

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rukun Islam merupakan pilar dalam tatanan peribadatan pada ajaran Islam. Sebagai pilar peribadatan, Rukun Islam merupakan kewajiban untuk meyakinkan bagi pemeluk agama Islam. Salah satu kewajiban yang terkandung dalam rukun Islam (rukun Islam ketiga) adalah kewajiban membayar zakat. Kewajiban membayar zakat bagi umat Islam mengandung dua dimensi fundamental (utama), yaitu Pertama, sebagai dimensi ibadah (ritual) yang merupakan wujud penghambaan kepada Allah SWT (*hablumminallah*) dan juga sebagai media untuk membersihkan harta atau kekayaan dan jiwa manusia. Kedua, merupakan dimensi sosial sebagai wujud kepedulian terhadap sesama manusia dan lingkungan (*hablumminannas*), sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial, khususnya kesenjangan sosial, di mana terjadi gap atau kesenjangan yang semakin lebar antara masyarakat mampu (kaya) dengan masyarakat yang tidak mampu (miskin). Dalam istilah lain Sayyid Qutb menyatakan bahwa “*zakat merupakan rukun sosial yang nyata di antara semua rukun islam*”, sehingga zakat termasuk kewajiban sosial yang bersifat ibadah (Djailani.2003:14). Begitu pentingnya kewajiban membayar zakat, sehingga Allah mensejajarkan kewajiban membayar zakat dengan kewajiban menunaikan sholat (rukun islam kedua) yang berdimensi transendental

(*habluminaanas*). Hal tersebut sesuai dengan Firman Allah dalam Al Qur-an, surat Al-Baqarah ayat 43 yaitu “Dan dirikanlah sholat, tunaikan zakat dan ruku’lah beserta orang-orang yang ruku”

Zakat adalah salah satu pilar penting dalam rukun islam. Pentingnya kedudukan zakat dapat dilihat dalam kitab suci Al- Qur’an yang selalu mengiringi perintah zakat dengan perintah shalat. Hal ini menunjukkan hikmah yang sangat besar. Jika shalat adalah sarana komunikasi dengan sang Khalik, maka zakat adalah sarana komunikasi dan sosialisasi antar manusia. Selanjutnya, jika zakat diorganisir secara baik dan orang kaya menyadari bahwa zakat itu adalah suatu pengeluaran wajib dari harta bendanya yang diperintahkan oleh *aqidah* dan kekuatan hukum, niscaya dana jaminan sosial akan mempunyai suatu sumber yang penting dan mendalam, di samping sumber lainnya. Artinya, apabila dikelola dengan profesional zakat akan mampu mengatasi masalah kemiskinan.

Dilihat dalam konteks kehidupan ekonomi, umat Islam selalu diidentikkan dengan kemiskinan. Negara berkembang yang masih sarat dengan kemiskinan itu, umumnya adalah negara yang berpenduduk mayoritas muslim. Pada hal kalau diperhatikan secara normatif, Islam sangat anti dan menolak kemiskinan. Bahaya ini bisa mengancam individu dan masyarakat, *aqidah* dan keimanan, moral dan akhlak, pemikiran dan kebudayaan. Di antara penyebabnya adalah karena banyak umat Islam dalam memahami konsep zakat dan sebagainya dalam perspektif yang kurang pas, sehingga berimplikasi terhadap penerapan yang kurang proporsional dan profesional.

Dengan arti kata, kalau zakat dikelola secara profesional, tentunya akan menjadi sebuah kekuatan bagi ekonomi umat.

