketergantungan pada forum non-pemerintah seperti FOZ menunjukkan adanya kekosongan fungsi negara dalam pembinaan dan fasilitasi. Hal ini memperkuat urgensi perlunya model pengawasan yang tidak hanya bersifat formal dan vertikal, tetapi juga kolaboratif dan mendukung secara teknis, terutama bagi LAZ kecil yang berperan besar di tingkat akar rumput.

Model transformasional seperti pembentukan otoritas pengawas baru menjadi semakin relevan untuk menciptakan standar yang inklusif, memberikan pendampingan yang adil, dan menghadirkan sistem pelaporan digital nasional yang efisien bagi semua skala OPZ. Berikut penjelasannya dalam poin per poin:

- LAZ Dhuafa Tersenyum adalah lembaga amil zakat berskala lokal yang telah memiliki izin operasional dari Kemenag, namun menghadapi tantangan besar dalam mengelola kewajiban administratif dan pelaporan berlapis ke berbagai instansi (Kemenag, BAZNAS, dan pemerintah daerah). Laporan disusun manual dan belum terintegrasi digital.
- Koordinasi dengan Kemenag dan BAZNAS dinilai terbatas dan belum sistematis. Sering kali terjadi perbedaan informasi antar instansi, bahkan tumpang tindih instruksi, sebagaimana diakui pendirinya. Hal ini menyebabkan kebingungan dalam pelaporan dan pelaksanaan program zakat.
- Audit internal dilakukan sederhana dengan pelibatan relawan independen, sementara audit eksternal belum dilakukan secara rutin karena kendala biaya. Dewan Pengawas Syariah (DPS) ada dan aktif, namun masih terbatas dalam kapasitas dan pelatihan.
- Pelaporan terbagi antara zakat, infak, dan sedekah secara manual, dan belum mengikuti sistem informasi nasional seperti SIMBA (BAZNAS). Hal ini menyulitkan dalam konsolidasi data, evaluasi program, serta pembuktian akuntabilitas publik.

- Kegiatan penghimpunan dan distribusi lebih bersifat partisipatif dan komunitarian, dengan pendekatan langsung ke masyarakat miskin. Namun, dukungan dan bimbingan dari Kemenag maupun BAZNAS sangat minim, termasuk dalam hal pelatihan, sosialisasi regulasi, dan penyediaan alat bantu digital.
- Forum komunikasi antar LAZ, seperti FOZ Kalimantan Selatan, justru menjadi rujukan utama untuk saling belajar dan menyebarkan informasi regulatif. LAZ kecil seperti Dhuafa Tersenyum merasa lebih nyaman berjejaring secara horizontal ketimbang vertikal ke regulator.

f. Analisis Permasalahan pada Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Berdasarkan Undang-Undang No. 23 tahun 2011 LAZ diwajibkan harus memiliki pengawas syariat. Namun BAZNAS tidak disebutkan dalam undang-undang tersebut. Keharusan BAZNAS dan LAZ memiliki pengawas syariat malah tercantum dalam keputusan Komisi Fatwa MUI Nomor 67 Tahun 2021. Namun keputusan Komisi Fatwa MUI tidak memiliki kekuatan hukum seperti halnya Undang-Undang. Akan lebih baik jika kewajiban BAZNAS memiliki pengawas Syariat juga dicantumkan dalam Undang-Undang agar dapat diterapkan serempak secara nasional.

Saat ini BAZNAS Provinsi dan Kab/Kota memiliki SAI (Satuan Audit Internal) berdasarkan PERBAZNAS No. 3 Tahun 2014. Walaupun dalam implementasinya dilakukan menyesuaikan kondisi masing-masing daerah. Seperti halnya pada BAZNAS Provinsi Kalsel, SAI terdiri atas 3 orang yang masing-masing bertanggung jawab untuk bidang syariah, keuangan, operasional dan

program. Beberapa BAZNAS Kab/Kota hanya memiliki 1 atau 2 orang dalam SAI nya.³²⁵

Berbeda dengan pengurus yang lain, SAI bukan merupakan karyawan atau amil tetap di BAZNAS. Tetapi dianggap sebagai konsultan ahli yang dibutuhkan jika ada permasalahan-permasalahan. Mengadakan pertemuan secara regular 1 kali per pekan atau saat-saat diperlukan.³²⁶

Sedangkan LAZ dan Perwakilan LAZ di Kalimantan Selatan sudah mematuhi aturan terkait pengawas syariah ini karena memang menjadi salah satu syarat dalam mendapatkan rekomendasi BAZNAS dalam pengurusan perizinan LAZ. LAZ Dhuafa tersenyum misalnya memiliki DPS yaitu prof. Dr. H. Kamrani Buseri MA dan KH. Husin Nafarin Lc., MA yang juga merupakan pembinan dan pengawas yayasan. Kemudian Lazismu Kalsel memiliki 3 orang DPS yaitu Ahmad Rifani, S.E.M.M. sebagai ketua dan Mairijani, M.Ag. dan Husnul Khair Pulingan, M.Ag. sebagai anggota. Sedangkan perwakilan LAZ mengikuti DPS kantor pusatnya.³²⁷

³²⁵ Ahmad Rafi'ie, "Wawancara Dengan Wakil Ketua II BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan," 4 Januari 2025.

³²⁶ Ibid.

³²⁷ Abdul Rochim Al-Audah, "Wawancara Dengan Ketua Yayasan Dhuafa Tersenyum," 27 Maret 2025; Hendra Permana Saputra, "Wawancara Dengan Manajer Lazismu Kalimantan Selatan," 3 Maret 2025; Muhammad Luthfi Alfin, "Wawancara Dengan Kepala Kantor Representative Rumah Zakat Kalimantan Selatan," 2 Januari 2025.

2. Analisis Efektivitas Pengawasan

a. Analisis pada Kemenag Provinsi Kalimantan Selatan

1) Analisis Teori *Good Governance*

a) Transparansi

- Masih terdapat kelemahan signifikan, terutama karena tidak adanya format laporan standar, dan hasil audit syariah tidak dipublikasikan secara terbuka.
- Selain itu, tidak semua masyarakat tahu mana lembaga yang berizin dan aktif, akibat minimnya keterbukaan informasi dari Kemenag atau LAZ kepada publik.

b) Akuntabilitas

- Beberapa LAZ tidak menyampaikan laporan secara berkala, namun tetap diakui keberadaannya oleh Kemenag karena tidak ada mekanisme pengawasan aktif.
- Akuntabilitas vertikal (kepada Kemenag pusat) pun lemah, karena laporan hanya disimpan di wilayah dan tidak dikirim ke pusat.

c) Responsibilitas (Tanggung Jawab)

- Kemenag Kalsel hanya menjalankan fungsi administratif dalam pengawasan. Ketika tidak ada pelaporan dari LAZ, tidak ada sanksi yang dijalankan secara aktif, kecuali laporan masyarakat.
- Penjelasan Mahalli menunjukkan bahwa pengawasan belum dijalankan sebagai tanggung jawab kelembagaan secara penuh.

d) Independensi

- Dalam hal pelaksanaan audit syariah terhadap BAZNAS, Kemenag wilayah hanya sebagai pendamping dan tidak memiliki otoritas independen untuk menindaklanjuti temuan audit.

- Ketiadaan audit untuk LAZ juga memperlihatkan ketergantungan terhadap pusat dan kurangnya dorongan lokal untuk penilaian objektif.

e) **Keadilan (Fairness)**

Terdapat perbedaan perlakuan antara BAZNAS dan LAZ. BAZNAS diaudit (meskipun tidak rutin), sedangkan LAZ tidak pernah diaudit, meski sama-sama mengelola dana publik. Ini menunjukkan ketidakadilan dalam pengawasan.

Berdasarkan prinsip-prinsip *Good Governance*, pengawasan pengelolaan zakat oleh Kemenag Wilayah Kalimantan Selatan masih belum mencerminkan tata kelola yang baik. Kelemahan utamanya terletak pada rendahnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi, serta ketidakteraturan dalam penerapan hukum. Kemenag sebagai lembaga pengawas lebih berperan administratif daripada regulatif, dan belum memaksimalkan prinsip-prinsip tata kelola publik yang seharusnya menjamin integritas sistem pengelolaan zakat.

2) Analisis Teori Efektivitas Hukum

a) **Substansi hukum**

- Regulasi seperti UU No. 23 Tahun 2011 dan PMAs terkait perizinan dan sanksi sudah tersedia. Namun, pada tingkat implementasi, aturan ini tidak sepenuhnya dijalankan, terutama dalam hal penegakan izin dan pelaporan.
- Tidak adanya format standar laporan serta tidak dilakukan pengarsipan yang sistematis menunjukkan lemahnya internalisasi norma hukum di lapangan.

b) Penegak hukum

- Pegawai di Seksi Zakat Kemenag Wilayah tidak memiliki pelatihan khusus, bahkan memperoleh pengetahuan zakat secara autodidak. Ini menunjukkan lemahnya profesionalisme dan kapasitas teknis dalam peran sebagai pengawas.
- Mutasi ASN yang cepat turut memengaruhi kontinuitas dan penguasaan substansi tugas.

c) Sarana/fasilitas

- Keterbatasan anggaran berdampak langsung pada pelaksanaan audit syariah dan tidak memungkinkan pengawasan reguler terhadap seluruh OPZ.
- Tidak ada sistem digital terintegrasi yang bisa digunakan untuk pemantauan kinerja LAZ dan distribusi zakat.

d) Masyarakat

- Rendahnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya legalitas OPZ membuat pengawasan sosial tidak berkembang. Masyarakat tidak cukup kritis terhadap lembaga zakat yang tidak memiliki izin.
- Ini memperkuat karakter pengawasan pasif yang hanya menunggu laporan atau pengaduan.

e) Budaya hukum

Tidak terlihat adanya budaya hukum yang kuat baik di kalangan OPZ maupun aparat pengawasan. Ketidakpatuhan LAZ terhadap kewajiban laporan dianggap hal biasa dan tidak menimbulkan konsekuensi hukum atau etik.

Berdasarkan teori Soerjono Soekanto, efektivitas hukum dalam pengawasan pengelolaan zakat di Kemenag Kalsel tergolong rendah karena kelima unsur pendukungnya belum berjalan optimal.

3) Analisis Berdasarkan Teori Kebijakan Publik – William N. Dunn

a) Efektivitas:

Tujuan pengawasan zakat untuk memastikan kepatuhan lembaga belum tercapai sepenuhnya. Lembaga zakat yang tidak melapor atau tidak memperpanjang izin tetap bisa beroperasi.

b) Efisiensi:

SDM yang minim dan anggaran terbatas membuat pelaksanaan fungsi pengawasan tidak sebanding dengan banyaknya lembaga yang perlu diawasi.

c) Kecukupan:

Kebijakan pengawasan tidak cukup mengatasi tantangan lemahnya pelaporan dan ketidaktertiban lembaga zakat. Tidak ada sistem yang memaksa atau memantau LAZ yang tidak aktif.

d) Kesenjangan:

Hanya BAZNAS yang diaudit, sedangkan LAZ tidak, padahal semuanya mengelola dana publik. Ini menunjukkan adanya ketimpangan perlakuan antar OPZ.

e) Responsivitas:

Kemenag menunjukkan sikap terbuka terhadap koordinasi dengan Forum Zakat, tetapi tidak cukup responsif dalam membangun sistem kontrol dan peningkatan kapasitas LAZ.

f) Kelayakan:

Dalam konteks birokrasi daerah yang terbatas secara anggaran dan SDM, kebijakan pengawasan seharusnya dirancang lebih fleksibel, berbasis digital, dan kolaboratif dengan mitra masyarakat sipil.

Berdasarkan Dunn, kebijakan pengawasan zakat oleh Kemenag Kalsel kurang efektif, tidak efisien, dan tidak cukup memadai dalam menjamin tata kelola zakat yang akuntabel dan transparan. Kebijakan lebih bersifat administratif dan kurang proaktif dalam menciptakan perubahan kelembagaan.

4) Analisis Berdasarkan Teori Pengawasan Terry

a) Akurat

Informasi yang dikumpulkan oleh seksi zakat di Kemenag Wilayah Kalsel, khususnya terkait laporan LAZ dan perizinan, belum memiliki standar format yang baku. Mahalli menyatakan bahwa tidak ada format khusus yang ditentukan untuk pelaporan. Hal ini menunjukkan lemahnya akurasi dan keseragaman informasi, sehingga menyulitkan verifikasi data dan pengambilan keputusan berbasis data akurat.

b) Tepat Waktu

Beberapa LAZ diketahui menyampaikan laporan secara tidak konsisten—ada yang enam bulan sekali, ada yang tahunan. Tanpa mekanisme kontrol dan tenggat waktu yang ketat, pengawasan tidak dilakukan tepat waktu, sehingga potensi penyimpangan sulit dideteksi sejak awal.

c) Objektif dan Menyeluruh

Pengawasan hanya mencakup lembaga yang terdaftar dan melaporkan diri. LAZ yang tidak mengajukan izin atau tidak menyerahkan laporan tidak terjangkau pengawasan karena keterbatasan anggaran. Hal ini menyebabkan pengawasan tidak menyeluruh dan berpotensi bias terhadap LAZ yang aktif melaporkan saja.

d) Fokus pada Titik Rawan

Audit syariah hanya dilakukan terhadap BAZNAS secara terbatas (maksimal satu lembaga per tahun), dengan alasan keterbatasan anggaran. Padahal LAZ, yang lebih beragam dan dinamis, justru tidak pernah diaudit. Ini menunjukkan bahwa pengawasan belum difokuskan pada titik rawan penyimpangan, yaitu lembaga nonpemerintah.

e) Realistik Secara Ekonomi dan Organisasi

Pengawasan oleh Kemenag dibatasi oleh kemampuan anggaran pusat dan daerah. Misalnya, rencana audit bisa dibatalkan jika revisi anggaran terjadi. Ini mencerminkan kendala efektivitas karena beban pengawasan tidak sesuai dengan kapasitas lembaga secara ekonomi dan kelembagaan.

f) Terkoordinasi dengan Alur Organisasi

Koordinasi berjalan secara administratif (pelaporan dan izin), namun tidak bersifat lintas sektor. Kemenag tidak berkoordinasi dengan MUI untuk pengawasan syariah, dan juga tidak punya wewenang menindak LAZ ilegal. Fungsi pengawasan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem kelembagaan zakat nasional dan daerah.

g) Fleksibel

Sistem pelaporan yang tidak baku memberi ruang fleksibilitas bagi LAZ, namun justru menjadi celah dalam efektivitas pengawasan. Sementara fleksibilitas dalam penjadwalan audit bersifat pasif karena lebih didorong keterbatasan, bukan strategi adaptif terhadap konteks lokal.

h) Operasional dan Solutif

Audit syariah yang dilakukan memberikan temuan dan catatan perbaikan kepada BAZNAS. Namun, tidak ada upaya sistematis untuk memberikan umpan balik kepada LAZ. Artinya, fungsi pengawasan belum optimal sebagai alat peningkatan kapasitas kelembagaan.

i) Diterima oleh Organisasi

Pengawasan melalui UPZ internal (Kemenag sebagai UPZ BAZNAS) menunjukkan adanya kesadaran dan penerimaan akan kewajiban zakat. Namun, di sisi lain, belum semua pejabat yang menangani zakat memiliki pelatihan atau kompetensi, sehingga pengawasan cenderung administratif, bukan substantif.

