

**MODEL KEBIJAKAN TATA KELOLA ORGANISASI LAZ
BERBASIS ZAKAT *CORE PRINCIPLES*:
STUDI PADA LAZ DI PROVINSI JAWA TENGAH**

DISERTASI

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor**



Oleh

MUHAMAD WAHYUDI

041917077309

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

DISERTASI

**MODEL KEBIJAKAN TATA KELOLA ORGANISASI LAZ
BERBASIS ZAKAT *CORE PRINCIPLES*:
STUDI PADA LAZ DI PROVINSI JAWA TENGAH**

MUHAMAD WAHYUDI

041917077309

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI ISLAM
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

HALAMAN PENGESAHAN

DISERTASI INI

TELAH DISETUJUI TANGGAL : 15 NOVEMBER 2022

Oleh

Promotor

Dr. Hj. Sri Herianingrum, SE., M.Si
NIP. 196902072008122001

Ko-Promotor

Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si
NIP. 196902072008122001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Islam
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Prof. Dr. Raditya Sukmana, SE., MA.
NIP. 197604132002121003

HALAMAN IDENTITAS PENGUJI**JUDUL DISERTSI:**

MODEL KEBIJAKAN TATA KELOLA ORGANISASI LAZ BERBASIS
ZAKAT *CORE PRINCIPLES*: STUDI PADA LAZ DI PROVINSI JAWA
TENGAH

Nama Mahasiswa : Muhamad Wahyudi

NIM : 041917077309

Program Studi : Ekonomi Islam

Tim Promotor

Promotor : Dr.Sri herianingrum, SE.,M.Sii

Ko Promotor : Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE.,M.Si

Tim Penguji Internal

Penguji I : Dr. Muhammad Nafik Hadi Riyandono, SE.,M.Si

Penguji II : Dr. Imron Mawardi, SP.,M.Si

Penguji III : Dr. Tika Widiastuti, SE.,M.Si

Penguji IV : Sulistya Rusgianto, SE.,MIF, P.hD

Penguji I : Meri Indri Hapsari, SE.,M.Si.,Ph.D

Tim Penguji Eksternal:

Tanggal Ujian : 8 November 2022

Nomor SK Penguji : 9606/UN3.1.4/TD/2022

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya, (Muhamad Wahyudi, 041917077309), menyatakan bahwa;

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 15 November 2022



Muhamad Wahyudi
NIM: 041917077309

DECLARATION

I, (Muhamad Wahyudi, 041917077309), declare that;

1. This dissertation is original and truly my own work, and is not the work of others on my behalf, and is not the result of imitation or plagiarism of the work of others. This dissertation has never been submitted for an academic degree either at Airlangga University, or at any other tertiary institution.
2. In this dissertation there are no works or opinions that have been written or published by others, except in writing which is clearly stated as a reference by mentioning the author's name and listed in the bibliography.
3. I make this statement truthfully, and if in the future there are irregularities and untruths in this statement, then I am willing to accept academic sanctions in the form of revocation of the degree that has been obtained because of this dissertation paper, as well as other sanctions in accordance with the norms and regulations that apply at Airlangga University.

Surabaya, 15 November 2022



Muhammad Wahyudi
NIM. 041917077309

KATA PENGANTAR

Assalmu'alaikum Wr. Wb. Alhamdulillah rabbil 'alamiin, segala puji dan syukur hanya untuk Allah SWT yang telah melimpahkan rahamt dan karunia-Nya kepada kepada kita semua. Solawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW.

Rasa syukur yang teramat dalam penulis panjatkan kepada kehadiran Allah, karena berkat kasih sayang-Nya disertasi yang berjudul: Model Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ Berbasis Zakat *Core Principles*: Studi Pada LAZ di Provinsi Jawa Tengah ini dapat selesai tanpa halangan yang berarti. Selain itu penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa selesainya penulisan disertasi ini juga tidak lepas dari doa restu ibu tercinta yang tidak pernah henti-hentinya memanjatkan doa-doanya di sela-sela sholat malamnya.

