

# Pendampingan Manajemen Penghimpunan Dana ZISKA pada LAZ dan UPZ di Kabupaten Semarang

Mohammad Ridwan<sup>\*1</sup>, Sukamto<sup>2</sup>, Sriyono<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Semarang, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Semarang, Indonesia

e-mail: <sup>\*1</sup> ridwan14@unimus.ac.id , <sup>2</sup> sukamto@unimus.ac.id , <sup>3</sup> sriyono@unimus.ac.id

## Abstrak

*Manajemen penghimpunan zakat, infaq, shadaqah, dan dana sosial keagamaan lainnya (ZISKA) masih menjadi tantangan yang harus diupayakan oleh amil sehingga potensi dana umat dapat di garap dengan baik. Peningkatan kompetensi Amil zakat sangat dibutuhkan guna memaksimalkan peran zakat menjadi bagian dari problem solver sosial ekonomi masyarakat yang terus berkembang. Pelaksanaan PkM berupa pendampingan manajemen penghimpunan Dana ZISKA bagi amil ini dilakukan di Desa Bener, Kec Tenganan Kab Semarang secara umum berjalan dengan baik. Kegiatan menggunakan siklus deming model dan selanjutnya dilakukan analisis diskriptif. Setiap tahapan disertai monev berkala melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Selanjutnya dilakukan analisis diskriptif melalui reduksi data, display dan penarikan kesimpulan. Program ini melibatkan 48 peserta amil dari beberapa unsur lembaga dan unit amil zakat. Hasil kegiatan terdapat sebanyak 71% (30 orang) amil peserta program telah berhasil melakukan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA. Ditemukan terdapat instrumen fundraising/ penghimpunan dengan 2 cara yakni direct fundraising (penghimpunan secara langsung) dan indirect fundraising (penghimpunan secara tidak langsung). Resiko penyaluran dana ZISKA di hindari Amil dengan menetapkan program andalan pada masing-masing yaitu program ekonomi, pendidikan, sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Manajemen pengawasan pengelolaan dana zakat dilakukan melalui pengawasan internal dan eksternal.*

**Kata kunci:** dana ziska, penghimpunan, amil

## 1. PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu rukun Islam yang memiliki potensi besar dalam aspek spiritual dan ekonomi. Pada dasarnya zakat wajib berdasarkan dalil qath'i dan merupakan masalah *ma'lum fiddin bid dharurah*, sehingga penolakan terhadap kewajiban zakat mengarah kepada kekufuran [1]. Di Indonesia Lembaga amil zakat diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Ada dua jenis lembaga zakat di Indonesia, yaitu Badan Amil Zakat (BAZNAS) yang dibentuk oleh negara dan lembaga amil zakat (LAZ) yang dibentuk oleh sektor publik [2]. Pengelolaan zakat di BAZNAS dan LAZ dilaksanakan menjadi beberapa kegiatan antara lain pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Amil zakat merupakan salah satu ujung tombak yang berkontribusi dan membantu negara dalam mengentaskan kemiskinan, khususnya dalam kondisi pandemi COVID-19 lalu [3]. Utami et al. (2020) menyebutkan bahwa zakat dapat memainkan alat praktis bagi masyarakat untuk menanggapi krisis pandemi [4]. Melihat potensi pengelolaan zakat tersebut, lembaga atau unit amil zakat harus terus meningkatkan akuntabilitas dan transparansinya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat [5].

Dari sisi kinerja Bastiar & Bahri (2019) menyatakan bahwa analisis pengukuran kinerja sangat penting bagi lembaga amil zakat untuk menunjukkan hasil dari sebagian atau bahkan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh lembaga tersebut [6]. Berdasarkan KDPPLK

Syariah, paragraf 59 terkait kelengkapan, menjadi andalan, informasi yang ada didalam laporan keuangan di suatu lembaga harus lengkap baik nilai materialitas dan nilai biaya. Perbedaan suatu hal yang untuk tidak mengungkapkan (omission) dapat mengakibatkan suatu informasi menjadi tidak benar dengan kata lain dapat menyesatkan dengan hal itu tidak dapat lagi diandalkan yang menyebabkan ketidak sempurnaan yang ditinjau dari segi relevansi [5].

