



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202013178, 20 April 2020

Pencipta

Nama : **Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA, Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA, , dkk**

Alamat : Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum
Mandala Mekar – Cimenyan , Bandung , Jawa Barat, 40193

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA, Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA, , dkk**

Alamat : Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum
Mandala Mekar – Cimenyan , Bandung , 8, 40193

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Karya Tulis**

Judul Ciptaan : **MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DENGAN PENERAPAN GOOD ZAKAT GOVERNANCE DILIHAT DARI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 20 April 2020, di Bandung

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000185609

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
2	Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba IX No. 215 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
3	Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si.Ak.CA	Jl. Sukamaju No.80/143-C RT.005 RW.010 Sukamaju Cibeunying Kidul

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.AK.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba VIII No. 155 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
2	Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA	Kompleks Unisba Jalan Unisba IX No. 215 Jatihandap Cicaheum Mandala Mekar – Cimenyan
3	Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si. Ak.CA	Jl. Sukamaju No.80/143-C RT.005 RW.010 Sukamaju Cibeunying Kidul



DESKRIPSI MODEL

GOOD ZAKAT GOVERNANCE PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si. Ak. CA

Dr. Rini Lestari, SE. M.Si. Ak. CA

Dr. Kania Nurcholisaah SE. M.Si. Ak. CA



**MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DENGAN
PENERAPAN GOOD ZAKAT GOVERNANCE DILIHAT DARI
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEBAGAI
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING**

**Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA
Dr. Rini Lestari, SE. M.Si. Ak.CA
Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si.Ak.CA**



DESKRIPSI MODEL



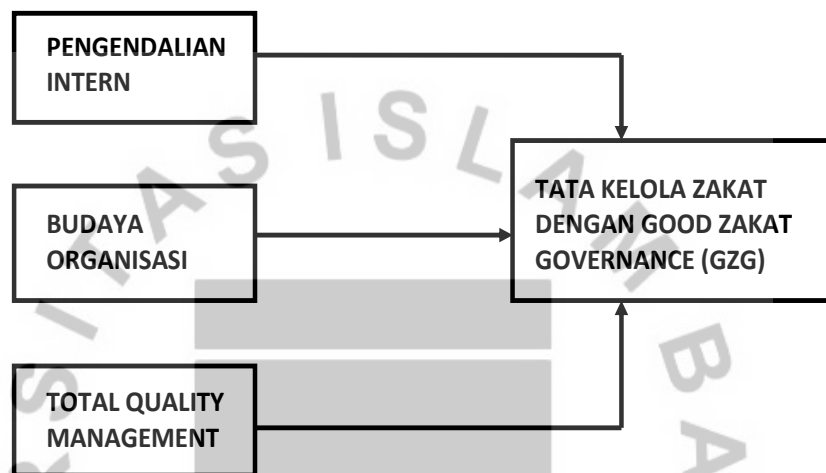
MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DENGAN PENERAPAN GOOD ZAKAT GOVERNANCE DILIHAT DARI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING

Ketua : Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA (0403017103)
Anggota : Dr. Rini Lestari, SE. M.Si.Ak.CA(0429037502)
Dr. Kania Nurcholisah, SE. M.Si.Ak .CA(0408027402)

**UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG
TAHUN 2020**

DESKRIPSI

MODEL PENGELOLAAN ZAKAT DENGAN PENERAPAN GOOD ZAKAT GOVERNANCE DILIHAT DARI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SEBAGAI UPAYA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING



I. Deskripsi Model Secara Umum

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian yang tergambar dalam Model Pengelolaan Zakat Dengan Penerapan Good Zakat Governance (GZG) Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Daya Saing.

Dalam rangka untuk meningkatkan efektifitas penghimpunan dana zakat oleh organisasi pengelola zakat, salah satu upaya yang harus dilaksanakan adalah menerapkan tata kelola zakat yang baik (*good zakat governance*) dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi yang semakin baik. Membangun tata kelola zakat yang optimal bagi organisasi pengelola zakat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terutama dalam menitipkan dana

zakatnya. Sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan organisasi pengelola zakat, salah satu tata kelola zakat dengan implemenatasi model Good Zakat Governance (GZG). Alasan menggunakan model Good Zakat Governance (GZG), adalah model tersebut memasukkan semua aspek strategis sampai dengan operasional, juga menyangkut etika dan norma tata kelola. Terdapat 4 prinsip-prinsip Good Zakat Governance (GZG), diantaranya:

1. *Responsibilitas (Responsibility)*
2. *Akuntabilitas (Accountability)*
3. *Keadilan (Fairness)*
4. *Tranparansi (Transparency)*
5. *Independensi (Independency)*