Dari perspektif pengawasan efektif, pengawasan oleh Kemenag Wilayah Kalsel cenderung bersifat pasif dan administratif. Kelemahan dalam format pelaporan, ketidaktercapaian audit terhadap LAZ, dan tidak adanya database LAZ non-izin menunjukkan belum terpenuhinya prinsip-prinsip pengawasan yang akurat, menyeluruh, tepat waktu, dan operasional. Pengawasan belum difungsikan sebagai alat peningkatan kualitas tata kelola zakat, melainkan sekadar pelengkap administratif untuk perizinan dan pelaporan.

5) Simpulan Analisis Efektivitas Pengawasan oleh Kemenag Kalsel

Pengawasan oleh Kementerian Agama Wilayah Kalimantan Selatan masih menghadapi berbagai kendala struktural, kultural, dan kebijakan. Untuk mencapai pengawasan yang efektif sesuai prinsip tata kelola zakat yang akuntabel dan syar'i, diperlukan: pembenahan sistem pelaporan, pelatihan SDM secara sistematis, penyusunan mekanisme evaluatif berbasis kebijakan publik, serta peningkatan transparansi dan partisipasi masyarakat. Tanpa perbaikan ini, pengawasan cenderung hanya menjadi formalitas administratif, bukan alat kontrol sosial dan manajerial yang transformatif.

Tabel 4. 3 Analisis Kasus Kemenag Kalsel

Teori/Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
KNKG (<i>Good Governance</i>)	- Transparansi - Akuntabilitas - Responsibilitas	- Laporan dari LAZ tidak terstandar - Tidak semua lembaga zakat terdata - Audit syariah tidak rutin	Tata kelola belum mencerminkan prinsip <i>Good Governance</i> secara utuh. Transparansi dan akuntabilitas lemah, khususnya pada pelaporan dan pengawasan LAZ.
Soerjono Soekanto (Efektivitas Hukum)	- Substansi hukum - Struktur hukum - Budaya hukum	- Regulasi tersedia - Struktur lemah karena SDM kurang kompeten - Masyarakat kurang sadar hukum	Efektivitas hukum rendah karena struktur pengawas dan budaya hukum belum mendukung penerapan peraturan secara optimal.
William N. Dunn (Analisis Kebijakan Publik)	- Efektivitas - Efisiensi - Responsivitas	- Pengawasan tidak menyentuh semua OPZ - Anggaran terbatas - Tidak ada evaluasi berbasis data kebijakan	Pengawasan belum menjadi bagian dari kebijakan publik strategis; belum efisien dan tidak responsif terhadap dinamika

Teori/Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
			pengelolaan zakat di daerah.
Teori Pengawasan	- akurat - menyeluruh - tepat waktu - operasional	Kelemahan dalam format pelaporan, ketidaktercapaian audit terhadap LAZ, dan tidak adanya database LAZ	pengawasan oleh Kemenag Wilayah Kalsel cenderung bersifat pasif dan administratif. Pengawasan belum difungsikan sebagai alat peningkatan kualitas tata kelola zakat, melainkan sekadar pelengkap administratif untuk perizinan dan pelaporan.

(Sumber: Penulis)

b. Analisis pada BAZNAS Provinsi Kalimantan Selatan

1) Analisis Teori *Good Governance*

a) Transparansi

- Dana zakat dikelola langsung oleh masing-masing BAZNAS daerah secara mandiri tanpa melalui kantor pusat.
- Pengadaan aset dilakukan melalui mekanisme penunjukan langsung atau vendor terbatas, bukan melalui sistem LPSE, yang mengurangi aspek keterbukaan publik.

b) Akuntabilitas

- Setiap tingkat BAZNAS wajib memiliki SAI (Satuan Audit Internal) yang menjalankan audit keuangan, manajemen, dan syariah.

- Namun jumlah personel SAI terbatas dan pelaksanaan audit belum dilakukan secara rutin karena kendala anggaran.

c) Responsibilitas (Tanggung Jawab)

- BAZNAS bertanggung jawab atas penggunaan dana operasional termasuk iklan dan pembelian aset dari dana hak amil atau bantuan pemerintah.
- Tanggung jawab pembinaan dilakukan secara berjenjang dari pusat ke wilayah, dan dari wilayah ke kabupaten/kota.

d) Independensi

- BAZNAS di daerah bersifat otonom dan berwenang penuh atas pengelolaan dana dan aset tanpa intervensi pusat.
- Standarisasi kelembagaan BAZNAS secara nasional sudah dilakukan (penamaan, logo, dan struktur), serta diarahkan untuk memperoleh sertifikasi ISO, namun masih terbatas pada wilayah yang memiliki kapasitas keuangan memadai.

e) Keadilan (Fairness)

- BAZNAS pusat menetapkan cluster penghimpunan yang disesuaikan kemampuan daerah, seperti Kalsel masuk cluster 4, yang menunjukkan ada pembagian beban kerja yang relatif adil.
- Pembinaan internal dilakukan merata ke seluruh kabupaten/kota.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *Good Governance* di BAZNAS, khususnya di Kalimantan Selatan, telah berjalan secara bertahap dan struktural, namun masih memerlukan perbaikan pada aspek transparansi pengadaan, penguatan fungsi audit, dan koordinasi antar lembaga

dalam pengawasan zakat agar prinsip-prinsip tersebut dapat terlaksana secara optimal dan menyeluruh.

2) Analisis Teori Efektivitas Hukum

a) Substansi hukum

- Terdapat kekosongan atau ketidaktegasan hukum terkait wewenang BAZNAS dalam menindak lembaga yang menghimpun zakat tanpa izin.
- Secara aturan, BAZNAS hanya dapat memberikan rekomendasi pendirian LAZ, tetapi tidak memiliki kewenangan pengawasan atau penindakan terhadap lembaga ilegal.
- Situasi ini menunjukkan bahwa substansi hukum belum mendukung efektivitas pengawasan, karena pembagian kewenangan belum tegas dan fungsional.

b) Penegak hukum

- Kewenangan penindakan berada di tangan Kementerian Agama, namun pelaksanaannya tidak optimal karena terbatasnya jumlah SDM (hanya 2 staf zakat di Kemenag). Dan mutasi pejabat yang terlalu cepat, menyebabkan program pengawasan atau penertiban tidak berkesinambungan.
- BAZNAS sendiri tidak memiliki unit penegakan atau fungsi pengawasan terhadap eksternal (LAZ), sehingga fungsi kontrol hukum menjadi lemah.

c) Sarana/fasilitas

- Sarana pendukung penegakan regulasi masih terbatas: Tidak adanya sistem pengawasan bersama yang terintegrasi antara BAZNAS dan Kemenag. Tidak ada mekanisme pelaporan masyarakat yang mudah atau publikasi blacklist lembaga tak berizin.

- Pengadaan internal pun tidak melalui LPSE, dan ini menunjukkan lemahnya instrumen legal-prosedural dalam pelaksanaan tata kelola dana publik.

d) **Masyarakat**

- Masyarakat belum sepenuhnya sadar hukum terkait lembaga pengelola zakat.
- Ini menunjukkan masih rendahnya literasi hukum dan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya saluran zakat yang sah secara legal.

e) **Budaya hukum**

- Secara kultural, masyarakat masih menganggap zakat sebagai urusan kepercayaan, bukan sebagai bagian dari sistem yang tunduk pada hukum formal.
- BAZNAS menunjukkan arah budaya organisasi yang lebih modern (ISO, struktur standar nasional), namun ini lebih ke arah manajerial, bukan penegakan hukum.

Dari perspektif teori efektivitas hukum Soerjono Soekanto, dapat disimpulkan bahwa efektivitas regulasi pengawasan zakat di Kalimantan Selatan masih rendah, terutama karena:

- Ketidaktegasan regulasi terkait siapa yang berwenang menindak lembaga ilegal.
- Rendahnya kesadaran hukum masyarakat.
- Minimnya fasilitas hukum dan sistem pengawasan terintegrasi.

Dengan demikian, meskipun BAZNAS telah berusaha menjalankan fungsi kelembagaan secara modern, efektivitas hukumnya masih terhambat oleh sistem penegakan yang tidak sinkron dan lemahnya dukungan regulasi yang operasional.

3) Analisis Berdasarkan Teori Kebijakan Publik – William N. Dunn

a) Efektivitas:

- BAZNAS Kalimantan Selatan telah menetapkan target penghimpunan zakat tahunan, misalnya target Rp 51 miliar di tahun 2025 (naik dari Rp 35 miliar).
- Pengelolaan operasional dan pembinaan internal berjalan melalui mekanisme struktur berjenjang (pusat – wilayah – kabupaten)
- Namun, efektivitas kebijakan pengawasan terhadap LAZ tak berizin masih rendah karena ketiadaan kewenangan penindakan dan lemahnya koordinasi dengan Kemenag.

b) Efisiensi:

- Pengelolaan dana operasional dan aset dilakukan langsung oleh BAZNAS daerah menggunakan alokasi dari hak amil atau bantuan pemerintah.
- Namun, tidak digunakannya LPSE dalam proses pengadaan aset berpotensi menciptakan ketidakefisienan dan menimbulkan pemborosan atau konflik kepentingan.
- Terbatasnya personel dan anggaran dalam pelaksanaan audit (SAI) juga menunjukkan efisiensi kebijakan internal belum optimal.

c) Kecukupan:

- Kebijakan dan regulasi yang ada belum cukup untuk menangani masalah maraknya lembaga zakat ilegal.

- Ketiadaan wewenang BAZNAS untuk menertibkan lembaga zakat ilegal membuat upaya penertiban menjadi tidak cukup mampu menyelesaikan masalah inti.

d) Kesetaraan:

- Sistem pembinaan dilakukan secara merata ke seluruh kabupaten/kota melalui wakil ketua wilayah yang bertugas khusus.
- Sistem klasterisasi penghimpunan zakat oleh pusat (BAZNAS Kalsel masuk cluster 4) juga mencerminkan upaya pembagian target yang adil sesuai kapasitas daerah.

e) Responsivitas:

- BAZNAS menunjukkan respons terhadap kondisi daerah, misalnya dengan pengelolaan mandiri yang menyesuaikan dengan konteks lokal dan kemampuan keuangan.
- Namun, terhadap masyarakat yang masih menyalurkan zakat ke lembaga tak berizin, kebijakan belum cukup responsif karena tidak ada mekanisme publikasi, edukasi, atau kontrol yang menyentuh akar masalah.

f) Kelayakan:

- Standarisasi nama, logo, struktur, dan arah sertifikasi ISO menunjukkan kebijakan kelembagaan telah selaras dengan nilai modernisasi dan tata kelola publik yang baik.
- Namun, pada aspek penindakan dan pengawasan zakat, kebijakan saat ini tidak tepat sasaran, karena pembagian kewenangan antara BAZNAS dan Kemenag tidak sinkron dengan realitas lapangan.

Evaluasi kebijakan pengelolaan dan pengawasan zakat oleh BAZNAS Kalimantan Selatan menunjukkan bahwa:

- Dari sisi efektivitas dan pemerataan, kebijakan internal relatif berjalan baik terutama dalam hal perencanaan, pembinaan, dan distribusi beban kerja.
- Namun dari sisi efisiensi, kecukupan, dan responsivitas, kebijakan masih menghadapi hambatan serius akibat terbatasnya kewenangan, anggaran, dan dukungan sistemik.
- Ketidaktepatan struktur kewenangan antara BAZNAS dan Kementerian Agama menjadi faktor penghambat utama yang membuat kebijakan pengawasan terhadap zakat tidak berjalan optimal.

Dengan demikian, untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan, diperlukan reformulasi kebijakan pengawasan zakat, terutama dalam memperjelas mandat BAZNAS serta membangun sistem koordinasi dan pengawasan yang lebih responsif dan terintegrasi.

4) Analisis Berdasarkan Teori Pengawasan.

a) Akurat

- BAZNAS telah memiliki Satuan Audit Internal (SAI) di setiap tingkat, yang idealnya mengumpulkan data akurat untuk evaluasi dan pengambilan keputusan.
- Namun, terbatasnya personel SAI dan belum rutinnya pelaksanaan audit membuat informasi pengawasan berisiko kurang akurat dan tidak sepenuhnya valid untuk mendukung keputusan manajerial.

b) Tepat Waktu

- Tidak ada indikasi bahwa pengawasan dilakukan secara berkala dan cepat dalam menanggapi potensi penyimpangan.
- Kasus lembaga pengelola zakat tak berizin yang tetap beroperasi tanpa teguran menunjukkan lambatnya respon pengawasan, sebagian karena kendala koordinasi dan kewenangan.

c) Objektif dan Menyeluruh

- Fungsi audit dalam SAI mencakup keuangan, manajemen, dan syariah, yang secara desain bersifat menyeluruh.
- Namun karena pelaksanaannya tidak merata dan tidak rutin, pengawasan tidak sepenuhnya objektif dan komprehensif.

d) Fokus pada Titik Rawan

- Pengawasan terhadap lembaga yang menghimpun zakat tanpa izin merupakan masalah yang krusial dan berulang.
- BAZNAS menyadari hal ini dan pernah menginisiasi penertiban, namun tidak dapat melakukan tindakan langsung karena bukan pemegang kewenangan. Ini menunjukkan adanya fokus, tetapi tanpa eksekusi yang memadai

e) Realistik Secara Ekonomi

- Fungsi pengawasan dan audit dibatasi oleh keterbatasan anggaran.
- Hal ini mencerminkan bahwa pelaksanaan pengawasan memang mempertimbangkan efisiensi biaya, tetapi juga menunjukkan bahwa kegiatan pengawasan sering dikompromikan karena keterbatasan dana, bukan karena efisiensi yang direncanakan.

f) Realistik Secara Organisasi

- Pengawasan internal diarahkan sesuai struktur organisasi: dari pusat ke wilayah, lalu ke kabupaten/kota.
- Pembinaan dan audit dilakukan oleh pihak yang sesuai tingkatannya, menunjukkan bahwa pengawasan telah dirancang agar sesuai dengan struktur kelembagaan BAZNAS.

g) Terkoordinasi dengan Alur Organisasi

- Koordinasi pengawasan internal sudah sesuai dengan alur pembinaan organisasi.
- Namun, pengawasan eksternal (terhadap LAZ tak berizin) tidak terintegrasi karena kewenangan berada di Kemenag, sementara BAZNAS hanya bisa memberi rekomendasi. Ini menunjukkan adanya disintegrasi antar lembaga, yang mengurangi efektivitas sistemik pengawasan

h) Fleksibel

- BAZNAS menunjukkan kemampuan beradaptasi melalui sistem otonomi daerah dan penyesuaian pembinaan berdasarkan kondisi lokal.
- Namun untuk fungsi pengawasan, fleksibilitas tidak terlalu terlihat, terutama dalam merespons perubahan struktural seperti rotasi pejabat Kemenag yang tinggi.

i) Operasional dan Solutif

- Tidak disebutkan adanya pedoman teknis pengawasan atau SOP yang dijadikan acuan operasional dalam proses audit atau pembinaan.
- Ini menunjukkan bahwa pengawasan masih bersifat ad hoc, belum sepenuhnya menjadi alat operasional yang sistemik dan aplikatif.

j) **Diterima oleh Organisasi**

- Pembinaan dan audit dilakukan oleh sesama anggota dalam struktur BAZNAS, yang menandakan bahwa pengawasan cenderung diterima dalam lingkungan internal organisasi.
- Namun, efektivitas penerimaan ini belum sepenuhnya mencerminkan komitmen terhadap pelaksanaan pengawasan secara optimal.