Pada kesempatan ini juga penulis tidak lupa ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membimbing, menasehati, dan mensupport penulis selama menyelesaikan disertasi ini. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Yang Terhormat Bapak Prof. Dr. Moh. Nasih, S.E., M.T., Ak., CA. selaku
2. Rektor Universitas Airlangga Surabaya;
3. Yang Terhormat Ibu Prof. Dr. Dian Agustia S.E., M.Si., Ak. selaku Dekan
4. Fakultas Ekonomi dan Bisnis
5. Yang Terhormat Bapak Prof. Dr. Raditya Sukmana, S.E., MEc. selaku
6. KPS Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam
7. Yang Terhormat Ibu Dr. Hj. Sri Herianingrum, SE.,M.Si, selaku

8. Promotor dan Ibu Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si. selaku Co-
9. promotor yang selalu membimbing membimng penulis dalam menemukan kerangka berpikir yang benar;
10. Yang Terhormat para Bapak dan Ibu dosen , Ibu Dr. Tika Widiastuti, SE.,M.Si, Bapak Dr. M. Nafik HR. SE.,M.Si, Bapak Dr. Irham Zaki, Bapak Dr. Imron Mawardi, Bapak Dr. Sulistiya Rusgianto. Penulis berdoa semoga ilmu yang Bapak Ibu berikan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Airlangga ini dicatat sebagai amal jariah yang akan selalu mengalir pahalanya selama-lamanya.
11. Kepada teman-teman seperjuangan Pak Ujang, Pak Iqbal, Pak Imam, Pak Syauqi, Pak Hatta, Pak Nizar, Pak Zikrullah, Pak Bu Fitri, Mbak Izani, Bu Arin, dan Bu Menur, terimakasih atas semua bantuan dan doanya.
12. Tidak lupa kepada seluruh Bapak Ibu staf administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, khususnya Mas Fengky terimakasih banyak atas bantuannya selama ini;

Demikain ucapan terimakasih ini penulis sampaikan, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, Amiin YRA. Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surabaya, 14 Nopember 2022

Muhamad Wahyudi

RINGKASAN

Muhamad Wahyudi. Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, 2021. Model Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ Berbasis Zakat *Core Principles*: Studi Pada Laz Di Provinsi Jawa Tengah.

Promotor : Dr. Hj. Sri Herianingrum, SE., M.Si.

Ko-Promotor : Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) sebagai Lembaga Keuangan Sosial Islam peran penting tidak hanya pada upaya-upaya pengetasan kemiskinan, namun lebih luas lagi adalah pencapaian tujuan maqayid syariah yaitu menjaga agama, jiwa, akal, keturunan dan menjaga harta benda. Melalui fungsi penghimpunan dana zakat, infak dan sedekah dari donatur dan muzaki, LAZ menciptakan berbagai program sosial yang dapat berdampak meningkatnya kualitas hidup seseorang baik yang bersifat jasmani, maupun rohani.

Pentingnya peran LAZ dalam mencapai tujuan maqashid syariah membutuhkan *sustainability* atau keberlangsungan organisasi LAZ dalam jangka panjang. *Sustainability* LAZ akan ditentukan oleh bagaimana kredibilitas organisasi LAZ dalam pandangan para donatur maupun muzakki. Kredibilitas inilah yang pada akhirnya yang akan menumbuhkan kepercayaan para donatur

maupun muzakki kepada organisasi LAZ sehingga bersedia menyalurkan zakat, infak dan sedekahnya melalui organisasi LAZ.