Sesuai dengan hasil penelitian tim bahwa, Good Zakat Governance (GZG) akan lebih efektif dan optimal jika dalam implementasinya didukung 3 pilar yaitu implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*. Dengan demikian, dalam implementasi tata kelola zakat dengan Good Zakat Governance (GZG) harus disusun buku panduan sebagai deskripsi yang menjadi panduan bagi pengelola zakat. Namun, demikian tentu saja buku panduan ini masih banyak kelemahan terutama dalam mendeskripsikan secara detil deskripsi model ini. Tentu saja, ke depan akan dilakukan perbaikan secara berkesinambungan dan disesuaikan dengan kondisi di tatanan praktik hingga benar-benar menjadi buku panduan yang menjadi dasar untuk implementasi tata keloza zakat dengan Good Zakat Governance (GZG)

II. Deskripsi Komponen Model

2.1 Implementasi Tata Kelola Zakat Dengan Good Zakat Governance

Penerapan *good zakat governance* pada OPZ akan terungkap melalui jawaban responden mencakup beberapa dimensi. Penerapan *good zakat governance* Adapun masing-masing dimensi akan dijelaskan sebagai berikut sebagai komponen model.

a. Dimensi Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Penerapan *good zakat governance* pada dimensi pertanggungjawaban (*responsibility*) diukur tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 1. Dimensi Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

No	Pokok-Popok Implementasi	Kriteria
1	Dilengkapi komisi pengawas	Lengkap
2	Upaya menyediakan fasilitas kelihan	Tersedia
3	Upaya mematuhi peraturan perijinan operasi	Mematuhi
4	Upaya mematuhi peraturan pengelolaan zakat	Mematuhi
5	Upaya mematuhi peraturan pajak	Mematuhi
6	Upaya memathui peraturan bidang lain	Mematuhi

Berdasarkan tabel 2.1 dimensi pertanggungjawaban mengindikasikan bahwa penerapan pertanggungjawaban pada sebagian besar OPZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa OPZ telah melaksanakan kegiatan operasi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku seperti UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dan patuh terhadap PSAK 109 berkaitan dengan pelaporan keuangan untuk organisasi pengelola zakat, serta tunduk pada beberapa ketentuan lain yang berkaitan dengan OPZ.

Berdasarkan hasil riset, OPZ sebagai organisasi harus tunduk pada ketentuan yang bersifat horizontal seperti ketentuan pemerintah, juga harus tunduk pada ketentuan vertikal. Karena kegiatan OPZ adalah pengelolaan zakat, maka dalam operasinya harus tunduk pada ketentuan Al-Qur-an dan Al-Hadist, seperti peruntukkan mustahik bagi dana zakat harus memenuhi delapan asnaf dan ketentuan lain berkaitan dengan besarnya penggunaan dana zakat. Adapun, dasar operasi LAZ harus mematuhi: (1) UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan Zakat di Indonesia; (2) Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No 373 tahun 2010 tentang Pelaksanaan UU No 23 tahun 2011 berkaitan dengan Pengelolaan zakat; (3) Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji nomor D/291 tahun 2000 tentang "Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat". Berkaitan dengan penyajian laporan keuangan, OPZ harus mematuhi ketentuan standar akuntansi yang diterima umum (PSAK). Pada umumnya OPZ, berbentuk yayasan dan kegiatan operasinya bersifat nirlaba, maka dasar penyajian laporan keuangan adalah PSAK 45 dan PSAK 109 "Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba". Berdasarkan hasil riset, umumnya OPZ telah mematuhi ketentuan tersebut, terbukti, banyak laporan keuangan OPZ yang opini audit eksteralnya "Wajar tanpa pengecualian".

Untuk amil zakat, harus mematuhi Kode Etik Amil Zakat. Amil sebagai profesi, harus diatur perlakuannya supaya standar dan baku. Tujuan profesi amil zakat adalah memenuhi tanggung jawabnya dengan standar profesionalisme dan mencapai tingkat kinerja baik, dengan orientasi kepada kepentingan publik, dengan lima kebutuhan dasar yang harus dipenuhi:

1. **Integritas;** Diperlukan individu yang dengan *jelas* dapat diidentifikasi oleh publik sebagai sosok yang amanah dan berakhlakul karimah.
2. **Kredibilitas;** Publik membutuhkan kredibilitas pelayanan dan sistem pelayanan.
3. **Profesionalisme;** Diperlukan individu yang dengan *jelas* dapat diidentifikasi oleh publik sebagai profesional di bidang pengelolaan zakat.
4. **Kualitas Jasa;** Terdapatnya keyakinan bahwa semua jasa yang diperoleh dari amil zakat diberikan dengan standar kinerja tertinggi.
5. **Kepercayaan;** Publik harus dapat merasa yakin bahwa terdapat kerangka etika profesional yang melandasi pemberian jasa oleh amil zakat.

b. Dimensi Akuntabilitas (*Accountability*)

Penerapan *good zakat governance* pada dimensi akuntabilitas (*accountability*) diukur tanggapan responden sebagai berikut:

Tabel 2. Dimensi Akuntabilitas (*Accountability*)

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Penggunaan deskripsi kerja dewan pembina	Digunakan
2	Penggunaan deskripsi kerja dewan direksi	Digunakan
3	Kelengkapan penjelasan anggaran dasar organisasi	Lengkap
4	Wewenang dewan pembina terkait <i>good governance</i>	Memberi
5	Upaya dewan pembina melakukan pengawasan pada dewan direksi	Melakukan

Penerapan akuntabilitas pada sebagian besar OPZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa OPZ sebagai organisasi publik harus mampu menyampaikan semua informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasi

maupun keuangan sebanyak mungkin kepada *stakeholders*. Untuk itu OPZ menggunakan berbagai media seperti koran, majalah, website dan media lain sebagai sarana akuntabilitas OPZ kepada semua pemangku kepentingan.

Adapun informasi yang disampaikan baik bersifat keuangan dalam *annual report* maupun buletin. Juga informasi yang bersifat non keuangan, seperti program yang ditawarkan, hasil dari program, dan hal lain yang berkaitan dengan aktivitas OPZ yang perlu diketahui oleh semua pemangku kepentingan. Bahkan LAZ RZI, LAZ Dompot Dhuafa dan lainnya, yang memiliki dana yang cukup menggunakan sarana iklan seperti televisi, radio dan cetak sebagai media informasi kepada masyarakat.

c. Dimensi Keadilan (*Fairness*)

Penerapan *good zakat governance* pada dimensi keadilan (*fairness*) dengan tanggapan responden sebagai berikut:.

Tabel 3. Dimensi Keadilan (*Fairness*)

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Kerincian pedoman <i>good governance</i>	Rinci
2	Pemberian laporan keuangan pada dewan Pembina	Diberikan
3	Kesesuaian pemenuhan hak-hak stakeholder	Sesuai

Implementasi dimensi kewajaran mengindikasikan bahwa penerapan kewajaran pada sebagian besar OPZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa OPZ sebagai lembaga intermediasi dana zakat, tentu saja harus memperlakukan muzaki dan mustahik sesuai dengan porsi masing-masing. Dengan demikian OPZ berusaha menciptakan pelayanan yang memuaskan baik muzaki maupun mustahik.

Prinsip keadilan menekankan pada jaminan perlindungan hak-hak pemangku kepentingan seperti pemilik, muzaki, mustahik, pemerintah, asosiasi organisasi pengelola zakat dan masyarakat luas. Lebih lanjut, bagi OPZ, keadilan merupakan upaya untuk melindungi hak-hak mustahik dan muzaki. Dari hasil riset, OPZ telah menyadari posisi dan perannya sebagai lembaga sosial yang menjalankan peran intermediasi antara muzaki yang menyalurkan atau mengamankan dana zakatnya kepada OPZ dan mustahik yang menerima dana zakat dari OPZ. Kesadaran ini akan menjadikan semua kebijakan, aktivitas dan pelayanan yang prima harus ditujukan kepada konsumen tersebut.

d. Dimensi Transparansi (*Transparency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi transparansi dengan tanggapan sebagai berikut:

Tabel 4. Dimensi Transparansi (*Transparency*)

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Menginformasikan hasil keputusan pada pihak internal	Menginformasikan
2	Memberikan organisasi pada direksi	Memberikan
3	Relevandi informasi dengan pengambilan keputusan	Relevan
4	Kepetapan waktu pemberian informasi	Tepat Waktu

Penilaian dimensi transparansi mengindikasikan bahwa penerapan transparansi pada sebagian besar OPZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa OPZ dengan kesadaran penuh untuk transparan atas apa yang dilakukan. Transparansi adalah menyajikan informasi sebanyak dan selengkap mungkin. dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan OPZ.

e. Dimensi Kemandirian (*Independency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi kemandirian (*independency*) akan terlihat sebagai berikut:

Tabel 5. Dimensi Kemandirian (*Independency*)