Secara keseluruhan, pengawasan di BAZNAS Kalimantan Selatan baru sebagian memenuhi karakteristik pengawasan yang efektif:

- Kuat pada aspek struktural (koordinasi internal, sesuai struktur organisasi, dan penerimaan internal),
- Namun masih lemah pada aspek operasional dan eksekusi, seperti ketepatan waktu, kelengkapan data, fokus penyimpangan, dan integrasi antar lembaga.
- Selain itu, keterbatasan anggaran dan SDM, serta tidak adanya sistem pengawasan eksternal yang efektif, menyebabkan fungsi pengawasan belum mampu mencegah dan menangani penyimpangan secara tuntas.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem pengawasan yang lebih terstruktur, didukung sumber daya yang cukup, fleksibel, dan terintegrasi dengan seluruh pemangku kepentingan, termasuk Kemenag dan masyarakat.

5) **Simpulan Analisis Efektivitas Pengawasan pada BAZNAS Kalsel**

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa pengawasan terhadap pengelolaan zakat di BAZNAS Kalimantan Selatan masih bersifat parsial,

administratif, dan belum terintegrasi secara sistemik. Diperlukan langkah strategis berupa:

- Penguatan koordinasi lintas lembaga (terutama dengan Kemenag),
- Reformulasi kewenangan dan regulasi yang operasional,
- Peningkatan kapasitas audit internal yang berkelanjutan,
- Dan pembangunan sistem pengawasan yang bersifat kolaboratif, responsif, dan adaptif terhadap perkembangan di tingkat lokal maupun nasional.

Tabel 4. 4 Analisis Pengawasan Pada BAZNAS Kalsel

Teori/Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
Good Governance	- Transparansi- Akuntabilitas- Koordinasi antar lembaga	- Pengadaan aset tidak terbuka (tidak melalui LPSE)- Fungsi audit internal belum optimal- Koordinasi dengan Kemenag dalam pengawasan belum efektif	Prinsip <i>Good Governance</i> telah dijalankan secara bertahap dan struktural. Namun, aspek transparansi, penguatan audit, dan koordinasi antarlembaga masih perlu diperbaiki agar prinsip dapat terlaksana secara menyeluruh dan optimal.
Efektivitas Hukum	- Substansi hukum- Struktur hukum- Budaya hukum	- Kewenangan penindakan terhadap lembaga ilegal tidak jelas- Kesadaran hukum masyarakat rendah- Tidak ada sistem pengawasan hukum yang terintegrasi	Efektivitas hukum masih rendah. Meskipun BAZNAS telah berfungsi secara modern, hambatan muncul dari lemahnya sistem penegakan dan belum adanya regulasi operasional yang tegas serta dukungan budaya hukum.
Evaluasi Kebijakan Publik	- Efektivitas- Efisiensi- Responsivitas- Pemerataan	- Perencanaan dan pembinaan berjalan baik- Efisiensi rendah karena keterbatasan dana- Wewenang pengawasan tumpang tindih dengan Kemenag	Kebijakan internal cukup efektif dalam distribusi kerja, namun efisiensi dan responsivitas lemah karena keterbatasan sumber daya dan struktur kewenangan yang tidak tepat. Diperlukan reformulasi kebijakan dan sistem koordinasi yang lebih responsif dan terintegrasi.

Teori/Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
Teori Pengawasan	- Akurat & Tepat Waktu- Fokus Penyimpangan- Terkoordinasi- Operasional	- Koordinasi internal berjalan sesuai struktur- Pelaksanaan audit tidak rutin- Tidak fokus pada penyimpangan besar- Tidak terintegrasi dengan lembaga lain (Kemenag)	Pengawasan memenuhi sebagian aspek struktural, tetapi masih lemah dalam aspek operasional. Kurangnya data, ketepatan waktu, dan integrasi eksternal menyebabkan pengawasan belum mampu mencegah penyimpangan secara menyeluruh. Dibutuhkan sistem pengawasan yang lebih fleksibel dan berbasis kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan.

(Sumber: Penulis)

c. Analisis pada LAZ Rumah Zakat Kalsel

1) Analisis Teori *Good Governance*

a) Transparansi

- Rumah Zakat telah menunjukkan transparansi dalam pengelolaan dana dengan:
 - Melakukan audit eksternal setiap tahun oleh akuntan publik.
 - Mempublikasikan hasil audit dan opini keuangan ke masyarakat melalui media eksternal.
- Namun, pengawasan dari Kementerian Agama belum sepenuhnya transparan:
 - Terdapat ketidaksinkronan data izin LAZ (misalnya kasus LAZ Dhuafa Tersenyum yang tidak tercatat dalam daftar meskipun sudah punya SK).
 - Sistem pelaporan masih manual dan tidak terdigitalisasi sehingga rawan kehilangan arsip atau redundansi data.

b) Akuntabilitas

- Rumah Zakat menunjukkan akuntabilitas tinggi:
 - Memiliki tim audit internal langsung di bawah CEO.

- Menerapkan sistem audit menyeluruh (keuangan, operasional, proyek) hingga ke kantor cabang.
- Memberikan sanksi kepada SDM yang terbukti melakukan pelanggaran.
- Kemenag kurang menunjukkan akuntabilitas dalam pengawasan:
 - Tidak melakukan pengingat terhadap laporan LAZ.
 - Tidak ada evaluasi balik terhadap laporan yang telah dikirimkan oleh LAZ.
 - Tidak ada kontrol terhadap kewajiban publikasi hasil audit LAZ yang sudah diamanatkan undang-undang.

c) Responsibilitas (Tanggung Jawab)

- Rumah Zakat menunjukkan tanggung jawab kelembagaan:
 - Tertib menyusun dan menyerahkan laporan semester dan tahunan.
 - Patuh pada regulasi nasional dan pengelolaan sesuai ketentuan kantor pusat.
- Kementerian Agama kurang responsif dalam menjalankan fungsi pengawasan:
 - Tidak seluruh pejabat memahami kewajiban lembaga zakat untuk melaporkan kinerja.
 - Lemahnya literasi dan minimnya transfer pengetahuan antara pejabat lama dan baru berdampak pada tidak optimalnya pengawasan.

d) Independensi

- Rumah Zakat menunjukkan independensi dalam pengawasan internalnya:
 - Memiliki sistem audit independen yang tidak bergantung pada lembaga pemerintah.
 - Gaji dan alokasi hak amil dikelola pusat, tidak terpengaruh kebijakan lokal.
- Di sisi lain, Kementerian Agama dinilai kurang independen dalam operasional:

- Banyaknya tanggung jawab di luar zakat (misalnya MTQ) menyebabkan pengawasan tidak fokus.
- Koordinasi masih dipengaruhi oleh tekanan insidental (misalnya pasca kasus ACT, pengawasan baru aktif).

e) Keadilan (Fairness)

- Rumah Zakat memperlakukan seluruh cabangnya secara seragam dalam standar pelaporan dan audit internal.
- Namun dalam konteks ekosistem kelembagaan, terdapat ketimpangan:
 - Lembaga besar seperti Rumah Zakat mampu melakukan audit eksternal, sementara LAZ kecil tidak mampu.
 - Pemerintah tidak memberikan dukungan yang memadai untuk memperkuat kapasitas LAZ kecil, sehingga terjadi disparitas dalam pemenuhan kewajiban hukum dan akuntabilitas publik.

Dengan demikian, meskipun Rumah Zakat Kalimantan Selatan telah menunjukkan tata kelola yang baik secara internal, tetapi fungsi pengawasan eksternal dari pemerintah belum efektif, baik dari sisi sistem, kapasitas SDM, maupun kontinuitas kerja kelembagaan. Diperlukan reformasi administratif, digitalisasi sistem pelaporan, serta peningkatan kapasitas dan literasi pejabat zakat agar prinsip-prinsip *Good Governance* dapat diterapkan secara menyeluruh dan berkeadilan di sektor pengelolaan zakat.

2) Analisis Teori Efektivitas Hukum

a) Substansi hukum

Undang-undang dan regulasi tentang zakat telah mengatur kewajiban pelaporan, perizinan, dan audit. Namun dalam praktiknya, implementasi regulasi ini belum didukung oleh instrumen teknis dan sistem digital yang solid, terutama di tingkat Kementerian Agama wilayah.

b) Penegak hukum

Pejabat yang bertanggung jawab di Kementerian Agama sering merangkap tugas lain (seperti MTQ), dan terjadi pergantian jabatan yang cepat. Ini menyebabkan proses pengawasan terhadap LAZ tidak berkesinambungan dan tidak maksimal.

c) Sarana/fasilitas

Pengelolaan data masih manual, tidak adanya sistem peringatan masa berlaku izin, serta tidak tersedianya database terpusat yang mutakhir menyebabkan banyak data LAZ tidak sinkron dan pengawasan menjadi tidak efektif.

d) Masyarakat

Tingkat kesadaran hukum sebagian LAZ cukup baik—terbukti dari 80–90% yang rutin menyampaikan laporan. Namun, tidak semua memahami kewajiban pelaporan karena lemahnya sosialisasi dari pemerintah. Tidak adanya sanksi atau insentif juga membuat kepatuhan bersifat sukarela.

e) Budaya hukum

Budaya pengawasan di internal Rumah Zakat cukup kuat, dengan mekanisme audit internal dan eksternal yang ketat. Namun, budaya hukum di

instansi pengawas belum terbentuk secara sistemik; hal ini terlihat dari lemahnya pencatatan, arsip, dan kontrol administrasi di Kementerian Agama daerah.

Walaupun secara regulasi pengawasan telah diatur, efektivitas hukum masih rendah karena lemahnya peran penegak hukum, tidak memadainya sarana, dan rendahnya konsistensi birokrasi di tingkat daerah. Rumah Zakat justru menunjukkan praktik yang lebih patuh dibandingkan pengawasan dari pihak regulator.

3) Analisis Berdasarkan Teori Kebijakan Publik – William N. Dunn

a) Efektivitas:

Tujuan kebijakan untuk menjamin pelaporan dan pengawasan LAZ belum tercapai sepenuhnya. Banyak laporan tidak dikirimkan, dan tidak ada verifikasi aktif dari pihak regulator. Sementara itu, Rumah Zakat menunjukkan efektivitas internal yang tinggi melalui pelaporan dan audit mandiri.

b) Efisiensi:

Kegiatan pengawasan dilakukan secara manual dan sporadis, menyebabkan pemborosan waktu dan tenaga. Tidak adanya digitalisasi menyebabkan efisiensi kebijakan rendah.

c) Kecukupan:

Kebijakan pengawasan hanya cukup menjangkau LAZ besar yang sudah mapan. Tidak cukup kuat untuk menjangkau dan membina LAZ kecil yang baru berdiri.

d) Kesetaraan:

Terdapat ketimpangan antara LAZ besar dan kecil. Rumah Zakat mampu melakukan audit eksternal, sementara LAZ kecil kesulitan membayar jasa auditor, meskipun regulasinya sama.

e) Responsivitas:

Kementerian Agama belum menunjukkan respons aktif dalam menindak LAZ yang tidak patuh atau dalam menyelesaikan persoalan database dan pelaporan. Komunikasi dengan LAZ bersifat reaktif, bukan antisipatif.

f) Kelayakan:

Kebijakan belum tepat dalam menjawab kebutuhan pengawasan modern. Kurangnya digitalisasi, tidak ada feedback evaluatif terhadap laporan LAZ, dan masih mengandalkan pendekatan persuasif terhadap LAZ yang belum berizin.

Kesimpulan: Kebijakan pengawasan zakat di tingkat daerah belum efektif dan responsif, terutama karena lemahnya sistem dan tidak adanya pendekatan yang strategis terhadap keberagaman kapasitas LAZ. Rumah Zakat menunjukkan kelebihan tata kelola dibandingkan upaya pengawasan dari negara.

4) Analisis Berdasarkan Teori Pengawasan.

a) Akurat

Laporan keuangan Rumah Zakat diaudit oleh akuntan publik, dan audit internal dilakukan secara berkala oleh tim yang langsung bertanggung jawab kepada CEO. Ini menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam pengawasan internal sangat akurat. Namun, dari sisi Kementerian Agama, pengelolaan data

lembaga belum rapi dan tidak akurat (contoh: LAZ yang sudah memiliki SK tetapi tidak tercantum dalam database Kemenag).

b) Tepat Waktu

Rumah Zakat menyampaikan laporan semester dan tahunan secara tepat waktu. Namun, dari sisi pemerintah tidak ada mekanisme pengingat, tidak ada jadwal evaluasi berkala, dan pengawasan tidak dilakukan secara sistematis. Hal ini menyebabkan proses pengawasan publik menjadi tidak tepat waktu.

c) Objektif dan Menyeluruh

Audit internal dan eksternal yang dilakukan Rumah Zakat mencakup semua aspek (keuangan, program, proyek, hingga stakeholder). Namun pengawasan eksternal dari pemerintah cenderung tidak objektif dan tidak menyeluruh karena sangat bergantung pada personal pejabat yang menjabat.

d) Fokus pada Titik Rawan

Rumah Zakat memiliki mekanisme audit untuk mendeteksi fraud dan memberi sanksi secara berjenjang. Namun dari sisi Kemenag tidak ada sistem pemantauan penyimpangan secara aktif. Misalnya, LAZ yang tidak melapor tidak mendapat teguran.

e) Realistik Secara Ekonomi

Rumah Zakat secara nasional mampu membiayai audit eksternal karena skalanya besar. Tapi ini tidak realistis untuk LAZ kecil yang belum mampu membayar jasa auditor. Ini menjadi tantangan dalam penerapan standar yang sama untuk semua LAZ.

f) Realistik Secara Organisasi

Struktur pengawasan internal Rumah Zakat sudah memadai dan sesuai dengan kondisi organisasinya. Namun Kementerian Agama sebagai pengawas publik tidak memiliki struktur yang khusus dan stabil untuk mengawasi LAZ. Mutasi dan rangkap jabatan menyebabkan fungsi ini tidak berjalan optimal.

g) Terkoordinasi dengan Alur Organisasi

Proses audit dan pelaporan di Rumah Zakat sudah terkoordinasi dalam alur kerja organisasi. Namun dari sisi pengawasan pemerintah, tidak ada sistem terintegrasi antara pelaporan, pengarsipan, evaluasi, dan feedback.

h) Fleksibel

Rumah Zakat mulai beralih ke sistem digital dalam penghimpunan dana dan pelaporan. Sementara itu, Kemenag masih bergantung pada sistem manual dan kurang fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan teknologi dan kebutuhan baru.

i) Operasional dan Solutif

Pemerintah tidak memberikan umpan balik, pembinaan, atau evaluasi terhadap laporan yang diserahkan oleh LAZ. Ini membuat laporan hanya bersifat administratif, tidak menjadi alat untuk perbaikan operasional.

j) Diterima oleh Organisasi

Sistem audit internal dan pelaporan diterima dan dipatuhi oleh seluruh cabang Rumah Zakat. Namun, dari sisi hubungan dengan pemerintah, pengawasan eksternal belum diterima secara optimal karena tidak adanya komunikasi dua arah dan evaluasi berkala.