Kemudian beberapa tahun terakhir ini di Indonesia, isu yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. Hal tersebut dipicu dengan dikeluarkannya UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Undang-undang ini menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia. Selain itu, undang-undang tersebut dikeluarkan sebagai upaya untuk mendukung fakta bahwa Indonesia adalah negara yang penduduk muslimnya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo:2008) yang memiliki kewajiban menunaikan zakat baik zakat fitrah maupun zakat harta (berbagai variasi zakat). Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Berikut, disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.1
Potensi Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Potensi Zakat
1	Survei Public Interest Research and Advocacy Center (PIRAC) (Kompas .2008)	Potensi zakat 9,09 triliun per tahunnya
2	Hasil riset UIN Syarif Hidayatullah (2004)	Zakat bisa terhimpun sebanyak 19,3 triliun
3	H. Adiwarmanto A. Karim, & A. Azhar Syarief (2009)	Hasil riset 2009 potensi zakat 20 triliun
4	Direktur Thoha Putra Center Semarang, H Hasan Toha Putra	Diperkirakan lebih dari 100 triliun

No	Keterangan	Potensi Zakat
	(2009)	
5	Penghitungan Baznas (Republika:2005)	Potensi zakat masyarakat Indonesia diperkirakan mencapai Rp 19,3 triliun.
6	FoZ (Forum Zakat:2009)	Potensi zakat yang dapat dikumpulkan 20 triliun

Sumber: Disarikan dari berbagai sumber

Dampak lain dari dikeluarkannya undang-undang tentang pengelolaan zakat yaitu menjamurnya pendirian lembaga pengelola zakat yang didirikan oleh masyarakat sebagai bentuk gerakan *civil society*. Dengan banyak berdirinya LAZ, dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada BAZ yang sudah ada (pemerintah). Selain itu LAZ ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. Di bawah ini disajikan LAZ yang terdaftar di FoZ.

Tabel 1.2
Daftar Lembaga Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah LAZ
1	LAZNAS (LAZ Nasional)	18
2	LAZDA (LAZ Daerah) yang telah dikukuhkan	32
3	LAZDA (LAZ Daerah) yang belum dikukuhkan	32
4	OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) Non LAZ	10
	T o t a l	92

Sumber: Data Forum Zakat (FoZ):2012

Selain lembaga amil zakat yang tergambar dalam tabel di atas, diperkirakan masih terdapat lebih dari 600 LAZDA (Lembaga Amil Zakat Daerah) dan OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) yang telah berdiri, baik berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ sebagai implementasi dari

program *corporate social responsibility* (CSR) perusahaan. Juga adanya BAZ yang merupakan OPZ yang didirikan oleh pemerintah, baik tingkat nasional, propinsi, kota/kabupaten bahkan tingkat kecamatan dan desa atau kelurahan yang dibina langsung oleh pemerintah lewat Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI). BAZ pada berbagai tingkatan wilayah tersebut mestinya menjadi regulator sekaligus alat kontrol bagi pelaksanaan penghimpunan dan penyaluran zakat, sehingga masyarakat semakin percaya terhadap badan tersebut. Berikut tersaji data LAZ, yaitu:

Tabel 1.3
Daftar Badan Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah BAZ
1	BAZNAS	1
2	BAZ Provinsi	33
3	BAZ Kota/Kabupaten	271
4	BAZ Kecamatan	2.550
5	BAZ Kelurahan/Desa	48.101
	T o t a l	50.956

Sumber: Baznas:2010

Hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya undang-undang pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya LAZ ternyata berdampak pada kesadaran masyarakat yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan survei *Public Interest Research and Advocacy Center* (PIRAC) melaporkan bahwa tingkat kesadaran muzaki meningkat dari 49,80 % di tahun 2004 menjadi 55 % di tahun 2007. Hal ini berarti dalam kurun waktu 3 tahun terjadi

peningkatan sebesar 5,20 % kesadaran berzakat dalam masyarakat (khususnya muzaki). Selanjutnya jika 5,20 % itu dikalikan dengan populasi muzaki di Indonesia, maka terdapat lebih dari 29 juta keluarga sejahtera yang akan menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya baik secara lembaga maupun operasional yaitu pengelolaan zakat yang profesional.