Dalam praktiknya reklasifikasi mendasar dana zakat dikelola bersama yakni zakat, infaq, shadaqah, dan dana sosial keagamaan lainnya (ZISKA) oleh BAZNAS atau LAZ dan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) sebagai pembantu dari BAZNAS. Amil zakat harus mampu mempraktikkan berbagai fungsi yang ada seperti pelaksanaan, perencanaan, pelaporan, pengendalian, pendistribusian, pertanggungjawaban dalam pengumpulan, dan pendayagunaan ZISKA. Amil zakat dimaksudkan mengelola Lembaga pengelola zakat dengan manajemen modern yang mampu memberikan zakat sebagai bagian dari pemecahan masalah sosial yang terus berkembang[7]. Oleh karena itu perlu diciptakan budaya kerja yang handal, profesional dan transparan, semangat berkembang menjadi amil zakat yang handal dan kontributor[8].

Komponen penting dalam pengelolaan dana ZISKA adalah penghimpunan dana ZISKA terutama ditingkat akar rumput yakni desa. Fundraising atau penghimpunan ZISKA di tingkat desa diperlukan manajemen yang baik sebab menjadi permasalahan yang sangat krusial dalam suatu lembaga/ unit pengelola zakat apabila tidak mampu melaksanakan pengimpunan dengan baik. Untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, banyak strategi efektif yang harus disiapkan dan dilaksanakan [9]. [10]. Dengan penghimpunan yang terencana dengan baik, tentunya dapat mewujudkan potensi muzaki zakat yang selama ini belum terealisasi secara maksimal.

Fundraising dana ZISKA tingkat desa harus dilakukan dengan baik sehingga capaian yang dihasilkan dapat maksimal dari segi nilai meterialitasnya serta akuntabel dari segi pengelolaan keuangannya [12]. Strategi dan prosedur yang tepat dan harus menentukan arah yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [1]. Melihat hal-hal tersebut di atas maka diperlukan adanya pendampingan manajemen fundraising pada warga dan terutama LAZ dan UPZ yang ada di tingkat desa. Dari pembahasan tersebut maka dilakukan pendampingan manajemen penghimpunan dana ZISKA pada LAZ dan UPZ di Kab Semarang bekerjasama dengan Pemerintah Desa Bener, Kec. Tenganan, Kab Semarang dan Lazismu Kab Semarang.

## 2. METODE

Metode pelaksanaan PkM yang dijalankan adalah *siklus deming model* dan selanjutnya dilakukan analisis diskriptif. Model ini membantu program PkM pada beberapa tahapan yakni perencanaan (*plan*), melakukan (*do*), pemeriksaan (*check*), dan tindak lanjut pendampingan (*act*) [13]. Pelaksanaan metode ini dijelaskan dengan skema yang terlihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Siklus Deming Model [11]

Kegiatan ini dijalankan oleh tim pelaksana dosen bersama mahasiswa dengan pembagian penugasan berupa mulai perencanaan program, penyusunan modul dan angket, pelaksanaan hal-hal teknis di lapangan, pengumpulan dan olah data serta penyusunan laporan akhir. Pk Mini dilaksanakan di Mushala Al Masyithoh dan Kantor Desa Bener Kec Tenggara Kab Semarang. Program ini melibatkan 48 peserta dari beberapa unsur yang di bimbing dan di dampingi dalam pengelolaan penghimpunan dana ZISKA utamanya bagi operasional LAZ dan UPZ.