Pengawasan internal di Rumah Zakat Kalimantan Selatan sangat memenuhi kriteria pengawasan yang efektif menurut Furqon. Namun, pengawasan eksternal oleh Kementerian Agama masih jauh dari ideal, karena tidak memenuhi banyak indikator efektivitas seperti akurasi data, ketepatan waktu, objektivitas, koordinasi, dan penggunaan hasil pengawasan untuk perbaikan.

5) Simpulan Analisis Efektivitas Pengawasan pada LAZ Rumah Zakat Kalsel

Untuk menciptakan sistem pengawasan yang efektif terhadap LAZ, diperlukan penguatan dari sisi pemerintah dalam bentuk digitalisasi sistem, peningkatan kapasitas SDM, kepastian hukum, serta sinergi yang lebih kuat antara Kemenag, BAZNAS, dan LAZ. Inisiatif baik dari internal LAZ perlu diimbangi dengan kebijakan publik yang adaptif, efektif, dan berkeadilan.

Tabel 4. 5 Analisis Pengawasan Pada LAZ Rumah Zakat Kalsel

Teori / Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
Good Governance (KNKG)	Transparansi & Akuntabilitas	Laporan diaudit internal & eksternal, tapi pelaporan ke Kemenag masih manual.	Transparan secara internal, tapi eksternal belum terintegrasi dan terbuka.
	Responsibilitas & Independensi	LAZ melapor karena kesadaran sendiri; audit internal berjalan.	Tanggung jawab kuat di internal, minim pembinaan dari eksternal.
	Fairness	LAZ besar mampu audit, LAZ kecil kesulitan.	Ketimpangan kapasitas belum dijembatani kebijakan afirmatif.
Efektivitas Hukum (Soekanto)	Penegakan & Fasilitas	Pejabat sering mutasi, sistem pelaporan manual, tidak ada sanksi.	Lemah dalam struktur dan pelaksanaan hukum; budaya

Teori / Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
			hukum belum mengakar.
	Kesadaran & Budaya Hukum	LAZ patuh karena kesadaran internal, bukan karena dorongan regulasi.	Kesadaran belum didukung sistem kontrol pemerintah.
Analisis Kebijakan (Dunn)	Efektivitas & Efisiensi	Laporan diserahkan rutin, tapi tidak dimanfaatkan atau ditindaklanjuti.	Pelaporan tidak efektif karena tidak menjadi dasar evaluasi atau kebijakan.
	Responsivitas & Ketepatan	Tidak ada evaluasi atau teguran terhadap LAZ yang lalai.	Pemerintah tidak responsif dan belum menerapkan sistem digitalisasi dengan baik.
Pengawasan Efektif (Furqon)	Akurat & Menyeluruh	Audit internal jalan, pengawasan pemerintah terbatas dan reaktif.	Pengawasan efektif hanya dilakukan internal oleh LAZ.
	Realistis & Koordinatif	Beban audit eksternal memberatkan LAZ kecil; koordinasi antarinstansi lemah.	Perlu sistem pengawasan yang terstruktur dan proporsional dengan kapasitas lembaga.

(Sumber: Penulis)

d. Analisis pada Lazismu Kalsel

1) Analisis Teori *Good Governance*

a) Transparansi

- Laporan keuangan tahunan diaudit oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) dan diajukan ke Lazismu pusat.
- Tidak ada mekanisme transparansi langsung ke publik di wilayah provinsi (misalnya melalui website atau media terbuka).

- Kantor layanan masih memiliki rekening sendiri-sendiri, yang belum terintegrasi, sehingga membuka celah dalam keterbukaan pelaporan.

b) Akuntabilitas

- Lazismu wilayah tidak memiliki kewajiban pelaporan rutin kepada Kemenag wilayah; pelaporan lebih terpusat kepada Lazismu pusat:
- Audit eksternal dilakukan secara nasional, namun tidak ada audit mandiri di tingkat wilayah atau daerah.
- Struktur organisasi jelas: manajer sebagai pelaksana, pengurus memiliki SK dari pusat, serta Dewan Pengawas Syariah (DPS) terlibat dalam pengambilan keputusan.

c) Responsibilitas (Tanggung Jawab)

- Tidak semua kewajiban pelaporan kepada regulator dipahami oleh pengelola wilayah.
- Kewajiban perizinan dan pembaruan izin tidak dijalankan secara sistematis di tingkat wilayah karena tidak ada pengarahan dari Kemenag.
- Pengelolaan hak amil dilakukan sesuai prinsip Lazismu nasional, namun operasional wilayah ditutupi sebagian dari infak.

d) Independensi

- Lazismu wilayah beroperasi dengan SK dari pusat dan tidak bergantung kepada dukungan anggaran dari pemerintah atau Muhammadiyah.
- DPS memiliki kewenangan memberikan pertimbangan terhadap kebijakan penyaluran dana, namun sifatnya konsultatif.

- Tidak ada intervensi dari pihak luar dalam pengambilan keputusan distribusi dana di wilayah.

e) Keadilan (Fairness)

- Pembagian dana zakat tidak dibagi secara rigid per asnaf, tetapi disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan mustahiq (misalnya guru, tukang parkir, cleaning service di amal usaha Muhammadiyah).
- Bantuan untuk daerah yang defisit dikoordinasikan dari wilayah melalui skema sharing dana 5%.
- Layanan LAZ pada amal usaha Muhammadiyah belum sepenuhnya tercakup dalam laporan, berpotensi menimbulkan ketidakadilan pelaporan.

Penerapan prinsip *Good Governance* di Lazismu Kalimantan Selatan berjalan parsial dan belum optimal. Transparansi dan akuntabilitas lebih kuat ke Lazismu pusat daripada ke regulator pemerintah daerah. Struktur dan independensi organisasi cukup baik, namun lemahnya koordinasi dan minimnya pengarahan dari Kemenag wilayah membuat aspek responsibilitas dan transparansi publik belum kuat. Distribusi dana cukup adaptif dan adil, tetapi belum sepenuhnya terdokumentasi dalam sistem pelaporan formal, terutama pada unit-unit amal usaha Muhammadiyah.

2) Analisis Teori Efektivitas Hukum

a) Substansi hukum

- Tidak dipahami atau dijalankan optimal, terlihat dari ketidaktahuan soal pelaporan dan izin.

- Tidak ada mekanisme jelas dan tegas untuk pelaporan Lazismu ke Kemenag wilayah, hanya bersifat sukarela.

b) Penegak hukum

- Kementerian Agama wilayah tidak aktif dalam memberikan pengarahan, pembinaan, maupun penegakan terhadap ketentuan pelaporan dan perizinan.
- Kemenag lemah dalam menjalankan fungsi regulatif dan informatif terhadap LAZ.

c) Sarana/fasilitas

Tidak ada sistem pendataan terstandar dan pembaruan SK resmi tidak dikelola aktif.

d) Masyarakat

Pengelola Lazismu bingung akan fungsi pengawasan Kemenag, menunjukkan kurangnya sosialisasi regulasi.

e) Budaya hukum

- Kultur kepatuhan terhadap regulasi pemerintah lemah, terutama karena tidak adanya dorongan internal dari LAZ maupun eksternal dari pemerintah (Kemenag) untuk menaati aturan pelaporan dan perizinan.
- Hukum administratif tidak dijadikan rujukan utama, bahkan ada sikap pasif terhadap kewajiban pelaporan ke otoritas pemerintah daerah.
- Kepercayaan lebih besar pada struktur internal organisasi (Lazismu pusat) dibanding lembaga negara, menunjukkan lemahnya internalisasi hukum negara dalam praktik organisasi.

- Ketiadaan inisiatif dari Kemenag untuk mensosialisasikan peraturan juga menunjukkan bahwa budaya hukum belum menjadi bagian integral dari relasi negara–masyarakat dalam konteks pengelolaan zakat.

Efektivitas hukum dalam pengawasan terhadap Lazismu Kalsel belum optimal. Hal ini disebabkan oleh lemahnya sosialisasi regulasi, minimnya peran aktif penegak hukum (Kemenag), serta budaya hukum yang belum terbentuk kuat di kalangan pelaksana LAZ. Untuk memperbaiki kondisi ini, dibutuhkan sistem pelaporan yang digital, regulasi yang terdesiminasi secara jelas, dan pembinaan berkelanjutan dari Kementerian Agama.

3) Analisis Berdasarkan Teori Kebijakan Publik – William N. Dunn

a) Efektivitas:

- Laporan dari Lazismu ke Kemenag wilayah hanya dilakukan satu kali setahun dan tidak wajib. Tidak ada evaluasi dari pihak Kemenag.
- Fungsi pengawasan tidak berjalan efektif, karena tidak ada mekanisme umpan balik atau evaluasi atas laporan yang dikirimkan

b) Efisiensi:

- Audit dilakukan secara nasional oleh Lazismu pusat, namun tidak mencakup audit wilayah secara langsung. Laporan tidak selalu sampai tepat waktu karena tidak ada tenggat waktu dari Kemenag.
- Kinerja pengawasan tidak efisien, karena tidak ada koordinasi dan tidak ada pemanfaatan teknologi informasi untuk memangkas waktu, biaya, dan sumber daya dalam proses pengawasan

c) Kecukupan:

- Lazismu tidak mengetahui kewajiban pelaporan tertentu kepada Kemenag wilayah; tidak ada panduan regulasi yang jelas dari Kemenag.
- Kebijakan pengawasan oleh pemerintah belum memadai, tidak mampu menjawab kebutuhan informasi dan kepastian hukum bagi LAZ di daerah

d) Kesenjangan:

Kebijakan bersifat sentralistik, belum menjangkau seluruh tingkatan organisasi LAZ secara merata dalam proses pengawasan.

e) Responsivitas:

Respons terhadap kebutuhan informasi dan dukungan kepada LAZ lambat dan reaktif, belum sistemik dan terencana.

f) Kelayakan:

- Tidak ada pedoman teknis pelaporan dari Kemenag wilayah; Lazismu menganggap hanya perlu memberitahu keberadaan mereka, bukan mengajukan izin resmi.
- Strategi kebijakan belum tepat sasaran, belum ada penyelarasan antara tujuan pengawasan negara dengan praktik kelembagaan LAZ di lapangan.

Evaluasi kebijakan pengawasan terhadap Lazismu Kalsel menunjukkan bahwa kebijakan pemerintah melalui Kementerian Agama belum efektif, efisien, memadai, merata, responsif, dan tepat sasaran. Diperlukan reformulasi mekanisme kebijakan dengan pendekatan kolaboratif, peningkatan digitalisasi pelaporan, dan standarisasi regulasi agar kebijakan pengawasan berjalan optimal di semua level kelembagaan zakat.

4) **Analisis Berdasarkan Teori Pengawasan.**

a) **Akurat**

Laporan internal Lazismu cukup akurat karena berbasis audit oleh akuntan publik; namun laporan ke pemerintah masih manual dan tidak terstandar.

b) **Tepat Waktu**

Laporan ke Kemenag tidak memiliki tenggat waktu jelas; pelaporan lebih disiplin ke pusat Lazismu, bukan ke pemerintah wilayah.

c) **Objektif dan Menyeluruh**

Audit keuangan dilakukan secara nasional mencakup seluruh unit; pengawasan pemerintah tidak menyeluruh dan cenderung pasif.

d) **Fokus pada Titik Rawan**

Tidak ada deteksi atau evaluasi sistematis dari pemerintah terhadap potensi penyimpangan; Lazismu sendiri cukup responsif lewat audit internal.

e) **Realistik Secara Ekonomi**

Audit terpusat efisien secara biaya; tidak perlu audit terpisah di wilayah. Pemerintah tidak aktif karena keterbatasan anggaran.

f) **Realistik Secara Organisasi**

Pengawasan internal disesuaikan dengan struktur dan kapasitas lembaga. Pemerintah tidak menyesuaikan pendekatan dengan model struktur LAZ.

g) **Terkoordinasi dengan Alur Organisasi**

Pengawasan internal menyatu dengan sistem kerja pelaporan Lazismu. Tidak ada sistem koordinasi antara Kemenag dan LAZ secara formal.

h) Fleksibel

Lazismu fleksibel menyesuaikan kondisi daerah dan laporan; pemerintah tidak menunjukkan fleksibilitas atau inisiatif adaptif.

i) Operasional dan Solutif

Internal Lazismu memiliki panduan audit dan pelaporan. Pemerintah tidak memberi panduan teknis atau feedback atas laporan.

j) Diterima oleh Organisasi

Sistem pengawasan internal diterima sebagai mekanisme kerja organisasi. Peran pengawasan pemerintah belum dirasakan relevan oleh LAZ.

Pengawasan efektif di Lazismu lebih banyak terwujud dalam sistem internal yang kuat dan operasional. Sementara itu, peran pemerintah dalam pengawasan belum memenuhi prinsip efektivitas karena minimnya ketepatan waktu, koordinasi, serta dukungan regulatif dan administratif yang jelas.

5) Simpulan Analisis Efektivitas Pengawasan pada Lazismu Kalsel

Secara keseluruhan, Lazismu Kalsel unggul dalam pengawasan internal dan struktur pelaporan ke pusat, tetapi lemah dalam integrasi sistem pengawasan eksternal dengan pemerintah (Kemenag), baik dari sisi kebijakan, regulasi, maupun pelaksanaan teknis di lapangan. Untuk memperkuat tata kelola zakat nasional, dibutuhkan sinkronisasi antara sistem internal LAZ dan pengawasan eksternal dari pemerintah.

Tabel 4. 6 Analisis Pengawasan Pada Lazismu Kalsel

Teori / Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Kesimpulan Singkat
1. Good Governance	Transparansi, Akuntabilitas, Independensi, Responsibilitas, Keadilan	Laporan keuangan hanya diaudit pusat, laporan ke Kemenag tidak terstruktur, koordinasi lemah, perizinan tidak diperbarui secara sistematis.	Tata kelola internal cukup baik, namun pengawasan dan transparansi eksternal belum optimal.
2. Efektivitas Hukum	Substansi hukum, Penegak hukum, Sarana, Masyarakat, Budaya hukum	Minim koordinasi dengan Kemenag, tidak ada kepastian regulasi daerah, budaya pelaporan tidak menyeluruh dan tak ada sanksi atas kelalaian pelaporan.	Sistem hukum tidak berjalan efektif karena lemahnya pengawasan, pelaporan, dan kesadaran hukum dari kedua belah pihak.
3. Evaluasi Kebijakan	Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, Responsivitas, Ketepatan	Tidak ada bimbingan atau arahan dari pemerintah, laporan hanya ke pusat, laporan ke Kemenag bersifat formalitas dan tidak ada tindak lanjut.	Kebijakan publik tidak memadai dalam memastikan pengawasan dan perizinan berjalan efektif dan responsif.
4. Teori Pengawasan	Akurat, Tepat waktu, Objektif, Fokus penyimpangan, Ekonomis, Organisasi, Koordinasi, Fleksibel, Operasional, Diterima	Pengawasan bertingkat dari pusat, PWM, dan DPS cukup aktif; namun tidak terhubung dengan sistem pengawasan pemerintah.	Pengawasan internal berjalan adaptif dan cukup kuat, namun tidak didukung sistem eksternal yang terpadu dan responsif.