Zakat dengan segala ketentuannya, jika dikelola dengan baik semestinya mampu mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Padahal Indonesia sebagai sebuah negara, yang memiliki potensi yang sangat besar dan strategis dalam pengumpulan zakat, di mana Indonesia penduduknya sebagian besar muslim. Jadi jelaslah bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Di bawah ini tersaji data tentang penduduk miskin Indonesia baik dalam jumlah maupun presentasi sebagai berikut

Tabel 1.4
Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

Tahun	Jumlah Penduduk Miskin (Juta)	Persentase Penduduk Miskin
2006-2007	39,30	17,75 %
2007-2008	37,17	16,58 %

2008-2009	41,70	21,92 %
-----------	-------	---------

Sumber: Diolah dari data Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas)

Kemudian, meskipun keberadaan lembaga pengelola zakat semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam, selama ini membayar zakat tidak secara lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti tidak baik tetapi dampak sosialnya sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga, seperti membayar zakat kepada BAZ dan LAZ, akan berdampak luas, karena dana zakat tersebut akan dikelola dan diberdayakan dalam bentuk program-program sosial yang terarah, terstruktur dan berdampak sosial jangka panjang. Fakta lain yang semestinya menjadi motivasi muzaki dalam membayar zakat adalah administrasi yang lebih rapih dibandingkan menyalurkan zakat secara pribadi. Di mana bukti pembayaran zakat dapat dijadikan sebagai pengurang besaran pajak sebagai revisi ketentuan pajak sebelumnya, yaitu zakat hanya sebagai pengurang Penghasilan Kena Pajak.

Namun demikian, berkembangnya organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia seperti digambarkan dalam uraian sebelumnya, jika tidak dikelola dengan baik, dampak jangka panjangnya yaitu kemiskinan, akan tetap menjadi masalah yang lambat untuk dipecahkan oleh pemerintah. Selanjutnya, berikut

disajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat yang sangat jauh dari proyeksi atas potensi zakat dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.5
Realisasi Penghimpunan Zakat

No	Keterangan	Jumlah
1	Data zakat yang terkumpul Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar LAZ: Rp 600 miliar
2	Data zakat yang terkumpul Depag (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ yang tercatat dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (Indonesia Zakat and Development Report: 2004-2008)	Mengalami peningkatan dari Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 miliar

Sumber: Data di atas berasal dari berbagai sumber

Dengan gambaran ketimpangan atau gap yang sangat tajam di atas, tentu saja ini akan menjadi masalah yang harus dicari jalan keluarnya. Sangat disayangkan jika keadaan tersebut dibiarkan begitu saja, karena potensi zakat yang besar akan dapat membantu pemerintah dalam menyelesaikan berbagai permasalahan kemiskinan yang masih menjadi masalah krusial di Indonesia. Fenomena tersebut tentu sudah cukup dijadikan sebagai alasan untuk membuat urgensi penelitian. Urgensi penelitian dirancang untuk meyakinkan bahwa fenomena tersebut dianggap benar sebagai permasalahan yang harus dijawab dan diselesaikan.

1.2 Urgensi Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, urgensi penelitian ini, berawal dari berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di

Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal. Penelitian yang dilakukan sebelumnya, belum mengkaji variabel secara multidisiplin dan simultan yang mempengaruhi penerapan *good governance*, maksudnya adalah hanya meneliti dari masing-masing variabel secara terpisah. Untuk itu penelitian ini akan melihat bagaimana pengaruh variabel pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* terhadap penerapan *good governance* pada Lembaga Amil Zakat dalam meningkatkan daya saingnya. Adapun berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal, dari berbagai sumber disajikan sebagai berikut:

- a. Secara historis dan kultural di Indonesia, zakat termasuk infak dan shadaqoh pada umumnya dikelola sendiri, artinya muzaki menyampaikan sendiri zakatnya pada lingkungan terdekat seperti keluarga dan tetangga (Azyumardi Azra.2010:6).
- b. Badan pengelola zakat termasuk LAZ dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi (Almisar Hamid.2009:10).
- c. Pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal. Untuk mencapai kualitas sumber daya yang sesuai, diperlukan tiga hal mendasar, yaitu berkompeten (kaffah), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (himmah) (Jamil Azzaini.2008:9).