Tersedianya kebijakan tata kelola organisasi LAZ yang baik dan dipraktikkan secara konsisten, menjadi kunci bagi LAZ dalam menjaga dan meningkatkan kredibilitas organisasi yang dapat mampu menjaga kepercayaan masyarakat. Dalam konteks ini, kehadiran *Zakat Core Principles (ZCP)*, sebagai standar internasional pengelolaan organisasi LAZ menjadi sangat penting. ZCP sangat dibutuhkan oleh LAZ disaat sistem pengelolaan LAZ yang belum terstandar saat ini. Namun pertanyaannya sekarang adalah bagaimana LAZ menyusun kebijakan tata kelola organisasi yang memenuhi prinsip-prinsip ZCP? Sementara di sisi lain banyak LAZ yang telah eksis lebih dulu dibandingkan kemunculan ZCP tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah ingin menjawab pertanyaan tersebut di atas, dengan menyajikan model kebijakan tata kelola organisasi LAZ yang memenuhi prinsip-prinsip ZCP. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan studi kasus majemuk. Tiga organisasi LAZ terbaik di Provinsi Jawa Tengah yaitu LAZ Solo Peduli, LAZIS Jateng, dan LAZ DKD dipilih sebagai objek penelitian. Dua belas pimpinan dari masing-masing LAZ telah dilibatkan sebagai partisipan dalam penelitian ini.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat 40 kebijakan tata kelola organisasi LAZ, dan 30 Standar Operasional Prosedur pada model kebijakan tata kelola organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah untuk memenuhi prinsip-prinsip ZCP. Model kebijakan tata kelola organisasi LAZ yang dimaksud

terdiri dari kebijakan tata kelola amil, tata kelola kelembagaan, manajemen risiko, tata kelola syariah, dan kebijakan tata kelola fungsi intermediasi.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan, bahwa kebijakan tata kelola organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah untuk memenuhi prinsip-prinsip ZCP, telah berperan dalam mendukung *sustainability* organisasi. keberhasilan LAZ dalam menjaga keberlangsungan fungsi penghimpunan, fungsi distribusi, keberlangsungan program distribusi berdampak dan keseimbangan nilai-nilai dakwah Islam. Selain itu kebijakan tata kelola organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang memenuhi prinsip-prinsip ZCP, juga berperan dalam mendukung pencapaian SDGs yang selaras dengan maqashid syariah. Hal ini tidak lepas dari sistem kebijakan tata kelola organisasi yang baik pada organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu LAZ di Indonesia dalam menyusun dan menjalankan kebijakan tata kelola organisasi yang memenuhi prinsip-prinsip ZCP.

Kata kunci : Tata Kelola Organisasi, LAZ, Zakat Core Principles, Indonesia

SUMMARY

Muhammad Wahyudi. Doctoral Program in Islamic Economics, Faculty of Economics and Business, Airlangga University, Surabaya, 2021. Model of LAZ Organizational Governance Policy Based on Zakat Core Principles: Study on LAZ in Central Java Province.

Promotor : Dr. Hj. Sri Herianingrum, SE., M.Si.

Ko-Promotor : Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si.

The Amil Zakat Institution (LAZ) as an Islamic Social Financial Institution has an important role not only in poverty alleviation efforts, but more broadly in achieving the goals of maqayid sharia, namely protecting religion, soul, mind, lineage and safeguarding property. Through the function of collecting zakat, infaq and alms funds from donors and muzakki, LAZ creates various social programs that can have an impact on increasing a person's quality of life, both physically and spiritually.

The importance of the role of LAZ in achieving the goals of maqashid sharia requires the *sustainability* of the LAZ organization in the long term. The *sustainability* of LAZ will be determined by the credibility of the LAZ organization in the view of donors and muzakki. This credibility will ultimately foster the trust of donors and muzakki to the LAZ organization so that they are willing to distribute their zakat, infaq and alms through the LAZ organization.

The availability of good and consistently practiced LAZ organizational governance policies is the key for LAZ in maintaining and increasing the credibility of the organization that can maintain public trust. In this context, the presence of Zakat Core Principles (ZCP), as an international standard for managing LAZ organizations, is very important. ZCP is very much needed by LAZ when the LAZ management system is not standardized at this time. But the question now is how does LAZ develop organizational governance policies that meet the ZCP principles? While on the other hand, many LAZs have existed before the emergence of the ZCP.