Program ini memberikan pembinaan pada mitra dan peserta dengan jadwal kegiatan sebagai berikut:

Tabel 1. Jadwal PkM bersama Mitra

<b>Kegiatan</b>	<b>Waktu</b>	<b>Materi</b>	<b>Tim pelaksana</b>
Perencanaan	Selasa, 31 Januari 2023	Perencanaan program	Tim Pelaksana
Pelaksanaan Pemberian Materi	Rabu, 15 Februari 2023	Potensi Dana ZISKA & Pengelolaan Dana ZISKA Desa	Mohammad Ridwan, SE., M.Ak., Ak. (Pembicara) dan Tim
		Memahami Fiqih Zakat	H. Sriyono, S.Ag., M.Pd. (Pembicara) dan Tim
		Manajemen Organisasi dalam Penghimpunan Dana ZISKA	Sukamto, SE., M.Si. (Pembicara) dan Tim
Pengecekan	Rabu, 15 Februari 2023	Pengecekan dan verifikasi	Tim Pelaksana
Pelaksanaan Pendampingan dan Pengendalian	Selasa, 21 Februari 2023	Pendampingan Manajemen Penghimpunan Dana ZISKA pada LAZ UPZ	Mohammad Ridwan, SE., M.Ak., Ak. (Koordinator Reviewer) dan Tim Pelaksana

Pelaksanaan program juga disertai *monitoring* dan evaluasi (monev) berkala. Monev dilaksanakan melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Kuesioner diberikan utk menggali informasi seputar kemampuan dan permasalahan yang dihadapi dilapangan dari peserta sebelum dan sesudah dilaksanakannya kegiatan. Wawancara dilakukan kepada perangkat desa, mitra LAZ dan UPZ yang dilakukan setelah kegiatan pendampingan. pengamatan, yaitu berupa kegiatan observasi langsung, dilakukan dalam kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan keterampilan peserta yang terlibat dalam pengelolaan dana ZISKA. Dan terakhir dilakukan analisis diskriptif melalui display reduksi data, dan membuat kesimpulan/konklusi atas penelitian.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Program ini merupakan program pendampingan penghimpunan dana ZISKA dimana menggunakan bantuan siklus deming model dan analisis diskriptif antara lain sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan (*plan*)
  - a. Berkunjung ke kantor Desa Bener bertemu perangkat desa dan mitra untuk melakukan collecting data guna mendapat informasi terkait permasalahan yang ada dilapangan.
  - b. Berkomunikasi dengan mitra utk melakukan koordinasi lanjutan perencanaan dan penetapan jadwal pelaksanaan program (Gambar 2).



Gambar 2. Kunjungan awal tim pelaksana ke lapangan

2. Tahap pelaksanaan (*Do*)
  - a. Melakukan pendampingan awal berupa pemaparan materi-materi terstruktur bagi amil mitra (Gambar 3).
  - b. Melakukan monev test pemberian materi kepada peserta sebelum dan sesudah pelaksanaan (Gambar 4).



Gambar 3. Pemaparan materi-materi bagi amil dan peserta dari narasumber



Gambar 4. Peninjauan monev test kepada peserta kegiatan

3. Tahap *Check* (pemeriksaan)
  - a. Penyebaran kuesioner untuk evaluasi pelaksanaan program.
  - b. Cek kondisi lapangan peserta.
  - c. Pimpin diskusi, berikan umpan balik dan saran untuk meningkatkan implementasi program



Gambar 5. Pendampingan dan pemeriksaan lapangan

4. Tahap *Act* (tidak lanjut pendampingan)
  - a. Pendampingan dasar proses manajemen penghimpunan dana ZISKA tingkat desa.
  - b. Mendampingi proses perbaikan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA Bersama tim pendamping program (Gambar 5).



Gambar 5. Tim pendampingan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA

Program Monev menunjukkan progres dan hasil yang baik dari kegiatan PKM ini. Sejak awal beroperasi, tercatat 48 orang telah mengikuti program pendampingan. Di akhir kegiatan terdapat 42 peserta yang dilanjutkan hingga tahap pendampingan akhir. Monev dilaksanakan sebelum, selama dan setelah pelaksanaan program pendampingan.