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Intervensi pihak intern	Intervensi
2	Intervensi pihak ekstern	Intervensi

Penilaian responden pada dimensi kemandirian mengindikasikan bahwa penerapan kemandirian pada sebagian besar OPZ cukup baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa OPZ pada umumnya belum cukup independen. Hal tersebut dapat dilihat pada OPZ yang secara struktur besar, masih menjadi bagian dari organisasi lain, seperti: (1) OPZ/LAZ yang berbasis masjid, secara struktur bernaung pada yayasan masjid, seperti LAZ Al-Azhar Peduli Ummat yang bernaung pada yayasan masjid Al-Azhar, LAZ Rumah Amal Salman ITB, yang bernaung pada yayasan masjid Salman ITB; (2) LAZ yang berbasis ormas, secara struktur berada di bawah organisasi massanya, seperti LAZ Muhammadiyah, yang bernaung pada struktur ormas Muhammadiyah, LAZ Pusat Ummat yang bernaung pada struktur organisasi ormas Persis; dan (3) LAZ yang berbasis perusahaan, secara struktur berada di bawah struktur perusahaan yang menaunginya, seperti LAZ Bamuis BNI, yang bernaung pada struktur PT BNI 46 (persero) Tbk, LAZ Baituzakah Pertamina, yang bernaung pada struktur PT Pertamina. Dengan bentuk struktur yang berbeda tersebut akan terlihat pola pengaruh pada LAZ baik pengaruh intern maupun ekstern.

Intinya, bukan berarti yang berbasis lembaga zakat lebih baik dan OPZ basis lainnya tidak baik, di sini hanya memberikan pemahaman bahwa dengan gambaran yang berasal dari struktur organisasi tersebut akan terlihat tingkat kemandirian. Hal tersebut tidak ada kaitannya dengan profesionalisme dan kinerja OPZ. Profesionalisme dan kinerja OPZ ditentukan oleh apa yang dilakukan oleh OPZ tersebut dalam mengelola dana zakat.

2.2 Gambaran Daya Saing Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia

Daya saing bagi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang dimaksud adalah (1) kinerja yang dapat dicapai oleh OPZ dalam melaksanakan peran. (2) kemampuan berkompetisi baik sesama baik dengan BAZNAS, Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) maupun Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA). (3) Kemampuan OPZ daerah meningkatkan kompetensi lembaga dan statusnya menjadi OPZ Nasional. Berdasarkan maksud daya saing tersebut, salah satunya, dapat dilihat dari jumlah penghimpunan dana zakat sebagai salah satu peran intermediasi yang harus diemban oleh OPZ.

Pada umumnya, hampir semua OPZ mengalami perkembangan dari penghimpunan dana zakat, tentu saja fakta tersebut dapat diartikan OPZ yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini telah menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja khusus dari dana yang dapat dihimpun. Selain itu, terdapat beberapa OPZ yang bisa meningkatkan statusnya menjadi BAZNAS, LAZNAS dari LAZDA karena terjadi peningkatan dana yang bisa dihimpun melebihi Rp 1.000.000.000 (salah satu syarat menjadi LAZNAS selama

kurun waktu tertentu). Dengan demikian, penerapan *good governance* yang baik yang dibangun dengan pilar implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* dapat meningkatkan daya saing OPZ yang dilihat dari dana yang dapat dihimpun sebagai salah satu peran intermediasi OPZ.

2.3. Implementasi Pengendalian Intern

Untuk dapat mengimplementasikan pengendalian intern pada organisasi zakat harus dibangun dari dimensi-dimensi yang terdiri dari:

a. Dimensi Lingkungan Pengendalian

Untuk isi komponen dimensi lingkungan pengendalian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6. Dimensi Lingkungan Pengendalian

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Patuh pada kode etik	Patuh
2	Kompetensi audit internal	Kompeten
3	Kejelasan tanggung jawab dewan wali amanah	Jelas
4	Kinerja komisi pengawas	Baik
5	Frekuensi rapat dengan direktur keuangan	Cukup Sering
6	Frekuensi rapat dengan audit internal	Sering
7	Frekuensi rapat dengan audit eksternal	Cukup Sering
8	Cerminkan tanggung jawab dan wewenang	Mencerminkan
9	Kejelasan deskripsi pekerjaan	Jelas
10	Ketepatan kebijakan dan prosedur	Tepat