The purpose of this study is to answer the questions above, by presenting a model of LAZ organizational governance policy that meets the ZCP principles. This research was conducted using a multiple case study approach. The three best LAZ organizations in Central Java Province, namely LAZ Solo Peduli, LAZIS Central Java, and LAZ DKD were selected as research objects. Twelve leaders from each LAZ were involved as participants in this study.

This study concludes that there are 40 LAZ organizational governance policies, and 30 Standard Operating Procedures on the LAZ organizational governance policy model in Central Java Province to meet the ZCP principles. The LAZ organizational governance policy model in question consists of amil governance policies, institutional governance, risk management, sharia governance, and intermediation function governance policies.

The results of this study also conclude that the LAZ organizational governance policy in Central Java Province to fulfill the ZCP principles has played a role in supporting the *sustainability* of the organization. Where organizational *sustainability* is created because of the ability of the LAZ organization to meet its financial needs to carry out the organization's vision and mission. In addition, the LAZ organizational governance policies in Central Java Province that meet the ZCP principles also play a role in supporting the achievement of SDGs that are in line with sharia maqashid. This is inseparable from the success of good organizational governance policies in LAZ organizations in Central Java Province, so that they can formulate zakat distribution programs that are in line with sharia maqashid while meeting the SDGs targets. The results of this study are expected to assist LAZs in Indonesia in formulating and implementing organizational governance policies that meet the ZCP principles.

Keywords: Organizational Governance, LAZ, Zakat Core Principles, Indonesia

ملخص

محمد وحيودي. برنامج الدكتوراه في الاقتصاد الإسلامي ، كلية الاقتصاد والأعمال ، جامعة
على أساس مبادئ الزكاة LAZ ، سورابايا ، 2021. نموذج لسياسة الحوكمة التنظيمية Airlangga
في مقاطعة جاوا الوسطى LAZ الأساسية: دراسة عن

Promotor : Dr. Hj. Sri Herianingrum, SE., M.Si.

Ko-Promotor : Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., M.Si.

كمؤسسة مالية اجتماعية إسلامية لها دور مهم ليس فقط في جهود التخفيف (LAZ) مؤسسة الزكاة العامل
من حدة الفقر ، ولكن على نطاق أوسع في تحقيق أهداف مقاييد الشريعة ، وهي حماية الدين والروح والعقل
والنسب والحفاظ على الممتلكات. من خلال وظيفة جمع أموال الزكاة والإنفاق والصدقات من المتبرعين
برامج اجتماعية مختلفة يمكن أن يكون لها تأثير على تحسين نوعية حياة LAZ والموزكيين ، تنشئ
الشخص ، جسديًا وروحانيًا.

على المدى الطويل. LAZ في تحقيق أهداف مقاصيد الشريعة يتطلب استدامة منظمة LAZ أهمية دور
من وجهة نظر المانحين والموزاكي. ستعمل LAZ من خلال مصداقية منظمة LAZ سيتم تحديد استدامة
حتى يكونوا مستعدين LAZ هذه المصداقية في النهاية على تعزيز ثقة المتبرعين والموزكيين في منظمة
LAZ لتوزيع الزكاة والإنفاق والصدقات من خلال منظمة.

في الحفاظ على LAZ هو مفتاح LAZ إن توافر سياسات الحوكمة التنظيمية الجيدة والتي تمارس باستمرار
مصداقية المنظمة التي يمكن أن تحافظ على ثقة الجمهور وزيادتها. في هذا السياق ، فإن وجود مبادئ الزكاة
ZCP ، أمر مهم للغاية. هناك حاجة ماسة إلى LAZ ، كمييار دولي لإدارة منظمات (ZCP) الأساسية
LAZ في هذا الوقت. لكن السؤال الآن هو كيف تطور LAZ عندما لا يتم توحيد نظام إدارة LAZ بواسطة