Sebelum dilaksanakannya kegiatan, ditemukan beberapa faktor yang menghambat peserta mitra. Dari hasil wawancara dan observasi lapangan, terdapat peserta sebanyak 25% terhambat karena permasalahan pendalaman fiqih zakat dan perhitungannya, sebanyak 35% diantaranya terhambat karena belum memahami pemahaman dasar tentang peluang dan peluang program pengelolaan pengumpulan dana ZISKA, terdapat sebanyak 10% terhambat karena belum melakukan manajemen organisasi amil pengelola dana ZISKA, dan ada 30% lainnya karena terhambat pada masalah individual amil antara lain kurangnya motivasi amil, kendala manajemen waktu, serta kendala literasi dan inovasi ide program.

Selama pelaksanaan program pendampingan dilakukan observasi dan evaluasi lanjutan di kantor mitra (Gambar 6). Setelah pemaparan materi dari tiga sumber, diketahui bahwa 76% amil peserta memahami Fiqih dana ZISKA, manajemen organisasi program penghimpunan dana ZISKA serta penyusunan program perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan dari program pengelolaan dana ZISKA.



Gambar 6. Monev dan Pendampingan lapangan.

Selesai tahap paparan materi dilakukan, kemudian dilanjutkan pendampingan lapangan tahap akhir dimana setelah kegiatan diharapkan amil peserta mampu melaksanakan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA menggunakan program-program terbaik. Pada tahap ini terdapat sebanyak 71% (30 orang) amil peserta telah berhasil melakukan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA serta simulasi ajuan program penghimpunan baru dibawah pendampingan tim program. Pada akhir tahap pendampingan, peserta berkesempatan mendapat pembinaan berkala dan kerjasama program dengan Lazismu Kab Semarang.

Selanjutnya pendekatan Deskripsi kualitatif digunakan mulai dari pengumpulan data, yang dilakukan melalui angket, wawancara dan observasi. Proses ini digunakan untuk menarik kesimpulan melalui langkah-langkah empiris yaitu tiga langkah yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Adapun hasil research dapat dilihat sebagai berikut:

#### 1. Penghimpunan Dana ZISKA

Dalam mengumpulkan dana zakat dari muzakk, pelaksana harus mengetahui beberapa resiko yang tidak boleh dianggap remeh. Risiko pendanaan adalah risiko kehilangan kepercayaan terhadap lembaga karena tidak cukupnya penghimpunan dana zakat yang dipercayakan oleh muzak kepada lembaga tersebut. Dalam memperoleh dana dari muzak, lembaga zakat menghadapi beberapa resiko seperti: Resiko mengandalkan muzaki dalam menyetorkan dana ke lembaga zakat. Banyak yang masih tidak percaya bahwa dana yang dipercayakan kepada mereka akan sampai dalam jumlah yang cukup dan akan langsung dialirkan ke keringat hitam mereka [14]. Oleh karena itu, solusi yang dipilih oleh pengurus amil untuk mengelola risiko penghimpunan dana zakat adalah dengan metode fundraising.

Instrumen Penggalangan dana mengacu pada kegiatan mengumpulkan uang zakat dan sumber daya lainnya dari individu, kelompok atau organisasi yang diberikan kepada Mustahiki. Amil menggunakan dua metode penggalangan dana yaitu:

- a. Penggalangan dana langsung/ direct. metode keterlibatan muzak secara langsung, dimana proses interaksi dapat langsung dilakukan dengan tanggapan muzak. Jika tidak ada cara langsung, sulit bagi muzak untuk menyumbangkan dana .
- b. Penggalangan dana tidak langsung (indirect fundraising), yaitu. metode tersebut tidak melibatkan keterlibatan langsung Muzaki. Tanpa metode ini, Lembaga zakat menjadi kaku dan dapat membatasi kemampuan muzaki masa depan untuk menginvasi lingkungan dan kemungkinan menyebabkan kelelahan. Manajemen risiko dalam pengelolaan dana Zakat pada model ini dilakukan melalui pengembangan channel funneling/donasi dengan cara sebagai berikut: Pengembangan fungsi layanan rekening bank (ATM dan mobile banking), penyaluran donasi melalui jaringan biro layanan (masjid, sekolah, unit bisnis masyarakat). Selain itu, amil dapat bekerja sama dengan dompet digital seperti Kitabisa.com, Ovo, Dana, Doku, LinkAja, dll sebagai metode penggalangan dana digital, sehingga masyarakat umum dapat mendonasikan dana secara digital melalui rekening mereka secara langsung.

#### 2. Risiko dalam Menyalurkan Dana Zakat

Lembaga zakat yang menyalurkan dana ZISKA berisiko tidak tersedia. Risiko tersebut adalah adanya risiko tingkat penyalurannya tidak efektif dan efisien atau dana ZISKA belum tersalurkan kepada pihak yang berhak atas dana zakat (Mustahiq) atau adanya risiko penyalahgunaan dana [15].

Maka solusi manajemen risiko amil dalam penyaluran dana ZISKA adalah amil membuat program untuk menyalurkan dana tersebut yaitu dana keuangan, pendidikan, sosial, keagamaan dan kemanusiaan. Pada program ekonomi yang digalakkan program Angkringan, bentuk penyaluran program pendidikan berupa Beasiswa Pendidikan Sang Surya (untuk lulusan perguruan tinggi), sedangkan penyalurannya berupa program sosial, kemanusiaan dan keagamaan. adalah melalui program donasi rohingnya, donasi qurban, wakaf al-quran, donasi bencana alam cianjur, pengobatan gratis, renovasi rumah ibadah masjid dan berbagai program santunan lainnya.

#### 3. Manajemen pengawasan pengelolaan dana zakat

Dalam proses pengelolaan dana ZISKA dilakukan pengendalian internal dan eksternal secara langsung. Pengawasan intern dilakukan oleh badan pengawas organisasi

yang merupakan bagian dari penatausahaan dana ZISKA, yang tugas utamanya adalah bagian pengawasan penatausahaan dana ZISKA. Tugas dan kewajiban otoritas pengawas adalah :

- a. Menerapkan prinsip-prinsip kontrol yang berkaitan dengan pengelolaan dan pengelolaan keuangan
- b. Menginformasikan, membimbing dan menstandarkan kebijakan pengendalian di tingkat daerah, desa dan instansi.
- c. Mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kekeliruan dan kegagalan dalam pencapaian maksud dan tujuan serta pemenuhan kewajiban baik langsung maupun tidak langsung di bidang administrasi dan keuangan;
- d. Memberikan arahan baik secara vertikal maupun horizontal untuk tindakan institusional;
- e. untuk melakukan audit keuangan, operasional dan investigasi atas objek yang dikendalikan ketika otoritas kontrol tidak memiliki kekuatan untuk membuat keputusan sendiri;
- f. Memantau kebijakan yang ada untuk memastikan mereka konsisten dengan masing-masing bidang mandat utama mereka;
- g. Melakukan pengawasan dan sebelum, tidak lengkap (sedang) dan korektif (pasca) operasi ZISKA;
- h. Menerima, menyelidiki dan membuat rekomendasi penegakan atas pengaduan dan/atau laporan pelanggaran etika oleh amil. Pengawasan internal yang dilakukan dimaksudkan untuk membantu jalannya pengawasan terhadap kinerja manajemen amil agar tidak terjadi penyelewengan dana umat dan membantu muzaki untuk memastikan dana ZISKA yang mereka amanahkan aman dan disalurkan dengan baik.