- d. Tingkat kesadaran muzaki di Indonesia masih tergolong rendah walaupun ada sedikit peningkatan hanya 55 %. Hal ini masih sangat kecil karena kesadaran itu belum termasuk kemauan muzaki untuk membayar zakat (survei PIRAC.2008).
- e. Kendala biaya sosialisasi yang mahal bagi LAZ, terpaksa harus mengambil porsi dana zakat, itupun tidak boleh melebihi 12,50 % dari total zakat yang diterima (karena biaya promosi zakat dalam konteks ini masuk dalam tanggung jawab amil (Adiwarman A. Karim, & A. Azhar Syarief.2009:2).
- f. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Asep Saefuddin Jahar:2008:7).

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia, Permasalahan lain yang perlu diperbaiki berdasarkan (survey CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum ke dalam tujuh permasalahan utama yaitu:

1. Permasalahan Kelembagaan

- a. Lembaga pengelolaan zakat saat ini tidak memiliki fungsi, kedudukan dan kewenangan yang jelas. Seringkali terjadi tumpang tindih antara tugas BAZNAS, BAZDA dan LAZ.
- b. Tidak terjalinnya hubungan dan koordinasi yang efektif antara BAZ dan LAZ di tingkat pusat dan daerah. Pengelolaan zakat masih dikelola tanpa adanya jaringan yang resmi.

2. Permasalahan Peraturan Perundang-undangan

- a. Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan zakat yang ada masih memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya yang paling penting adalah undang-undang ini lebih banyak membahas mengenai Amil Zakat, baik yang berbentuk BAZ maupun LAZ.
 - b. Undang-undang mengenai pengelolaan zakat yang berlaku saat ini tidak mengamanahkan untuk membuat peraturan pelaksana di bawah undang-undang yang mengatur pengelolaan zakat.
 - c. Selama beberapa tahun terakhir, pengelolaan zakat di Indonesia berkembang dengan pesat.
 - d. Dengan lahirnya otonomi daerah, beberapa daerah berinisiatif untuk mulai membahas mengenai Raperda Zakat di daerah masing-masing.
3. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat
 - a. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat belum optimal dalam upaya mendukung pemberdayaan perekonomian umat dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.
 - b. Belum adanya *strategic planning* ataupun capaian target yang jelas setiap tahunnya yang merupakan arahan bagi para amil zakat dalam pendistribusian dan pendayagunaan zakat.
 4. Pengawasan dan Pelaporan

Belum adanya mekanisme yang jelas mengenai pelaporan keuangan dan kegiatan penyaluran zakat oleh amil zakat.
 5. Korelasi Zakat dengan Pajak

Dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, zakat dan pajak merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk menunjang perekonomian kerakyatan.

6. Peran Serta Masyarakat

- a. Hingga saat ini masyarakat muslim masih memandang bahwa zakat hanyalah sebagai pemberian yang bersifat kedermawanan, bukan kewajiban dan umumnya masyarakat memandang bahwa kewajiban zakat hanya terbatas dalam hal zakat fitrah.
- b. Undang-Undang tentang Pengelolaan Zakat saat ini lebih banyak mengatur mengenai kerja BAZ tetapi sedikit mengatur tentang LAZ.
- c. Selain itu, peran masyarakat untuk ikut mengawasi penyaluran zakat juga tidak diatur.

7. Sanksi dan Sengketa Zakat

- a. Meskipun dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2011, di mana dinyatakan bahwa zakat merupakan kewajiban bagi umat Islam yang telah memenuhi kriteria sebagai muzaki, namun tidak ditentukan konsekuensi yang harus diterima oleh seorang muzaki jika ternyata ia ingkar zakat.
- b. Dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku belum diatur mengenai penyelesaian hukum jika terjadi sengketa zakat.