LAZs ؟ بينما من ناحية أخرى ، فقد وجدت العديد من ZCP سياسات الحوكمة التنظيمية التي تلبي مبادئ ZCP قبل ظهور

التي LAZ الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة على الأسئلة أعلاه ، من خلال تقديم نموذج لسياسة الحوكمة التنظيمية في LAZ تم إجراء هذا البحث باستخدام نهج دراسة الحالة المتعددة. تم اختيار أفضل ثلاث منظمات ZCP تلبي مبادئ كأهداف بحثية. شارك LAZ DKD و LAZIS Central Java و LAZ Solo Peduli مقاطعة جاوة الوسطى ، وهي كمشاركين في هذه الدراسة LAZ اثنا عشر قائدًا من كل

، و 30 إجراء تشغيل قياسي على نموذج سياسة LAZ تستنتج هذه الدراسة أن هناك 40 سياسة حوكمة تنظيمية يتكون نموذج سياسة الحوكمة التنظيمية في ZCP. في مقاطعة جاوة الوسطى لتلبية مبادئ LAZ الحوكمة التنظيمية ، والحوكمة المؤسسية ، وإدارة المخاطر ، وحوكمة الشريعة ، وسياسات amil المعني من سياسات حوكمة LAZ حوكمة وظائف الوساطة.

في مقاطعة جاوة الوسطى للوفاء بمبادئ LAZ خلصت نتائج هذه الدراسة أيضًا إلى أن سياسة الحوكمة التنظيمية لـ على تلبية LAZ قد لعبت دورًا في دعم استدامة المنظمة. حيث يتم إنشاء الاستدامة التنظيمية بسبب قدرة منظمة ZCP في LAZ احتياجاتها المالية لتنفيذ رؤية المنظمة ورسالتها. بالإضافة إلى ذلك ، تلعب سياسات الحوكمة التنظيمية في أيضًا دورًا في دعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تتماشى مع ZCP مقاطعة جاوة الوسطى التي تلبي مبادئ في مقاطعة جاوة LAZ مقاصيد الشريعة. لا ينفصل هذا عن نجاح سياسات الحوكمة التنظيمية الجيدة في منظمات الوسطى ، بحيث يمكنهم صياغة برامج توزيع الزكاة التي تتماشى مع مقاصيد الشريعة مع تحقيق أهداف التنمية في إندونيسيا في صياغة وتنفيذ سياسات الحوكمة LAZ المستدامة. من المتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة مناطق ZCP التنظيمية التي تلبي مبادئ

، مبادئ الزكاة الأساسية ، إندونيسيا LAZ الكلمات المفتاحية: الحوكمة التنظيمية ،

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN IDENTITAS PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI.....	iv
DECLARATION	v
RINGKASAN	viii
SUMMARY	xi
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xxii
DAFTAR GAMBAR	xxiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori.....	16
2.1.2 Tata Kelola Organisasi Islami	17

2.1.2.1 Definisi Tata Kelola Islami (<i>Islamic Governance</i>)	17
2.1.1.2 Landasan Tata Kelola Islami.....	18
2.1.3 Pengertian Zakat.....	19
2.1.3.1 Pengertian Zakat Menurut Bahasa	19
2.1.3.2 Pengertian Zakat Menurut Empat Mazhab	21
2.1.3.3 Jenis Zakat.....	22
2.1.4 Sejarah Pengelolaan Zakat	23
2.1.4.1 Zakat sebelum era Nabi Muhammad SAW	23
2.1.4.2 Zakat pada era Nabi Muhammad SAW	25
2.1.4.3 Zakat pada masa Khulafaur Rasyidin (11-40 H)	27
2.1.4.4 Landasan Tata Kelola Lembaga Zakat.....	32
2.1.4.5 Akuntabilitas Lembaga Zakat	32
2.1.4.6 Sejarah Pengelolaan Zakat di Indonesia	34
2.1.4.7 Kelembagaan Zakat di Indonesia	38
2.1.4.8 <i>Good Governance</i> Zakat di Indonesia	40
2.1.5 <i>Sustainability</i> Organisasi LAZ.....	41
2.1.6 <i>Zakat Core Principles (ZCP)</i>	44
2.1.6.1 Tujuan ZCP	44
2.1.6.2 Dimensi Hukum dan Kelembagaan (ZCP Nomor 1, 2 dan 3)	45
2.1.6.3 Dimensi Pengawasan Zakat (ZCP Nomor 4, 5 dan 6)	46