(Sumber: Penulis)

e. Analisis pada LAZ Dhuafa Tersenyum

1) Analisis Teori *Good Governance*

a) Transparansi

- Menyampaikan laporan keuangan ke media massa dan melakukan kontrol internal ketat; nota transaksi difoto dan dicocokkan.
- Sudah menerapkan transparansi internal yang baik, namun belum menjangkau audit eksternal karena keterbatasan biaya.

b) Akuntabilitas

- Ada pelaporan ke berbagai instansi (Kemenag, BAZNAS, Dinsos, Kesbangpol, dll), namun tidak ada standarisasi pelaporan.
- Tingkat akuntabilitas tinggi secara intensi, namun tidak efisien karena sistem pelaporan yang tumpang tindih dan membingungkan.

c) Responsibilitas (Tanggung Jawab)

- Patuh pada pelaporan dan perizinan meskipun terbebani; memiliki sistem kontrol internal dan pelaporan detail.
- Tinggi dalam tanggung jawab operasional dan sosial, tapi perlu dukungan regulatif agar tanggung jawab ini dapat berjalan efisien dan efektif.

d) Independensi

- Keputusan organisasi diambil secara musyawarah, tidak berdasarkan sumbangan; DPS dan pengurus tidak diberi gaji dan tidak boleh menyumbang.
- Menunjukkan kemandirian dan pencegahan konflik kepentingan yang sangat baik, menjadi model ideal pengelolaan yayasan berbasis syariah.

e) **Keadilan (Fairness)**

- Seluruh pemangku kebijakan memiliki suara yang setara dalam pengambilan keputusan; distribusi zakat didasarkan pada kebutuhan dan bukan pembagian kaku.
- Mewujudkan prinsip keadilan dalam tata kelola internal dan dalam distribusi dana zakat ke mustahiq.

LAZ Dhuafa Tersenyum telah menerapkan prinsip *Good Governance* secara substantif dan konsisten dalam pengelolaan internal, namun menghadapi tantangan eksternal berupa regulasi dan sistem pelaporan yang tumpang tindih. Dukungan kebijakan dari pemerintah dibutuhkan agar upaya transparansi dan akuntabilitas mereka bisa berjalan lebih efisien dan proporsional dengan kapasitas lembaga.

2) **Analisis Teori Efektivitas Hukum**

a) **Substansi hukum**

- Banyak regulasi dan kewajiban pelaporan lintas instansi: Kemenag, BAZNAS, Dinsos, Kesbangpol, OSS – masing-masing dengan format laporan berbeda dan rumit.
- Substansi hukum tidak efisien dan tidak terintegrasi, menyebabkan beban administratif yang tidak seimbang bagi lembaga sosial kecil.

b) **Penegak hukum**

- Tidak ada kejelasan kewenangan antara BAZNAS dan Kemenag, tidak ada koordinasi sistematis. FOZ hanya memberi dukungan non-formal, bukan sebagai pengawas.

- Struktur penegakan hukum lemah dan tidak sinergis, menimbulkan kebingungan dan tumpang tindih dalam pelaporan dan kewajiban.

c) **Sarana/fasilitas**

- Tidak ada sistem digital yang terintegrasi untuk pelaporan; laporan dilakukan manual; audit eksternal sangat mahal sehingga tidak bisa dilakukan.
- Sarana pengawasan dan pelaporan masih konvensional dan tidak proporsional terhadap kapasitas LAZ, membuat efektivitas hukum menjadi rendah secara operasional.

d) **Masyarakat**

- LAZ tetap patuh terhadap semua aturan dan laporan meski merasa kewalahan; kontrol internal ketat dan berbasis etika yayasan.
- Budaya hukum di internal lembaga sangat baik dan patuh hukum, tetapi tidak diimbangi dukungan sistem hukum yang memudahkan.

e) **Budaya hukum**

- Masyarakat (muzakki) sudah mulai diedukasi, bukti setor zakat disediakan, bahkan disiapkan kuitansi bermaterai; aturan pajak zakat belum disinergikan dengan DJP.
- Kesadaran hukum pada level masyarakat tumbuh, namun belum mendapat dukungan struktural (misalnya insentif pajak) dari negara sehingga pengaruhnya belum maksimal.

Efektivitas hukum dalam pengawasan zakat di LAZ Dhuafa Tersenyum belum optimal. Hambatan utamanya terletak pada substansi hukum yang tidak terintegrasi, struktur kelembagaan yang tumpang tindih, serta minimnya sarana

modern untuk pelaporan dan audit. Namun, budaya hukum internal yayasan sangat kuat, mencerminkan kepatuhan yang tinggi terhadap norma hukum dan etika sosial. Dukungan negara dalam bentuk penyederhanaan regulasi dan digitalisasi sangat dibutuhkan agar efektivitas hukum dapat terwujud secara menyeluruh.

3) Analisis Berdasarkan Teori Kebijakan Publik – William N. Dunn

a) Efektivitas:

- Banyak regulasi tumpang tindih (izin, laporan ke BAZNAS, Kemenag, Dinsos, Kesbangpol), tapi tidak meningkatkan mutu tata kelola zakat secara nyata.
- Kebijakan tidak efektif karena tidak menghasilkan tata kelola yang lebih baik, justru membebani lembaga dengan administrasi berlapis tanpa arahan jelas.

b) Efisiensi:

- Biaya audit eksternal terlalu mahal (bisa capai 100 juta), padahal yayasan bersifat sosial dan dana terbatas.
- Kebijakan tidak efisien; output (kepatuhan hukum) tidak sebanding dengan input (biaya dan tenaga lembaga kecil untuk memenuhi regulasi).

c) Kecukupan:

- Laporan diserahkan ke banyak instansi, tapi tidak ada pembinaan teknis dari pemerintah atau fasilitasi digital.
- Kebijakan belum cukup memecahkan masalah teknis di lapangan, karena hanya menuntut kepatuhan tanpa memberi solusi nyata bagi lembaga sosial kecil.

d) Kesetaraan:

- LAZ kecil dibebani regulasi dan kewajiban laporan yang sama dengan LAZ besar atau BAZNAS, tanpa fasilitas atau keringanan.
- Kebijakan tidak adil secara struktural; tidak ada afirmasi atau perlakuan khusus untuk lembaga kecil yang berbasis komunitas.

e) Responsivitas:

LAZ mengeluhkan kesenjangan informasi antara BAZNAS dan Kemenag, tidak adanya pelatihan untuk amil, serta format laporan yang membingungkan.

f) Kelayakan:

- Persyaratan izin dan biaya audit dinilai berat bagi lembaga sosial nirlaba. Dana operasional berasal dari masyarakat, bukan entitas bisnis.
- Kebijakan kurang layak diterapkan pada semua lembaga karena mengabaikan keterbatasan riil lembaga kecil dalam hal dana, SDM, dan infrastruktur.

Secara keseluruhan, kebijakan pengawasan dan regulasi LAZ Dhuafa Tersenyum belum memenuhi enam kriteria evaluasi kebijakan publik secara memadai. Terjadi tumpang tindih regulasi, rendahnya dukungan teknis, serta beban administratif dan finansial yang tidak proporsional bagi skala lembaga sosial. Perlu reformasi regulasi yang adaptif dan afirmatif, khususnya untuk menjamin kesetaraan dan kelayakan kebijakan bagi lembaga-lembaga kecil berbasis masyarakat.

4) Analisis Berdasarkan Teori Pengawasan.

a) Akurat

- Data pelaporan dikumpulkan manual dari berbagai sumber (kasir, kotak amal, divisi keuangan) dan disaring langsung oleh pimpinan yayasan.
- Pengawasan akurat secara internal, namun tidak ditopang sistem digitalisasi yang dapat mengurangi risiko kesalahan.

b) Tepat Waktu

- Laporan disusun setiap 3 bulan ke Kemenag, BAZNAS, Dinsos, dll. Namun karena beban banyak, seringkali terkendala waktu.
- Belum selalu tepat waktu karena beban administrasi tinggi dan minimnya tenaga administrasi profesional.

c) Objektif dan Menyeluruh

- Audit dilakukan internal; audit independen mahal dan jarang dilakukan karena keterbatasan dana.
- Cenderung subjektif; objektivitas belum terjamin karena tidak ada pengawasan pihak ketiga.

d) Fokus pada Titik Rawan

- Fokus internal adalah pada penerimaan dan pendistribusian kas; pimpinan langsung mengontrol bagian rawan (uang masuk).
- Telah fokus pada titik rawan operasional keuangan, namun belum diperkuat dengan audit menyeluruh.

e) Realistik Secara Ekonomi

- Audit KAP dianggap terlalu mahal; semua biaya operasional ditopang dari donasi.
- Sistem pengawasan internal sudah menyesuaikan kondisi finansial yang terbatas.

f) Realistik Secara Organisasi

- Organisasi kecil, personel terbatas; pengawasan dilakukan oleh pimpinan secara langsung dan informal.
- Sesuai kapasitas lembaga, namun butuh sistem pendukung untuk mencegah overload kerja pimpinan.

g) Terkoordinasi dengan Alur Organisasi

- Koordinasi internal berjalan baik; eksternal (Kemenag, BAZNAS, dll) justru tumpang tindih dan membingungkan.
- Internal terkendali, tetapi lemahnya koordinasi eksternal menjadi titik lemahnya sistem pengawasan.

h) Fleksibel

- Sistem pencatatan masih manual dan bisa disesuaikan saat ada revisi kebijakan.
- Cukup fleksibel, tapi tidak sistematis. Belum didukung teknologi informasi yang baik.

i) Operasional dan Solutif

- Permasalahan kecil (selisih infak receh, ketidaksesuaian kasir) diselesaikan dengan pendekatan kekeluargaan dan solusi internal.
- Pengawasan mampu menjadi alat penyelesai masalah secara praktis dan solutif.

j) **Diterima oleh Organisasi**

- Semua elemen yayasan terlibat aktif dan menganggap pengawasan sebagai bagian dari komitmen amanah sosial.
- Sistem pengawasan diterima secara budaya dan nilai-nilai internal lembaga.

Pengawasan di LAZ Dhuafa Tersenyum relatif efektif secara internal karena dilakukan oleh pimpinan dengan komitmen tinggi dan sistem yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi. Namun, secara sistemik dan kelembagaan, pengawasan belum memenuhi standar formal karena keterbatasan dana, beban administrasi ganda, serta minimnya dukungan sistem digital dan audit independen.

5) Simpulan Analisis Efektivitas Pengawasan pada LAZ Dhuafa Tersenyum

Pengelolaan zakat oleh LAZ Dhuafa Tersenyum mencerminkan nilai moral dan budaya hukum yang kuat, dengan transparansi dan kontrol internal yang dijalankan berbasis kepercayaan dan kedekatan sosial. Namun secara sistemik, kelembagaan ini terbebani oleh regulasi yang tumpang tindih, pelaporan multipihak, serta kurangnya dukungan dalam hal sarana dan koordinasi struktural. Akuntabilitas dan pengawasan masih belum memenuhi standar formal karena keterbatasan dana dan akses profesional. Evaluasi kebijakan dan regulasi oleh pemerintah seharusnya mempertimbangkan kapasitas lembaga kecil yang memiliki kontribusi besar dalam pelayanan sosial dan pengentasan kemiskinan.

Tabel 4. 7 Analisis Efektivitas Pengawasan Pada LAZ Dhuafa Tersenyum

Teori / Model	Aspek Utama	Temuan di Lapangan	Analisis Singkat
1. Good Governance	Transparansi, Akuntabilitas, Independensi, Responsibilitas, Keadilan	Pelaporan disampaikan ke Kemenag, BAZNAS, Kesbangpol, Dinsos; audit internal dilakukan sendiri; tidak ada gaji pembina/pengawas untuk menjaga independensi.	Terdapat transparansi dan responsibilitas, namun akuntabilitas belum optimal karena tidak adanya audit eksternal. Independensi dan prinsip keadilan dijaga.
2. Efektivitas Hukum	Substansi hukum, Penegak hukum, Sarana, Masyarakat, Budaya hukum	Dualisme pelaporan (Kemenag vs BAZNAS); aturan OSS kompleks; lembaga taat syariah dan laporan meski prosedur rumit; pelaporan 5 lembaga berbeda.	Budaya hukum dan kepatuhan masyarakat tinggi, tetapi penegakan dan substansi hukum masih tumpang tindih dan tidak sinkron. Sarana birokrasi belum optimal.
3. Evaluasi Kebijakan	Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, Responsivitas, Ketepatan	Pelaporan manual dan banyak instansi; audit internal karena biaya audit eksternal mahal; program bersalin gratis bagi mustahiq berjalan efektif.	Efektivitas dan responsivitas program tinggi, tetapi kebijakan pemerintah tidak efisien dan tidak cukup mendukung operasional LAZ kecil.
4. Teori Pengawasan	Akurat, Tepat waktu, Objektif, Fokus penyimpangan, Ekonomis, Organisasi, Koordinasi, Fleksibel, Operasional, Diterima	Pengawasan langsung oleh pimpinan dan kasir; laporan difoto dan dicek manual; tidak ada kasus moral hazard; pengawasan berbasis kepercayaan dan kedekatan.	Sistem pengawasan bersifat informal dan fleksibel, cukup diterima internal, tetapi belum memenuhi standar akurasi dan objektivitas secara profesional.

(Sumber: Penulis)

f. Analisis Perbandingan Lintas Kasus (*Cross-Case Analysis*)

Cross-Case Analysis: Perbandingan Pengawasan Zakat Pada Kemenag Dan 4 (empat) OPZ Di Kalimantan Selatan.

1. Koordinasi antar OPZ dan pemerintah sangat lemah, terutama antara Kemenag dan BAZNAS wilayah dengan LAZ.
2. Ketimpangan kapasitas dan beban regulasi menimbulkan ketidakadilan struktural bagi LAZ kecil seperti Dhuafa Tersenyum.
3. Laporan dan audit belum terstandar nasional, menyebabkan kebingungan dan tumpang tindih pelaporan.
4. Sebagian LAZ cenderung mandiri, tetapi abai terhadap pengawasan lokal.
5. Sistem pengawasan internal (DPS, SAI, audit internal) belum terintegrasi dengan pemerintah.
6. FOZ potensial menjadi penghubung, namun tidak punya wewenang regulatif.

Dari hasil analisis lintas-kasus, ditemukan bahwa pengawasan zakat saat ini belum efektif. Pengawasan masih bersifat administratif, sektoral, dan belum terintegrasi. Banyak tantangan yang dihadapi, antara lain tumpang tindih pelaporan, kurangnya kejelasan peran antar otoritas, hingga belum optimalnya penguatan budaya hukum dan sistem internal kontrol di OPZ.