Untuk bisa menggarap secara optimal potensi yang dimiliki LAZ khususnya berkaitan dengan penghimpunan dana, maka terdapat beberapa hal yang harus dilakukan oleh LAZ, yaitu:

- a. Mengelola zakat secara profesional karena dengan semangat melayani secara profesional ini tergambar dari kepuasan muzaki atas pelayanan yang diberikan beberapa amil zakat. Adapun beberapa persyaratan LAZ dapat dikatakan profesional adalah (Almizar Hamid:2009:13), yaitu: (1). memiliki kompetensi formal; (2). komitmen tinggi menekuni pekerjaan; (3). meningkatkan diri melalui asosiasi; (4). bersedia meningkatkan kompetensi; (5). patuh pada etika profesi; dan (6). memperoleh imbalan yang layak. Di sisi lain menurut Adiwarmanto A. Karim, & A. Azhar Syarief (2009:4-5), sebuah LAZ dikatakan profesional jika memenuhi: (1) memiliki kompetensi formal; (2) komitmen tinggi menekuni pekerjaan; (3) meningkatkan diri melalui asosiasi; (4) bersedia meningkatkan kompetensi; (5) patuh pada etika profesi; dan (6) memperoleh imbalan yang layak.
- b. Meningkatkan transparansi pelaporan dan penyaluran yang tepat sasaran, serta program-program unik dalam pemberdayaan masyarakat membuat muzaki merasa puas dan semakin gemar untuk berzakat.
- c. Melakukan berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat baik formal maupun informal bagi sumber daya manusia LAZ sebagai garda utama bagi keberhasilan LAZ (Jamil Azzaini,2008:13).
- d. Melakukan kegiatan sosialisasi yang tepat khususnya bagi muzaki berkaitan dengan program-program penghimpunan dan penyaluran dana zakat yang dilakukan, sehingga muzaki memperoleh gambaran yang baik tentang program penghimpunan dan program distribusi dana zakat dan dampak yang dirasakan

khususnya bagi mustahik jika berzakat lewat LAZ (Adiwarman A. Karim, & A. Azhar Syarief.2009:7).

- e. Meningkatkan sistem birokrasi yang sehat dan meningkatkan tata kelola yang baik (*good governance*) bagi LAZ yang akhirnya akan berdampak pada upaya peningkatan kepercayaan masyarakat (Asep Saefuddin Jahar.2006:6).

Dari uraian permasalahan yang selama ini, disinyalir sebagai kendala dalam pengelolaan zakat di Indonesia, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap LAZ tersebut (CID Dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:19-20).

Kenyataan pada uraian sebelumnya, menjadi sangat disayangkan karena akan berdampak pada kurang berkembangnya institusi lembaga zakat dari sudut pengelolaan. Untuk itu, akan menjadi tantangan bagi lembaga pengelola zakat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan zakat. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, banyak hal yang harus dibenahi sebagai upaya pengelolaan dana ZIS mulai dari perangkat perundang-undangan hingga mempersiapkan sarana dan prasarana yang memadai berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS.

Sebenarnya dengan kurang berhasilnya LAZ sebagai lembaga yang memiliki wewenang untuk menghimpun dan mendistribusikan dana ZIS bukan berarti umat Islam tidak membayar zakat, tetapi belum terorganisirnya pengelolaan dana ZIS tersebut. Disinyalir timbulnya masalah tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan masyarakat kepada LAZ dalam mengelola dana ZIS. Hal tersebut dapat dilihat dari banyak umat Islam yang mendistribusikan sendiri kepada keluarga dekat. Tentu hal

ini tidak salah tetapi upaya mengentaskan kemiskinan secara jangka panjang tidak tercapai. Untuk itu, dibutuhkan peran masyarakat terkait mekanisme pengawasan zakat tersebut.