2.1.6.4 Dimensi Tatakelola Zakat (ZCP Nomor 7, 8).....	47
2.1.6.5 Dimensi Fungsi Intermediasi (ZCP Nomor 9, 10).....	48
2.1.6.6 Dimensi Manajemen Risiko (ZCP Nomor 11-14).....	49
2.1.6.7 Dimensi Pengendalian Syariah dan Audit Internal (ZCP 15-18).....	51
2.2 Penelitian Sebelumnya	55
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	60
3.1 Kerangka Proses Berfikir	60
3.2 Kerangka Konseptual	61
BAB IV METODE PENELITIAN	64
4.1 Rasionalitas Pemilihan Jenis Penelitian.....	64
4.2 Disain Penelitian	65
4.2.1 Penelitian Studi Kasus	65
4.2.2 Ciri Khas Studi Kasus	67
4.2.3 Studi Kasus Majemuk	70
4.2.4 Definsi Kasus Penelitian	71
4.2.5 Prosedur Penelitian Studi Kasus	72
4.2.6 Teknik Pengambilan Sampel dan Ukuran Sampel.....	74
4.2.7 Sumber data.....	76
4.3 Uji Validitas Penelitian	79
4.4 Analisis Data	82

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	86
5.1 Data Kasus	86
5.2 Keabsahan Data.....	89
5.3 Analisis Data	92
5.4 Hasil Penelitian	104
5.4.1 Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP.....	104
5.4.1.1 Prinsip ZCP Nomor 8, Tata Kelola Amil.....	104
5.4.1.2 Prinsip ZCP Nomor 9, Fungsi Penghimpunan.....	113
5.4.1.3 Prinsip ZCP Nomor 10, Fungsi Pendistribusian	117
5.4.1.4 Prinsip ZCP Nomor 11, Risiko Negara dan Transfer	123
5.4.1.5 Prinsip ZCP Nomor 12, Risiko Reputasi dan Kerugian Muzaki	124
5.4.1.6 Prinsip ZCP Nomor 13, Risiko Pendistribusian.....	126
5.4.1.7 Prinsip ZCP Nomor 14 Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah ...	130
5.4.1.8 Prinsip ZCP Nomor 15, Pengendalian Syariah dan Internal Audit.....	132
5.4.1.9 Prinsip ZCP Nomor 16, Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal	134
5.4.1.10 Prinsip ZCP Nomor 17, Pengungkapan dan Transparansi.....	135
5.4.1.11 Prinsip ZCP Nomor 18, Penyalahgunaan Layanan Zakat.....	136

5.4.2 Peran Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP dalam Mendukung <i>Sustainability</i> Organisasi.....	138
5.4.3 Peran Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP dalam Pencapaian SDGs yang Selaras dengan Maqashid Syariah	140
5.5 Pembahasan.....	145
5.5.1 Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP	145
5.5.1.1 Prinsip ZCP Nomor 8, Tata Kelola Amil.....	145
5.5.1.2 Prinsip ZCP Nomor 9, Fungsi Penghimpunan.....	153
5.5.1.3 Prinsip ZCP Nomor 10, Fungsi Pendistribusian	154
5.5.1.4 Prinsip ZCP Nomor 11, Risiko Negara dan Transfer	157
5.5.1.5 Prinsip ZCP Nomor 12, Risiko Reputasi dan Kerugaian Muzaki.....	158
5.5.1.6 Prinsip ZCP Nomor 13, Risiko Distribusi	159
5.5.1.7 Prinsip ZCP Nomor 14, Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah.....	160
5.5.1.9 Prinsip ZCP Nomor 16, Pelaporan Keuangan dan Audit Eksternal.....	165
5.5.1.10 Prinsip ZCP Nomor 17, Pengungkapan dan Transparansi.....	166
5.5.1.11 Prinsip ZCP Nomor 18, Penyalahgunaan Layanan Zakat.....	168
5.5.2 Hambatan LAZ Di Provinsi Jawa Tengah untuk Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP dalam Kebijakan Tata Kelola Organisasi.....	170