Pelaksanaan program kegiatan ini terdapat sedikit kendala teknis berupa keterbatasan sarana dan prasarana serta manajemen waktu pelaksanaan program. Kurangnya persiapan awal mengakibatkan sesi awal dilaksanakan dengan fasilitas sarana dan prasarana yang tersedia. Pengelolaan waktu sesi pemberian materi, dilaksanakan di waktu setelah shalat magrib sampai sebelum shalat isya' terjadi pemadatan waktu dan terbatas sesi diskusi. Solusi dari permasalahan ini adalah memanfaatkan prasarana yang tersedia di kegiatan awal serta meningkatkan ketersediaan sarana prasarana pendukung di sesi berikutnya sehingga lebih maksimal serta lebih kondusif. Adapun solusi atas kendala jadwal saat pemberian materi, diberikan sesi tambahan diluar forum untuk sesi dengar pendapat dan diskusi sehingga mampu memfasilitasi peserta dalam menyampaikan permasalahan dan bermusyawarah mencari alternatif solusi terbaik yang kiranya bisa diambil ke depan.

#### 4. KESIMPULAN

Pelaksanaan PkM berupa pendampingan manajemen penghimpunan Dana ZISKA bagi amil ini dilakukan di Desa Bener, Kec Tengaran Kab Semarang secara umum berjalan dengan baik. Kegiatan menggunakan skema perencanaan (*plan*), melakukan (*do*), pemeriksaan (*check*), dan tindak lanjut pendampingan (*act*). Setiap tahapan disertai monev berkala melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Selanjutnya dilakukan analisis diskriptif melalui reduksi data, display dan penarikan kesimpulan/ konklusi. Program ini melibatkan 48 peserta dari beberapa unsur yang di bimbing dan di dampingi dalam pengelolaan penghimpunan dana ZISKA utamanya bagi operasional LAZ dan UPZ. Hasil kegiatan terdapat sebanyak 71% (30 orang) amil peserta program telah berhasil melakukan pengelolaan penghimpunan dana ZISKA. Ditemukan terdapat instrumen fundraising/ penghimpunan dengan 2 cara yakni direct fundraising (penghimpunan secara langsung) dan indirect fundraising (penghimpunan secara tidak langsung). Resiko penyaluran dana ZISKA di hindari Amil dengan menetapkan program andalan pada masing-masing yaitu program ekonomi, pendidikan, sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Manajemen pengawasan pengelolaan dana zakat dilakukan melalui pengawasan internal dan eksternal.