Untuk mendukung hal tersebut, harus diciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal atau *good governance*. Untuk menciptakan organisasi yang mampu mengimplementasikan *good governance*, salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan yaitu mendisain dan mengimplementasikan pengendalian intern. Pengendalian intern, khususnya untuk organisasi pengelola dana ZIS, merupakan suatu media untuk menjembatani kepentingan mustahik dan muzaki dan manajemen. Konsumen merupakan pihak yang memiliki sumber daya yang diserahkan dan dipercayakan kepada manajemen sebagai tempat atau pihak yang terpercaya dalam penyaluran dana ZIS dan muzaki adalah pihak yang menerima sumber daya yang dititipkan mustahik sebagai upaya penyaluran dana ZIS. Adapun manajemen LAZ adalah pihak yang mengelola dan mengendalikan sumber daya serta sebagai amanah konsumen mustahik untuk disalurkan kepada konsumen muzaki. Dalam pengelolaan perusahaan, pimpinan puncak secara berantai mendelegasikan wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Untuk menjamin bahwa apa yang diarahkan oleh pimpinan puncak benar-benar telah dilakukan, manajemen memerlukan pengendalian untuk dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

Selanjutnya pengendalian intern (*internal control*) merupakan perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam

suatu bisnis untuk mempertahankan aset-aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial. Dengan demikian pengendalian intern dapat mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan dan pelaporan dalam rangka menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang diharapkan masyarakat.

Dengan demikian pengendalian intern, diharapkan mampu menjadikan LAZ sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional melalui penerapan tata kelola yang baik atau *good governance* dalam aktivitas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat sehingga berdampak pada kepercayaan masyarakat semakin meningkat. Hal senada dengan hasil riset Christian Herdinata (2008:14-15), bahwa untuk melaksanakan *good corporate governance* diperlukan pengembangan dan implementasi dalam membentuk struktur pengendalian intern yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat. Hal yang sama dengan hasil riset Michelin, Beretta and Bozzolan (2009:1-2), bahwa pengungkapan sistem pengendalian intern menjadi praktik terbaik dari penyelenggaraan *good governance*. Artinya pengungkapan sistem pengendalian intern yang baik akan menciptakan *good governance* yang baik pula.

Lebih lanjut, pengendalian intern merupakan media yang dapat menghindari kekeliruan yang diturunkan dalam bentuk kebijakan, metode, prosedur, program dan alat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memantau dan mengevaluasi apakah informasi yang diberikan dapat dipercaya, apakah pelaksanaan

operasi dan aktivitas telah berjalan hemat, efektif dan efisien serta adanya kepatuhan dari para pelaksana dalam menjalankan aktivitasnya. Pengendalian intern yang memadai, dapat memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai berdasarkan prinsip kehematan, efektifitas dan efisiensi usaha lewat suatu pengelolaan organisasi secara baik atau *good governance*, yang akhirnya organisasi mampu mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi dapat divisualisasikan dalam bentuk kinerja bisnis, baik kinerja keuangan maupun non kinerja keuangan. Hal tersebut didukung dengan hasil riset Suryo Pratolo (2006:222) dan Aman Saputra (2005:219), bahwa terdapat pengaruh langsung pengendalian intern pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan pengaruh langsung dan tidak langsung pengendalian intern terhadap kinerja organisasi.

Selanjutnya, penelitian Hiro Tugiman (2007:131-180) terhadap 102 BUMN dan BUMD di Indonesia, yang membuktikan secara kuantitatif pengendalian intern dalam organisasi sangat signifikan pengaruhnya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengendalian intern pengaruhnya sangat besar. Teori-teori akuntansi yang berkembang sebagian besar ditujukan untuk perusahaan atau organisasi yang *profit oriented*. Ini tidak berarti organisasi nirlaba, termasuk LAZ, lembaga sosial, instansi pemerintah, dan lembaga perwakilan rakyat tidak wajib dikelola dengan baik. Organisasi nirlaba dan organisasi apapun wajib dikelola berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan organisasi yang baik atau *good governance*.