5.5.3	Peran Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ Di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP dalam Mendukung <i>Sustainability</i> Organisasi	191
5.5.4	Peran Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP dalam Pencapaian <i>SDGs</i> yang Selaras dengan Maqashid Syariah	197
5.5.5	Model Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ Di Provinsi Jawa Tengah dalam Mendukung <i>Sustainability</i> Organisasi dan Pencapaian <i>SDGs</i> yang Selaras dengan Maqashid Syariah	203
5.6	Temuan Hasil Penelitian	209
5.6.1	Dakwah Islam sebagai Visi dan Misi Lembaga Zakat	209
5.6.4	Amil Zakat Profesi Dunia Akhirat	215
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN		219
6.1	Kesimpulan Penelitian	219
6.2	Saran.....	221

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Ringkasan Prinsip-prinsip Zakat <i>Core Principles</i>	53
Tabel 4. 1 Kriteria Subjek Penelitian	75
Tabel 4. 2 Daftar Partisipan Penelitian	76
Tabel 5. 1 Profil Subjek Penelitian	87
Tabel 5. 2 Profil Partisipan.....	89
Tabel 5. 3 Identifikasi Kebijakan Tata Kelola Organisasi	94
Tabel 5. 4 Identifikasi Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZIS Jateng.....	97
Tabel 5. 5 Identifikasi Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ DKD.....	100
Tabel 5. 8 Kebijakan Program Distribusi Zakat LAZ Solo Peduli	120
Tabel 5. 9 Kebijakan Program Distribusi Zakat LAZIS Jateng	121
Tabel 5. 11 Kontribusi LAZ Solo Peduli Terhadap Pencapai SDGs	142
Tabel 5. 12 Kontribusi LAZIS Jateng Terhadap Pencapaian SDGs	143
Tabel 5. 13 Kontribusi LAZ DKD terhadap Pencapaian SDGs	144
Tabel 5. 16 Peta Zakat Provinsi Jawa Tengah	173
Tabel 5. 17 Atribut <i>Social Entrepreneurship</i> Program Zakat Produktif.....	185
Tabel 5. 18 Kontribusi LAZ di Provinsi Jawa Tengah	201
Tabel 5. 19 Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-prinsip ZCP	205

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Kerangka Proses Berpikir	62
Gambar 3. 2 Kerangka Konseptual	63
Gambar 4. 1 Bagan Alur Analisis Lintas Kasus	85
Gambar 5. 2 Model Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-prinsip ZCP Nomor 8	152
Gambar 5. 3 Desain Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah untuk Memenuhi Prinsip ZCP Nomor 9-10	157
Gambar 5. 4 Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah untuk Manajemen Risiko	163
Gambar 5. 5 Kebijakan Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah yang Memenuhi Prinsip-Prinsip ZCP Nomor 15 - 18	170
Gambar 5. 6 Digitalisasi Layanan Zakat pada LAZ di Provinsi Jawa Tengah	178
Gambar 5. 7 Model Penciptaan <i>Sustainability</i> Lembaga Zakat	194
Gambar 5. 8 Hubungan ZCP terhadap <i>Sustainability</i> Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah	197
Gambar 6. 1 Model Tata Kelola Organisasi LAZ di Provinsi Jawa Tengah	208