3. Analisis Solusi Model Pengawasan Transformasional

Berdasarkan analisis mendalam atas lima kasus studi yang dilakukan secara lintas-kasus (*cross-case analysis*), ditemukan bahwa sistem pengawasan terhadap Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan, antara lain tumpang tindih otoritas, pelaporan yang tidak terstandarisasi,

lemahnya koordinasi antarlembaga, serta keterbatasan sarana dan sumber daya pengawasan.

Untuk itu, diperlukan sebuah pendekatan baru yang tidak sekadar memperbaiki secara administratif, namun membangun sebuah sistem pengawasan yang transformatif. Model Pengawasan Transformasional OPZ dirumuskan dengan mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*Good Governance*), teori efektivitas hukum, evaluasi kebijakan publik, dan kerangka pengawasan efektif. Model ini bertujuan untuk mendorong perbaikan sistemik dan menyeluruh dalam pengawasan OPZ di Indonesia.

Untuk membuat model pengawasan Transformasional maka kita perlu memperhatikan dimensi yang perlu diperbaiki dari temuan analisis sebelumnya.

Tabel 4. 8 Transformasi pada Kemenag dan OPZ

Dimensi	Kemenag	BAZNAS	Lazismu	Rumah Zakat	Dhuafa Tersenyum
Legalitas & Perizinan	Perlu simplifikasi regulasi perizinan untuk mendukung pertumbuhan LAZ kecil	Sudah mengikuti peraturan, bisa menjadi mitra pembinaan perizinan bagi LAZ lain	Izin diurus pusat, koordinasi wilayah masih bisa ditingkatkan	Izin lengkap dan berbasis nasional, dapat mendampingi daerah	Menghadapi beban perizinan multiinstansi; butuh dukungan regulasi terpadu
Pelaporan	Format pelaporan beragam, harmonisasi antarlembaga sangat diperlukan	Pelaporan tahunan dan semester sudah baik, publikasi dapat diperluas	Pelaporan ke pusat intensif, pelaporan ke Kemenag daerah masih	Sistem pelaporan sistematis dan adaptif, dapat dijadikan model	Melaporkan ke banyak instansi dengan format berbeda, butuh penyederhanaan

Dimensi	Kemenag	BAZNAS	Lazismu	Rumah Zakat	Dhuafa Tersenyum
			belum optimal		
Audit & Pengawasan	Perlu memperkuat fungsi monitoring berbasis sistem informasi	Punya SAI dan ISO, sudah berjalan, bisa dikembangkan sebagai model nasional	Audit oleh pusat terintegrasi, peran DPS cukup kuat di wilayah	Audit internal & eksternal terintegrasi, berbasis sistem	Audit internal dengan pendekatan partisipatif, efisien dan realistis
Koordinasi & Bimbingan	Perlu forum koordinasi lebih intens dan pembinaan terjadwal	Koordinasi meningkat, pembinaan bisa diperluas ke semua LAZ	Masih pasif dalam forum LAZ wilayah, peluang peningkatan kolaborasi besar	Aktif dalam koordinasi dengan FOZ & Kemenag, bisa jadi rujukan sinergi	Sangat aktif di FOZ, partisipatif, jadi penggerak kolaborasi antar LAZ
Transparansi & Akuntabilitas	Perlu digitalisasi keterbukaan laporan dan data lembaga	Sudah menyusun laporan publik, bisa ditingkatkan ke publikasi daring	Laporan internal berjalan, transparansi ke publik bisa diperluas	Sudah menerapkan transparansi berbasis teknologi	Transparansi berbasis media cetak, bisa dikembangkan ke kanal daring
Respons & Responsibilitas	Respons terhadap kebutuhan LAZ berkembang, butuh sistem pembinaan adaptif	Tanggung jawab cukup tinggi, pembinaan ke daerah dapat ditingkatkan	Bertanggung jawab kepada struktur pusat, keterlibatan ke daerah bisa dikuatkan	Merespons cepat kebijakan pusat, aktif dalam adaptasi lokal	Sangat responsif terhadap kondisi sosial, kebijakan pelaporan bisa dipermudah
Keadilan & Independensi	Perlu mekanisme perlakuan setara terhadap	Cenderung netral, bisa diperkuat peran fasilitasi bukan	Struktur independen berjalan baik, penguatan tata kelola	Independen secara struktural dan operasional	Independen secara struktural dan budaya, musyawarah

Dimensi	Kemenag	BAZNAS	Lazismu	Rumah Zakat	Dhuafa Tersenyum
	LAZ besar dan kecil	regulator semata	bisa dilakukan		jadi dasar utama
Budaya & Praktik Hukum	Implementasi budaya hukum perlu ditingkatkan melalui sosialisasi regulasi	Sudah memiliki kerangka normatif, pembudayaan ke seluruh OPZ dapat ditingkatkan	Praktik hukum patuh, masih perlu pembudayaan regulasi di wilayah	Sangat adaptif dengan budaya hukum berbasis organisasi modern	Budaya organisasi kuat, patuh hukum, menjunjung nilai kekeluargaan dan etika
Fleksibilitas & Operasionalisasi	Struktur birokrasi perlu lebih adaptif dengan realitas OPZ lapangan	Sudah cukup fleksibel, SOP dapat diadaptasi oleh OPZ lain	Operasional adaptif, pembagian dana berbasis kebutuhan	Operasional berbasis sistem dan efisien, fleksibilitas tinggi	Fleksibel, solutif dan efisien dengan pendekatan berbasis amanah sosial

(Sumber: Penulis)

Selanjutnya kita bisa membuat sintesis dan rekomendasi lintas kasus (*cross-case synthesis*) dari 5 organisasi (Kemenag, BAZNAS, Lazismu, Rumah Zakat, dan Dhuafa Tersenyum), berdasarkan hasil analisis 9 dimensi sebelumnya. Tujuannya adalah membangun model pengawasan zakat yang lebih transformasional, terintegrasi, dan berdaya guna secara nasional.

Tabel 4. 9 Dimensi Pengawasan Transformasional

Aspek / Dimensi	Sintesis Temuan Lintas Kasus	Rekomendasi Strategis
1. Legalitas & Perizinan	Proses perizinan LAZ masih kompleks dan tumpang tindih antarinstansi. Banyak LAZ kecil menghadapi kendala administratif dan pembaruan izin.	- Perlu integrasi perizinan berbasis OSS sektoral yang ramah OPZ sosial-Kemenag dan DPMPSTSP perlu satu pintu informasi izin LAZ

Aspek / Dimensi	Sintesis Temuan Lintas Kasus	Rekomendasi Strategis
2. Pelaporan	Format dan tujuan laporan berbeda antar instansi. LAZ menghadapi beban pelaporan ganda dan ketidakpastian prosedur.	- Kembangkan portal pelaporan terintegrasi antara Kemenag–BAZNAS–Pemda–Standarisasi template pelaporan OPZ
3. Audit & Pengawasan	Belum semua OPZ mendapat pengawasan independen yang sistemik. Audit masih bersifat reaktif dan belum menjangkau wilayah secara menyeluruh.	- Bentuk lembaga pengawasan independen khusus OPZ (non-struktural)- Kembangkan SOP audit syariah dan keuangan nasional
4. Koordinasi & Bimbingan	Koordinasi antar OPZ dan Kemenag/BAZNAS belum optimal. Forum seperti FOZ sudah aktif tetapi belum dijadikan mitra strategis oleh regulator.	- Kemenag dan BAZNAS perlu mengaktifkan Forum Koordinasi OPZ daerah- Buat program pembinaan terpadu yang disesuaikan tipologi OPZ
5. Transparansi & Akuntabilitas	Belum semua OPZ menggunakan kanal daring untuk laporan publik. Tingkat transparansi bergantung pada kapasitas masing-masing lembaga.	- Bangun dashboard publik OPZ terintegrasi- Berikan insentif publikasi daring kepada OPZ dengan keterbukaan tinggi
6. Respons & Responsibilitas	OPZ lokal cenderung adaptif dan responsif terhadap kebutuhan sosial, tetapi perlu dukungan sistemik agar tidak kewalahan administratif.	- Ciptakan mekanisme pelaporan ringan namun bermakna- Kembangkan indikator kinerja responsibilitas berbasis masyarakat
7. Keadilan & Independensi	Masih ditemukan perlakuan berbeda antara OPZ besar dan kecil. Beberapa LAZ mengalami ketergantungan struktural yang tinggi.	- Perlunya penjaminan keadilan kelembagaan OPZ dalam kebijakan nasional- Dorong penguatan DPS dan struktur pengawas internal
8. Budaya & Praktik Hukum	Budaya hukum di lingkungan OPZ masih berkembang. Kepatuhan pada regulasi berjalan karena tuntutan formal, belum berbasis kesadaran nilai hukum.	- Sosialisasi etika hukum zakat secara partisipatif- Buat pedoman budaya hukum zakat nasional

Aspek / Dimensi	Sintesis Temuan Lintas Kasus	Rekomendasi Strategis
9. Fleksibilitas & Operasionalisasi	OPZ lokal menunjukkan fleksibilitas dan efisiensi tinggi. Namun masih kurang terfasilitasi dalam kebijakan pusat yang kaku dan seragam.	- Kembangkan model operasional modular dan adaptif sesuai skala OPZ- Perlu ruang inovasi lokal dalam pengelolaan dana dan program

(Sumber: Penulis)

Model ini ditujukan agar pengawasan OPZ bukan hanya bersifat administratif, tetapi memberdayakan, responsif terhadap dinamika sosial, dan menjamin integritas serta kepercayaan publik terhadap pengelolaan zakat di Indonesia.

Berikut ini Deskripsi Model Pengawasan Transformasional OPZ:

Tabel 4. 10 Deskripsi Model Pengawasan Transformasional OPZ

Komponen	Deskripsi Model Pengawasan Transformasional
Paradigma Dasar	Perubahan dari pengawasan administratif dan represif menjadi pengawasan kolaboratif dan transformative
Tujuan	Meningkatkan efektivitas, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengawasan zakat di seluruh jenis OPZ
Basis Teoritis	Integrasi prinsip <i>Good Governance</i> (KNKG), <i>Efektivitas Hukum</i> (Soekanto), <i>Evaluasi Kebijakan</i> (Dunn), dan <i>Pengawasan Efektif</i> (Furqon)
Aktor Utama	OPZ (BAZNAS & LAZ), Kementerian Agama, Auditor Independen, Forum Zakat (FOZ), dan masyarakat muzaki-mustahiq
Strategi Kunci	- Integrasi sistem pelaporan & pengawasan berbasis digital (OSS zakat) - Penguatan Satuan Pengawasan Internal (SAI/DPS) di seluruh OPZ - Audit gabungan keuangan dan syariah oleh pihak profesional - Harmonisasi peraturan dan simplifikasi pelaporan antarlembaga
Instrumen Pengawasan	- SOP pengawasan standar nasional - Mekanisme pelaporan terintegrasi & akuntabel - Sistem pemantauan real-time berbasis teknologi
Prinsip Utama	Transparansi, Koordinasi, Independensi, Responsivitas, Keadilan, Fleksibilitas, Efisiensi, Akuntabilitas

Komponen	Deskripsi Model Pengawasan Transformasional
Dampak yang Diharapkan	- Meningkatnya kepatuhan OPZ terhadap regulasi - Terbangunnya budaya hukum dalam pengelolaan zakat - Optimalisasi distribusi zakat secara adil dan merata - Terciptanya kepercayaan publik yang tinggi pada OPZ

(Sumber: Penulis)

Model ini mengacu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

- Berbasis *Three Lines Model*: yaitu pengawasan yang terintegrasi dalam tiga garis pertahanan (manajemen internal, pengawasan fungsional, dan auditor independen),
- Pembentukan lembaga pengawasan independen zakat di luar struktur BAZNAS dan Kemenag, agar fungsi kontrol berjalan secara objektif dan profesional,
- Standarisasi SOP nasional pengawasan dan pelaporan OPZ, termasuk format pelaporan yang seragam dan digitalisasi sistem pelaporan,
- Peningkatan kapasitas SDM pengawas, baik di internal OPZ maupun di institusi negara,
- Penguatan budaya hukum dan nilai etika amil, untuk menjaga integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat,
- Koordinasi sistemik antar otoritas zakat (BAZNAS, Kemenag, LAZ, dan Forum Zakat) dalam kerangka kolaboratif, bukan kompetitif.

Model ini bersifat transformatif karena:

- Mengutamakan kolaborasi dibanding pengawasan represif,
- Menekankan literasi hukum dan peningkatan kapasitas SDM OPZ,

- Fleksibel terhadap dinamika daerah namun tetap dalam kerangka standar nasional,
- Mengarah pada penguatan integritas dan profesionalisme amil.

Dengan model ini, diharapkan pengawasan terhadap pengelolaan zakat dapat lebih akuntabel, tepat sasaran, dan berorientasi pada keadilan sosial, sehingga kontribusi zakat terhadap pengentasan kemiskinan dapat dioptimalkan secara berkelanjutan.

a. Pengawasan Zakat oleh Otoritas Pengawas Filantropi

Mengacu pada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai model organisasi pengawas, dengan beberapa penghargaan yang telah diraih, maka kredibilitas OJK sangat baik untuk menjadi pertimbangan dialihkannya pengawasan BAZNAS dan LAZ kepada OJK. Namun tidak sesederhana itu, BAZNAS dan LAZ memiliki perbedaan dengan lembaga keuangan lain yang berada di bawah OJK seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11 Perbedaan BAZNAS/LAZ dengan Lembaga Keuangan di Bawah OJK

Aspek	BAZNAS & LAZ	Lembaga Keuangan di Bawah OJK
Status Kelembagaan	BAZNAS: Lembaga pemerintah non-struktural; LAZ: Lembaga swasta berbadan hukum	Lembaga bisnis berbadan hukum yang mencari keuntungan
Tujuan Utama	Pengumpulan dan pendistribusian dana zakat, infak, dan sedekah (ZIS) untuk kemaslahatan umat	Penyediaan jasa keuangan untuk mendapatkan profit
Sumber Dana	Dana masyarakat yang bersifat filantropi (zakat, infak, sedekah)	Dana dari simpanan, investasi, dan jasa keuangan lainnya

Aspek	BAZNAS & LAZ	Lembaga Keuangan di Bawah OJK
Pengawasan Regulator	Kementerian Agama (pembinaan dan pengawasan), belum sepenuhnya profesional dan independen	OJK: pengawasan ketat, profesional, dan independen
Pengelolaan Dana	Tidak untuk keuntungan; seluruh dana disalurkan ke mustahik	Dapat dimanfaatkan untuk keuntungan dan ekspansi usaha
Standar Pelaporan	LAZ dan BAZNAS wajib menyusun laporan keuangan dan syariah, tetapi belum seragam dan terkonsolidasi nasional	Mengikuti PSAK dan standar audit OJK yang ketat
Audit & Transparansi	Internal: audit syariah dan keuangan; Eksternal: belum menyeluruh	Diaudit oleh auditor independen, diwajibkan oleh OJK
Penyaluran Dana	Kepada mustahik 8 asnaf (QS. At-Taubah: 60) secara langsung atau melalui program pemberdayaan	Dalam bentuk pinjaman, pembiayaan, atau produk keuangan lainnya
Legal Standing & Risiko Hukum	Sanksi administratif terbatas; belum memiliki sistem sanksi hukum tegas dan terstruktur	Terdapat sanksi pidana dan perdata yang diatur dalam UU OJK dan KUHP
Tingkat Kepercayaan Publik	Fluktuatif; sangat bergantung pada akuntabilitas dan citra lembaga	Stabil karena pengawasan OJK menjamin keamanan dana

(Sumber: Diolah oleh penulis)

Dikhawatirkan akan muncul sejumlah kendala yuridis, konseptual, dan teknis yang signifikan, antara lain:

1. Kendala Yuridis (Hukum dan Regulasi)

Mandat Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terbatas hanya pada sektor jasa keuangan seperti perbankan, pasar modal, asuransi, dan lembaga pembiayaan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang OJK. Sementara itu, BAZNAS (Badan Amil Zakat Nasional) adalah lembaga negara

nonstruktural yang ditugaskan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat untuk mengelola dana zakat, infak, dan sedekah secara nasional¹. Karena itu, tidak ada dasar hukum saat ini yang memperbolehkan OJK melakukan fungsi pengawasan terhadap BAZNAS.