Dari kelima komponen pengendalian intern, komponen *control environment* atau lingkungan pengendalian, merupakan pondasi dari komponen pengendalian intern lainnya. Lingkungan pengendalian merupakan kondisi obyektif yang ada pada organisasi. Kondisi ini sebagian besar ditentukan oleh pimpinan organisasi, di mana lingkungan pengendalian meliputi nilai integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, partisipasi dewan pengawas, filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dan kebijakan dan praktik sumber daya manusia (Arens et al: 2010:274-276).

Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan berreaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata

kelola organisasi (*good governance*). Terakhir, sebuah riset yang dilakukan oleh Rindang Widuri dan Asteria Paramita (2008:13), menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Sejalan dengan hasil riset tersebut, dikemukakan oleh Haniffa dan Cooke (2002:323), bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi melalui karakteristiknya dengan *corporate governance* khususnya pengungkapan informasi. Riset tersebut dilakukan pada 167 perusahaan di Malaysia.

Budaya perusahaan untuk organisasi LAZ disebut budaya organisasi, karena LAZ merupakan organisasi bukan pemerintah yang bergerak dalam bidang sosial dan keagamaan (pengelolaan zakat). LAZ sebagai organisasi yang secara aturan tidak saja bersifat horizontal (ketentuan bisnis), tetapi juga terikat dengan aturan-aturan yang bersifat vertikal (ketentuan syariah). Hal tersebut menjadikan semua komponen LAZ, seharusnya memiliki nilai dan pemikiran yang sama untuk dapat saling mengikat dalam rangka meningkatkan prestasi dalam mewujudkan kinerja organisasi yaitu menjadikan LAZ sebagai organisasi yang profesional.

Kemudian, salah satu model yang bisa diterapkan untuk mendukung upaya pencapaian potensi zakat di Indonesia adalah dengan mengimplementasikan model *Total Quality Management (TQM)*. TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha untuk mewujudkan *good governance* melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dengan mengimplementasikan model TQM ini dapat menciptakan pengelolaan dana zakat, infak dan shadaqah yang baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja LAZ.

Di sisi lain, banyak berdiri lembaga-lembaga pengelola zakat swasta, akan berakibat pada tingkat persaingan yang tinggi di antara sesama pengelola dana zakat (antar LAZ). Untuk bisa bertahan, bersaing dan meningkatkan kinerja, khususnya LAZ harus berbenah secara internal dalam rangka merebut kembali kepercayaan masyarakat. Salah satu upaya dalam rangka menciptakan pengelolaan dana zakat yang baik adalah dengan menerapkan TQM. TQM merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Lebih jauh, Menurut Samdin (2002:19) terdapat beberapa alasan mengapa TQM perlu diterapkan dalam pengelolaan zakat oleh LAZ diantaranya: (1) untuk dapat meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan; (2) menghasilkan output LAZ yang terbaik; (3) meningkatkan kepercayaan muzaki bahwa dana ZIS yang disalurkan melalui LAZ benar-benar sampai pada orang atau kelompok yang tepat; dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat (*good governance*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat.

Berdasarkan alasan penerapan TQM sebelumnya, menjadi hal penting karena untuk meningkatkan kinerja dan eksistensi LAZ di Indonesia, di mana harus berupaya menciptakan daya saing di era kompetisi lewat pengelolaan yang profesional (*good governance*) dengan didukung sumber daya manusia yang berkualitas.

1.3 Identifikasi Masalah

Fenomena kondisi kinerja LAZ yang belum optimal, diduga belum diterapkannya *good governance* secara lembaga. Walaupun belum jelas faktor apa yang mempengaruhi *good governance*, namun terdapat kecenderungan awal bahwa implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* akan mampu mewujudkan terciptanya penerapan *good governance* sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing..

Berdasarkan latar belakang dan urgensi penelitian yang dikemukakan sebelumnya, maka identifikasi masalah yang diajukan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* berpengaruh baik secara simultan terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.
2. Bagaimana implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* berpengaruh baik secara parsial terhadap penerapan *good governance* pada LAZ seluruh Indonesia.
3. Bagaimana gambaran daya saing pada LAZ seluruh Indonesia.