## 5. SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis kendala diatas, makan direkomendasikan saran atas keberlanjutan program ini yakni perlu adanya kegiatan serupa dengan penambahan instrumen program digitalisasi melalui bantuan teknologi informasi, peningkatan pengendalian internal dan menambah jumlah unsur peserta dengan mitra amil yang lebih luas.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada LPPM Unimus, Lazismu Kab Semarang dan Tim Pendamping dari Akuntansi Unimus atas bantuan perijinan dan atau pendanaan yang telah diberikan guna berjalannya program dengan baik sehingga membawa dampak yang baik bagi amil yang bekerja dilapangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] K. O. Paramole, "An Evaluation of Application of Zakat for Poverty Alleviation among Muslims in Iba Housing Estate, Lagos State, Nigeria," *Int. J. Zakat*, vol. 5, no. 2, pp. 1–10, 2020, doi: 10.37706/ijaz.v5i2.200.
- [2] R. Hayati *et al.*, "Efektivitas Penghimpunan Dana Zakat, Infak, dan Shadaqah Pada Program Ramadhan 1440 H oleh Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Cabang Padang," *J. Ilm. Ekon. Islam*, vol. 7, no. 03, pp. 1825–1834, 2021, [Online]. Available: <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiedoi:http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3613>
- [3] S. Y. Ninglasari and M. Muhammad, "Zakat Digitalization: Effectiveness of Zakat Management in the Covid-19 Pandemic Era," *J. Islam. Econ. Laws*, vol. 4, no. 1, pp. 26–44, 2021, doi: 10.23917/jisel.v4i1.12442.
- [4] P. Utami, T. Suryanto, M. Nasor, and R. A. Ghofur, "The Effect Digitalization Zakat Payment Against Potential of Zakat Acceptance in National Amil Zakat Agency," *Iqtishadia*, vol. 13, no. 2, p. 216, 2020, doi: 10.21043/iqtishadia.v13i2.7809.
- [5] R. A. J. Saad, A. U. Farouk, and D. Abdul Kadir, "Business zakat compliance behavioral intention in a developing country," *J. Islam. Account. Bus. Res.*, vol. 11, no. 2, pp. 511–530, 2020, doi: 10.1108/JIABR-03-2018-0036.
- [6] Y. Bastiar and E. S. Bahri, "Zakat Institution Performance Measurement Model in Indonesia," *ZISWAF J. Zakat dan Wakaf*, vol. 6, no. 1, pp. 43–64, 2019, [Online]. Available: <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Ziswaf/article/view/5609/pdf>
- [7] I. F. Afiyana, L. Nugroho, T. Fitrijanti, and C. Sukmadilaga, "Tantangan Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia dan Literasi Zakat," *Akuntabel*, vol. 16, no. 2, pp. 222–229. Universitas Mulawarman, 2019.
- [8] M. Y. Owoyemi, "Zakat management: The crisis of confidence in zakat agencies and the legality of giving zakat directly to the poor," *J. Islam. Account. Bus. Res.*, vol. 11, no. 2, pp. 498–510, 2020, doi: 10.1108/JIABR-07-2017-0097.
- [9] A. A. Sawmar and M. O. Mohammad, "Governance of Formal Zakat institution in Saudi Arabia," *Int. J. Zakat*, vol. 4, no. 2, pp. 23–40, Dec. 2019, doi: 10.37706/ijaz.v4i2.181.
- [10] M. Ridwan, R. E. W. A. Santosa, S. Suharto, and A. P. R. Z. Putri, "Peran Moderasi Partisipasi Masyarakat Pada Hubungan Pengaruh Kompetensi Pengelola, Sistem Pengendalian Internal dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa," *Equilibrium*, vol. 12, no. 1, pp. 92–101, 2023, doi: <http://dx.doi.org/10.35906/equili.v12i1.1429>.

- [11] A. S. Nugroho and A. Nurkhin, "Melalui Baznas dengan Faktor Usia Sebagai Variabel Moderasi," *Econ. Educ. Anal. J.*, vol. 8, no. 3, pp. 955–966, 2019, doi: 10.15294/eeaj.v8i3.35723.
- [12] A. L. Bara and R. Pradesyah, "Analysis Of The Management Of Productive Zakat At The Muhammadiyah, City Of Medan," *Proceeding Int. Semin. ...*, vol. 1, pp. 617–623, 2020, [Online]. Available: <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/insis/article/view/4196>
- [13] G. Subroto, S. Agust, A. W. Sabekti, M. A. Z. Kusasi, R. Prawesti, and D. Nuraini, "Pelatihan dan Pendampingan Penulisan Karya Tulis Ilmiah Bagi Guru-Guru di SMP," *J. Abdimas PHB*, vol. 6, no. 1, pp. 62–71, 2023, doi: <http://dx.doi.org/10.30591/japhb.v6i1.4383>.
- [14] T. S. Arbani and H. L. Rahmatia, "Reconception of Zakat Institutional Management Regulations in Bone District," *Al-'Adl*, vol. 15, no. 2, pp. 119–137, 2022, [Online]. Available: <https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/al-adl/article/view/3214>
- [15] S. Amsari and S. Nasution, "Benefits Of Productive Zakat In Increasing Mustahik Revenue In Lazismu Center," *Proceeding Int. Semin. Islam. Stud.*, vol. 1, pp. 141–150, 2019.