2. Kendala Konseptual (Fungsi dan Mandat Lembaga)

BAZNAS dan LAZ adalah lembaga keagamaan yang mengelola dana umat, bukan institusi keuangan yang mencari keuntungan. Sementara itu, OJK didesain untuk menjaga stabilitas sistem keuangan nasional dan perlindungan konsumen di sektor jasa keuangan². Perbedaan orientasi ini menjadikan pendekatan pengawasan OJK tidak kompatibel dengan mandat syariah-sosial dari BAZNAS ataupun LAZ.

3. Kendala Teknis dan Operasional

OJK tidak memiliki sistem atau SDM yang dilatih secara khusus untuk mengawasi kepatuhan pengelolaan zakat menurut prinsip fiqih zakat. Zakat memiliki parameter dan distribusi khusus (mustahik, nisab, haul, dan sebagainya) yang tidak dapat diaudit dengan metode finansial semata.

4. Tumpang Tindih Kewenangan

BAZNAS dan LAZ berada di bawah koordinasi Kementerian Agama dan pemerintah daerah, sehingga jika OJK juga dilibatkan, akan muncul dualisme dan tumpang tindih pengawasan. Hal ini justru akan menyulitkan sinergi kelembagaan dan memperbesar potensi konflik antar regulator.

Daripada menyerahkan fungsi pengawasan kepada OJK, lebih realistis jika dibentuk lembaga pengawas independen nonstruktural khusus zakat dan filantropi Islam, kita sebut saat ini sebagai Otoritas Pengawas Filantropi (OPF). Lembaga ini

bisa dibentuk melalui revisi UU Zakat atau regulasi baru yang lebih komprehensif, tetapi tetap berada dalam koridor hukum syariah dan pelayanan sosial.

Nantinya badan pengawas yang baru ini akan mengambil peran Kemenag dalam hal pengawasan OPZ dan peran BAZNAS sebagai regulator perzakatan nasional. Sehingga BAZNAS murni sebagai pengelola saja tanpa fungsi regulator di dalamnya. Disebut pengawas Filantropi bukan pengawas zakat karena badan ini tidak hanya mengambil peran pengawasan dari kementerian agama tapi juga dari departemen sosial. Jadi semua bentuk filantropi yaitu zakat, infak, sedekah, wakaf, dan sumbangan sosial baik itu melalui lembaga atau sebuah platform digital seperti kitabisa.com akan diawasi oleh lembaga otonom yang independen.

Dalam desain model pengawasan zakat transformasional yang dikembangkan—dengan keberadaan Otoritas Pengawas Filantropi (OPF) sebagai badan independen—maka kewenangan legislasi dan kebijakan idealnya memang perlu ditinjau kembali, dan tidak lagi secara eksklusif berada di bawah Kementerian Agama (Kemenag) dan BAZNAS.

Saat ini, dalam kerangka UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Kementerian Agama memang:

- Menjadi otoritas regulator,
- Menetapkan regulasi turunan (PMAs),
- Menyusun kebijakan umum nasional pengelolaan zakat,
- Memberi atau mencabut izin operasional LAZ.

Namun, jika kita berpikir secara transformasional, maka struktur yang terlalu tersentralisasi di Kemenag justru menimbulkan:

- Potensi konflik kepentingan,
- Beban birokrasi yang berat,
- Kurangnya fleksibilitas adaptif terhadap dinamika lokal,
- Ketidadaan checks and balances dari luar pemerintah.

Maka, kenapa kebijakan idealnya bergeser ke OPF?

Tabel 4. 12 Argumentasi Otoritas Pengawas Filantropi (OPF)

Alasan	Penjelasan
Independensi dan netralitas	OPF sebagai lembaga independen dapat menyusun regulasi teknis yang tidak bias kelembagaan dan lebih akomodatif terhadap realitas lapangan.
Spesialisasi pengawasan zakat dan filantropi	OPF dirancang sebagai lembaga teknokratik yang memahami praktik zakat, hukum Islam, tata kelola nirlaba, dan filantropi modern.
Menghindari konflik peran regulator-operator	Saat ini BAZNAS dan Kemenag berperan sebagai pembina, pelaksana, dan pengawas sekaligus. Dengan OPF, fungsi ini dipisah untuk transparansi dan akuntabilitas.
Fleksibilitas dalam pembaruan kebijakan	OPF lebih cepat merespons perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi melalui kebijakan yang dinamis.
Keterlibatan multipihak	OPF dapat menyusun kebijakan secara partisipatif bersama LAZ, FOZ, akademisi, pakar syariah, dan pemda.

(Sumber Penulis)

Konsep Utama Pengawasan Transformasional:

- Three Lines of Defense (Garis Pengawasan Berlapis):
 1. Internal Control → oleh masing-masing OPZ (BAZNAS & LAZ)
 2. Supervisi & Review → oleh pengawas internal (SAI, DPS)
 3. Audit Eksternal & Evaluasi Independen → oleh OPF
- Arah Reformasi:
 - Pemisahan tegas antara pengelola dan pengawas

- Penguatan sistem pelaporan digital satu pintu
- Audit terintegrasi: keuangan, syariah, tata kelola
- Sertifikasi dan klasifikasi LAZ berdasarkan kepatuhan

Manfaat Model Ini:

- Menghilangkan tumpang tindih peran antara Kemenag dan BAZNAS
- Mengurangi birokrasi dalam pelaporan dan perizinan LAZ
- Menjamin independensi pengawasan
- Meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga zakat
- Mendorong profesionalisme dan efisiensi LAZ/BAZNAS

Jika OPF telah disepakati sebagai badan independen yang menggantikan peran pengawasan zakat yang sebelumnya diemban oleh BAZNAS dan Kemenag, maka kebijakan teknis dan regulasi pelaksanaan zakat sebaiknya sepenuhnya berada di bawah OPF, bukan lagi di Kemenag. Kemenag cukup berperan dalam menetapkan kerangka normatif (Undang-Undang, penguatan kelembagaan Islam), sementara OPF menangani pengawasan operasional zakat secara profesional dan adaptif.

Hubungan antara Kemenag, BAZNAS, dan LAZ dalam konteks pengawasan zakat transformasional ke depan — terutama dengan wacana pembentukan Otoritas Pengawas Filantropi (OPF) — dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Perubahan Paradigma Pengawasan: Dari Birokratis ke Transformatif

Aktor	Peran Saat Ini	Peran Transformatif (Masa Depan)	Catatan Perubahan
Kementerian Agama (Kemenag)	Regulator utama zakat dan pemberi izin LAZ	Fokus pada kebijakan makro, legislasi, dan koordinasi antar K/L. Regulator normatif: tetap menyusun kerangka hukum tingkat nasional (UU), tapi tidak masuk ke teknis operasional zakat	Fungsi pengawasan teknis dan administratif diserahkan ke OPF
BAZNAS	Operator dan sekaligus Koordinator terhadap LAZ	Bertransformasi sebagai OPZ murni (tidak lagi berperan sebagai regulator)	Meminimalkan konflik kepentingan
LAZ	Lembaga pelaksana pengumpulan dan distribusi zakat	Tetap sebagai operator, dengan kewajiban transparansi tinggi dan audit berkala oleh OPF	Tetap diawasi, namun lebih terstruktur dan jelas alur pelaporannya
Otoritas Pengawas Filantropi (OPF)	<i>(Belum ada)</i>	Badan independen nasional untuk mengawasi pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan filantropi Islam. Regulator teknis, pembuat kebijakan sektoral, pengawas, auditor, penerbit sertifikasi, penilai kinerja	Bertugas Regulator, audit, evaluasi, investigasi, dan sertifikasi kepatuhan

(Sumber: Penulis)

Struktur Hubungan Antar-Lembaga dalam Model Pengawasan Transformatif Zakat

1. Otoritas Pengawas Filantropi (OPF) – Sebagai Lembaga Independen

- Peran: Sebagai pusat kontrol utama pengawasan lembaga zakat secara nasional.

- Fungsi:
 - Membuat standar dan kebijakan pengawasan zakat.
 - Menerbitkan pedoman akuntabilitas, transparansi, dan pelaporan.
 - Mengawasi BAZNAS dan LAZ secara independen.

Menyusun sistem audit, sertifikasi amil, dan akreditasi lembaga.

2. Kementerian Agama (Kemenag)

- Peran Baru: Sebagai lembaga legislatif & regulatif.
- Fungsi:
 - Merumuskan perundang-undangan dan kebijakan nasional zakat (UU, PP, PMA).
 - Koordinasi lintas sektor pemerintah (Bappenas, Kemensos, Kemendagri).
 - Tidak lagi terlibat langsung dalam pengawasan teknis harian.

3. Pemerintah Daerah (Pemda)

- Peran: Fasilitator lokal dan dukungan sumber daya.
- Fungsi:
 - Mendukung sosialisasi, pendidikan zakat, dan kampanye kesadaran zakat.
 - Memfasilitasi pelaporan LAZ daerah ke OPF melalui platform digital.
 - Memberi insentif fiskal/non-fiskal bagi OPZ yang taat regulasi.
 - Menyediakan kanal aduan masyarakat di tingkat daerah.

4. BAZNAS

- Peran Baru: Pelaksana zakat negara, bukan lembaga pengawas.
- Fungsi:
 - Fokus sebagai OPZ milik pemerintah.
 - Wajib mengikuti aturan dan SOP dari OPF.
 - Memberikan data pengumpulan dan distribusi secara digital terintegrasi ke OPF.

5. Lembaga Amil Zakat (LAZ)

- Peran: OPZ non-pemerintah yang melayani masyarakat muzakki dan mustahiq.
- Fungsi:
 - Menjalankan program sesuai prinsip syariah dan standar OPF.
 - Melaporkan kegiatan keuangan, syariah, dan operasional ke OPF secara berkala.

6. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

- Peran: Pengawasan norma dan kepatuhan syariah.
- Fungsi:
 - Melekat pada setiap OPZ (BAZNAS & LAZ).
 - Melakukan pengawasan syariah internal atas penyaluran zakat.
 - Melapor langsung ke OPF bagian Syariah Audit Division.

b. Peran Pemerintah Daerah dalam Model Pengawasan Zakat Transformasional

Dalam model pengawasan zakat transformasional berbasis OPF, peran pemerintah daerah (Pemda) tetap penting — bukan sebagai pengawas teknis, melainkan sebagai *fasilitator*, *kolaborator*, dan *jembatan antara pusat dan daerah*.

Berikut penjabaran peran Pemda:

Tabel 4. 14 Peran Pemerintah Daerah dalam Model Pengawasan Zakat Transformasional

Bidang	Peran Pemerintah Daerah (Pemprov/Kab/Kota)
Fasilitasi Koordinasi Daerah	Membantu OPF dalam koordinasi lintas LAZ/BAZNAS daerah, misalnya melalui Forum Zakat Daerah
Pendukung Kebijakan	Menyusun Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur sinergi zakat dan pengentasan kemiskinan lokal
Kolaborasi Program Sosial	Bekerja sama dengan OPZ dalam program prioritas daerah: kesehatan, pendidikan, bantuan sosial, stunting, dll.
Penguatan Literasi & Edukasi Zakat	Melalui dinas sosial dan Biro Kesra untuk mendorong literasi zakat dan penguatan amil
Sarana dan Prasarana	Memberikan dukungan fasilitas operasional seperti sekretariat FOZ daerah atau forum OPZ
Monitoring Non-Intervensi	Memonitor perkembangan dana zakat secara makro untuk sinergi data kemiskinan dan kesejahteraan
Mediasi & Advokasi	Membantu memediasi jika terjadi konflik antara OPZ dan instansi lain, serta mengadvokasi kebutuhan amil ke pusat
Afirmasi Anggaran (Opsional)	Jika dimungkinkan, memberikan hibah atau insentif anggaran terbatas untuk mendukung kegiatan OPZ lokal (misalnya pelatihan amil, event kolaboratif zakat, dll.)

(Sumber: Penulis)

Dalam model pengawasan zakat transformasional, Pemda berperan sebagai penopang struktur lokal dalam memastikan bahwa sistem zakat berjalan sesuai arah nasional, namun tetap adaptif terhadap kebutuhan lokal. Pemda tidak berperan

sebagai pengawas langsung, tetapi menjadi penghubung strategis antara kebijakan pusat dan realitas daerah.

Tabel 4. 15 Komponen Peran Pemda yang Diperkuat

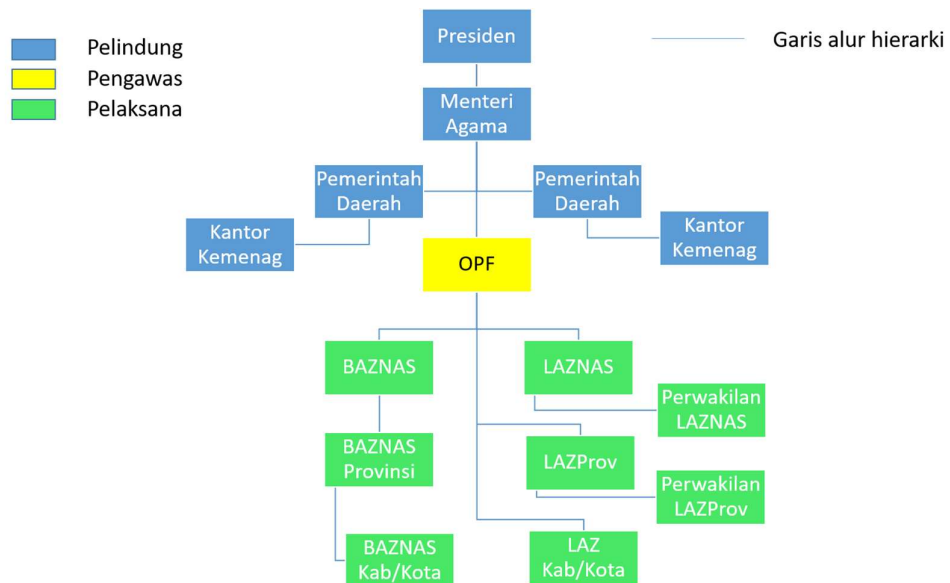
Komponen	Penjelasan Singkat
Satu Data Zakat	OPF dan Pemda membangun sistem terpadu data penghimpunan & penyaluran zakat di daerah
FOZ Daerah	Forum OPZ di daerah difasilitasi Pemda & dipantau OPF untuk berbagi praktik baik dan koordinasi pelaporan
Sinergi Program Sosial	Pemda mendorong kolaborasi antara OPZ dan dinas-dinas (sosial, pendidikan, kesehatan, UMKM)
Kebijakan Adaptif Lokal	Pemda menerbitkan regulasi daerah (Perda) yang mendukung ekosistem zakat sesuai kekhususan daerah
Penguatan SDM Amil	OPF menetapkan standar, Pemda fasilitasi pelatihan amil berbasis kebutuhan lapangan
Dialog Triwulan Evaluatif	Pertemuan rutin antara OPF – Pemda – OPZ untuk evaluasi dan penyusunan langkah strategis kolaboratif

(Sumber: Penulis)

Nilai Tambah Sinergi antara lain:

- Meningkatkan kualitas tata kelola zakat di tingkat lokal
- Mengurangi beban birokrasi ganda melalui pembagian tugas yang jelas
- Memperkuat kepercayaan publik melalui pengawasan independen dan partisipasi pemerintah daerah
- Menyesuaikan arah program zakat dengan RPJMD dan prioritas daerah
- Mendorong keadilan fiskal sosial berbasis zakat

Dengan melibatkan Pemda sebagai fasilitator aktif dan OPF sebagai pengawas independen, sistem pengawasan zakat dapat ditransformasikan menjadi lebih kolaboratif, kontekstual, dan akuntabel. Model ini memungkinkan penguatan



Gambar 4. 2 Model Transformasional Pengawasan Zakat

(Sumber: Penulis)

Presiden sebagai kepala pemerintahan menempati posisi tertinggi dalam struktur negara. Dalam konteks zakat, Presiden menetapkan arah kebijakan nasional melalui garis komando kepada Kementerian Agama (Kemenag). Kemenag berfungsi sebagai penyusun kebijakan makro pengelolaan zakat, termasuk merancang regulasi nasional dan menetapkan arah koordinasi lintas kementerian dan daerah. Relasi Presiden-Kemenag bersifat vertikal, mencerminkan model tata kelola negara yang bersifat hierarkis.

Kemenag menugaskan pembentukan dan penguatan Otoritas Pengawas Filantropi (OPF) sebagai regulator teknis yang memiliki mandat untuk melakukan pengawasan mikro atas pengelolaan zakat. Hubungan antara Kemenag dan OPF bersifat vertikal, karena OPF bekerja atas mandat dan regulasi yang ditetapkan oleh Kemenag.

Di sisi lain, Kemenag juga memiliki kantor wilayah di daerah (Kanwil/Kankemenag) yang menjalankan fungsi koordinasi dengan pemerintah daerah dan OPZ (Organisasi Pengelola Zakat). Relasi ini menunjukkan model pemerintahan terdesentralisasi secara administratif, namun tetap dalam bingkai koordinasi nasional.

OPF menempati posisi strategis sebagai otoritas teknis pengawasan, baik terhadap BAZNAS (OPZ pemerintah) maupun LAZ (OPZ masyarakat). Relasi antara OPF dan OPZ bersifat vertikal, karena mencakup perizinan, pembinaan, dan pengawasan yang bersifat mengikat secara hukum dan administratif.

Namun demikian, OPF menjalin hubungan horizontal dengan Pemda dan Kantor Kemenag Daerah dalam pelaksanaan pengawasan daerah. Ini mencerminkan prinsip kolaborasi antar entitas, bukan subordinasi, dalam rangka mencapai tujuan bersama: peningkatan penghimpunan dan penyaluran zakat secara akuntabel dan terarah.

Sebagai OPZ milik pemerintah, BAZNAS Pusat memiliki relasi vertikal dengan OPF (dalam pengawasan dan pembinaan), dan vertikal dengan BAZNAS Daerah (dalam struktur kelembagaan dan pembinaan). Namun, hubungannya dengan LAZ bersifat horizontal, sebagai sesama OPZ yang setara secara operasional namun berbeda dalam status hukum (negara vs masyarakat).

LAZ merupakan entitas swasta yang mendapat izin dari OPF. Relasi dengan OPF adalah vertikal dalam aspek perizinan dan pengawasan. Namun, dengan BAZNAS dan Pemda, LAZ menjalin hubungan horizontal, mengedepankan prinsip

sinergi program, bukan komando. Ini mencerminkan prinsip kemitraan antara negara dan masyarakat sipil dalam tata kelola zakat nasional.

BAZNAS di tingkat provinsi/kabupaten/kota berada dalam struktur vertikal di bawah BAZNAS Pusat, dan juga berada di bawah pengawasan langsung OPF. Namun, relasi dengan Pemda dan Kantor Kemenag Daerah bersifat horizontal, karena fokusnya pada sinergi program pengentasan kemiskinan di tingkat lokal.

Pemerintah daerah berperan sebagai aktor pendukung dan fasilitator dalam ekosistem zakat. Relasinya dengan Kemenag bersifat horizontal, karena secara struktural mereka bukan atasan-bawahan. Dengan OPZ (BAZNAS Daerah dan LAZ), Pemda menjalin hubungan sinergis dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan program pemberdayaan berbasis zakat, infaq, dan sedekah.

Dari pemetaan di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- Relasi vertikal (komando) terjadi pada jalur:

Presiden → Kemenag → OPF → BAZNAS & LAZ

- Relasi horizontal (koordinatif) terjadi antara:

Pemda ↔ BAZNAS/LAZ

OPF ↔ Pemda/Kemenag Daerah

BAZNAS ↔ LAZ

Salah satu pendekatan konseptual yang dapat digunakan adalah dengan melakukan analogi sistem keuangan, khususnya relasi antara Bank Daerah dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Bank Daerah, meskipun dimiliki oleh Pemerintah Daerah melalui penyertaan modal, tetap merupakan entitas pelaksana operasional yang harus

tunduk pada sistem pengawasan terintegrasi oleh OJK. Pemda sebagai pemilik modal tidak memiliki otoritas pengawasan teknis, karena pengawasan berada pada domain regulator nasional yang independen. Hal ini untuk menjaga profesionalitas, tata kelola, dan menghindari konflik kepentingan.

Dengan menggunakan kerangka yang sama, BAZNAS Daerah dapat diposisikan sebagai "Bank Zakat Daerah"—sebuah lembaga pelaksana teknis penghimpunan dan penyaluran zakat yang dibentuk oleh pemerintah daerah, namun seharusnya berada di bawah pengawasan dan pembinaan lembaga regulator nasional, yaitu OPF (Otoritas Pengelola Fundraising Zakat).

Sebagaimana Bank Daerah tidak dapat mengawasi dirinya sendiri dan tidak berada di bawah pengawasan Pemda, demikian pula BAZNAS Daerah tidak semestinya berada dalam posisi mengatur dirinya sendiri atau hanya dikoordinasikan oleh Kemenag Daerah, melainkan harus tunduk pada sistem pengawasan nasional yang terintegrasi dan independen.

Tabel 4. 16 Persamaan posisi antara baznas daerah dengan bank daerah

Aspek	Bank Daerah	BAZNAS Daerah
Status	Badan usaha milik daerah (BUMD), berbentuk bank	Lembaga pengelola zakat resmi tingkat daerah
Fungsi	Pelaksana teknis jasa keuangan: menghimpun dana masyarakat & menyalurkan kredit	Pelaksana teknis zakat: menghimpun zakat/infaq/sedekah & menyalurkan kepada mustahik

Aspek	Bank Daerah	BAZNAS Daerah
Kewenangan Operasional	Beroperasi berdasarkan izin OJK (otoritas pengawas keuangan)	Beroperasi berdasarkan izin/akreditasi OPF (otoritas pengawas zakat)
Hubungan dengan Pemda	Horizontal: Pemda sebagai pemilik saham & penentu arah pembangunan ekonomi, tapi tidak mengawasi teknis	Horizontal: Pemda sebagai penentu target makro & arah kebijakan zakat daerah, tapi tidak mengawasi teknis
Pengawas Teknis	OJK (independen)	OPF (independen)
Regulasi Makro	Kemenkeu (APBN, fiskal, pajak)	Kemenag (kebijakan makro zakat & integrasi dengan program kemiskinan)
Orientasi	Profit-oriented (namun juga mendukung pembangunan daerah)	Non-profit, oriented pada kesejahteraan umat & pengentasan kemiskinan
Akuntabilitas	Laporan keuangan diaudit & diawasi OJK	Laporan penghimpunan & penyaluran diaudit & diawasi OPF

(Sumber: Penulis)

c. Pembentukan Struktur Organisasi OPZ Berdasarkan Model Tiga Lini

Mengacu pada dasar teori tentang model pengawasan 3 (tiga) lini, penulis dapat membuat sebuah model pengawasan internal Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan hubungannya dengan Otoritas Pengawas Filantropi (OPF).

Model struktur OPZ tersebut adalah modifikasi dari struktur model BAZNAS yang dipadukan dengan struktur organisasi dari IIA. Penulis menambahkan 2 (dua) Bidang di bawah ketua yaitu Satuan Audit Internal dan Satuan Kepatuhan Internal. Kemudian penulis memperjelas garis pengawasan terhadap OPZ melalui lembaga independen OPF.



Gambar 4. 3 Model Pengawasan Internal

(Sumber: Penulis)

Dalam stuktur ini maka 3 lini yang dimaksud oleh IIA adalah sebagai berikut:

Lini pertama terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, serta manajemen di bawahnya. Peran utama dari lini ini—yang merupakan pelaku utama—meliputi manajemen dan seluruh pegawai dalam unit kerja. Mereka memiliki tanggung jawab dalam upaya pencegahan, antara lain dengan menjadi teladan dalam hal integritas, memberikan pelatihan atau penguatan terkait integritas, melakukan profiling dan mengenali pegawai secara mendalam, menerapkan manajemen risiko, pengendalian internal, serta menangani isu gratifikasi dan potensi konflik kepentingan.

Dalam hal deteksi, mereka bertugas untuk melaporkan penyimpangan, memberikan perlindungan kepada pelapor, memanfaatkan skenario risiko kecurangan (*Fraud Risk Scenario/FRS*), menerapkan kode etik, menindaklanjuti hasil audit internal (SAI), mencegah konflik kepentingan, serta menyediakan data yang dibutuhkan untuk kegiatan asuransi.

Selain itu, mereka juga berperan dalam merespons kejadian dengan menjatuhkan sanksi disiplin sesuai dengan rekomendasi, mendukung proses investigasi dengan menyediakan data yang diperlukan, dan melaporkan setiap kejadian fraud yang terdeteksi.

Pimpinan tertinggi di unit kerja yang berperan sebagai lini pertama memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan pesan-pesan antikorupsi dan bertindak sebagai pembicara utama dalam kegiatan sosialisasi di lingkup unit kerjanya. Diperlukan adanya komitmen kuat dari pimpinan, yang tercermin melalui sikap

keteladanan, peninjauan terhadap kebijakan yang ada, serta memastikan penerapan tata kelola yang baik. Selain itu, pimpinan juga harus mendorong internalisasi nilai-nilai integritas, membangun budaya malu terhadap perilaku menyimpang, mengenali serta mengurangi risiko benturan kepentingan, bersikap terbuka terhadap masukan, mendukung Sistem Kepatuhan Internal (SKI), melaporkan serta menindak setiap pelanggaran integritas, dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai integritas.

Lini kedua terdiri dari Satuan Kepatuhan Internal (SKI), yang berperan sebagai pendukung lini pertama. SKI bekerja sama dengan Lini Pertama untuk menganalisis dan menilai risiko yang telah diidentifikasi oleh Lini Pertama. Hal penting yang perlu dicatat adalah bahwa SKI, sebagai Lini Kedua, bukanlah pelaku utama dalam pengendalian internal, melainkan berfungsi sebagai pendukung bagi Lini Pertama. Meskipun SKI memiliki peran penting baik sebagai bagian dari Lini Kedua maupun sebagai elemen yang tak terpisahkan dari manajemen, seluruh pegawai memiliki peran yang sangat vital dalam pengendalian internal.

Lini ketiga terdiri dari Satuan Audit Internal (SAI), yang bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Namun, seringkali yang terlewatkan adalah bahwa proses perbaikan berkelanjutan dalam penerapan SAI merupakan bagian integral yang dilakukan secara berkesinambungan oleh pimpinan dan seluruh pegawai. Kata kunci yang sering diabaikan adalah: seluruh pegawai. SAI sendiri mencakup berbagai aspek yang sangat luas, seperti penegakan integritas dan etika, menciptakan kepemimpinan yang kondusif, menjalin hubungan kerja yang baik dengan unit kerja terkait, dan

berbagai hal lainnya dalam lingkungan pengendaliannya. Dalam LAZ SAI ini terdiri dari Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan Audit Internal (AI)

Hubungan antara ketiga lini ini sangat jelas terlihat dalam kegiatan pengendalian. Satuan Kepatuhan Internal (SKI) melakukan reviu terhadap kinerja, namun pengendalian internal atas kinerja tetap menjadi tanggung jawab Lini Pertama, yaitu manajemen dan seluruh pegawai di unit kerja tersebut. Peran Lini Pertama sangat vital dalam pengendalian internal, hal ini tercermin dalam kegiatan pengendalian seperti pembinaan sumber daya manusia (SDM), pengendalian fisik atas aset, dan pengelolaan sistem informasi.

Pengendalian internal ini sangat erat kaitannya dengan manajemen risiko. Dalam hal ini, Lini Pertama, khususnya bagian teknis, bertanggung jawab dalam mengidentifikasi risiko yang terkait dengan pekerjaan mereka. Sementara itu, SKI berperan sebagai pendukung Lini Pertama dengan menganalisis dan menilai risiko yang telah diidentifikasi oleh Lini Pertama.

Dalam model di atas, penulis tidak mencantumkan pemerintah pusat dan pemerintah daerah sebagai pembentuk dari BAZNAS pusat dan BAZNAS daerah. Secara internal tetap ada pertanggungjawaban dari sisi target penghimpunan dan pendistribusian yang diprogramkan. Penulis juga tidak membahas hubungan internal antara ketua LAZ dengan pembina dalam struktur organisasi yayasan atau pimpinan ormas.

Model Tiga Lini (*Three Lines Model*) memperkuat prinsip-prinsip dasar, memperluas ruang lingkup, serta menjelaskan bagaimana peran-peran kunci dalam

organisasi bekerja sama untuk mendukung tata kelola yang kuat dan manajemen risiko yang efektif.

Dengan model ini, diharapkan pengawasan terhadap pengelolaan zakat di Indonesia dapat mengalami transformasi menuju sistem yang lebih transparan, adil, akuntabel, serta selaras dengan nilai-nilai syariah dan tata kelola publik yang baik.