Lingkungan pengendalian, integritas dan nilai etika OPZ telah dibangun sangat kuat, hal tersebut tercermin dari visi dan misi yang diimplementasikan

dalam kehidupan sehari-hari OPZ. Kemudian integritas dan nilai etika tersebut tergambar pula dalam struktur organisasi dari mulai bentuk struktur organisasi yang sederhana. Namun demikian apapun bentuk struktur organisasi OPZ, intinya telah menggambarkan tanggung jawab dan wewenang yang tercermin dalam uraian tugas bagi semua komponen sumber daya manusia di OPZ tersebut. Selanjutnya, secara organisasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2011, OPZ terdiri dari tiga bagan utama yaitu: Badan Pelaksana (pengurus), Dewan Pertimbangan (pembina) dan Komisi Pengawas (komite audit). Struktur tersebut merupakan tuntutan Undang-Undang, maka OPZ harus mematuhi dan menjalankannya dengan baik. Khususnya berkaitan dengan Komisi Pengawas (Komite audit), telah memenuhi tugas dan kewajibannya terutama dalam penentuan akuntan publik yang akan mengaudit laporan keuangan OPZ.

Keberadaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam OPZ merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari OPZ yang memiliki keahlian dalam bidang pengelolaan zakat dan fiqh zakat. DPS merupakan dewan yang berkewajiban memberikan arahan, evaluasi serta pengawasan terhadap aktivitas OPZ agar dapat dipastikan bahwa aktivitas dan pengelolaan OPZ telah mematuhi aturan dan prinsip syariah Islam. Untuk menjamin kesyariahan OPZ, terdapat ketentuan, setiap OPZ wajib memiliki DPS. Semua OPZ yang diteliti telah memiliki DPS, yang tercermin dalam struktur organisasi dan fungsi DPS dianggap maksimal, karena badan pelaksana sangat patuh pada ketentuan DPS.

b. Dimensi Penaksiran Risiko

Untuk isi komponen dimensi penaksiran risiko dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 7. Dimensi Penaksiran Risiko

Nomor	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Pertimbangan risiko ekternal	Mempertimbangkan
2	Pertimbangan risiko internal	Mempertimbangkan
3	Pertimbangan risiko salah saji	Mempertimbangkan
4	Pertimbangan risiko luar negeri	Cukup Mempertimbangkan

Dunia perzakatan di Indonesia mengalami banyak perubahan positif. Hal tersebut dapat dilihat dari regulasi yang mengatur, kebijakan organisasi yang berkembang sesuai dengan perkembangan manajemen, dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Tentu saja akan berdampak pada risiko yang dihadapi dan harus diantisipasi oleh OPZ. Untuk penaksiran risiko lingkungan eksternal biasanya risiko yang diakibatkan karena adanya perubahan tuntutan pihak ekstern, seperti tuntutan akuntabilitas dan transparansi. Juga tuntutan organisasi profesi seperti IAI untuk menyajikan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan dan untuk menghindari salah saji dalam penyajian laporan keuangan. Tuntutan ekstern tersebut pada akhirnya akan berdampak pada upaya pembenahan di pihak intern. Artinya OPZ harus melakukan pembenahan pada semua aktivitas OPZ. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka menghindari ketidakefisienan dan ketidakefektifan operasi. Hal tersebut diantisipasi dengan merancang SOP dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh.

c. Dimensi Aktivitas Pengendalian

Untuk isi komponen dimensi aktivitas pengendalian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 8. Dimensi Aktivitas Pengendalian

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Penerapan pengendalian	Diterapkan
2	Kelengkapan kebijakan dan prosedur	Lengkap
3	Frekuensi melakukan evaluasi	Sering
4	Ketepatan mengambil tindak lanjut penyimpangan	Tepat
5	Kejelasan prosedur dan kebijakan kerja	Jelas

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa untuk bisa mengendalikan kegiatan operasinya, perusahaan telah merancang dan mengimplementasikan SOP. Berdasarkan hasil riset hampir semua OPZ telah memiliki SOP, sedangkan implementasinya memang belum bisa dikatakan 100 % karena masih terkendala sumber daya manusia dan kendala lainnya. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Forum Zakat untuk Lembaga Amil Zakat Nasional hampir 80% telah SOP telah diimplementasikan dengan baik.

Sistem otorisasi khusus untuk kegiatan keuangan OPZ, terdapat dua model yaitu (1) sentralisasi keuangan OPZ dengan keuangan yayasan yang menaungi OPZ tersebut, sehingga sistem otorisasinya akan melibatkan pejabat dalam struktur organisasi yayasan, contohnya LAZ Pusat Zakat Ummat dan LAZ Rumah Amal Salman ITB. (2) desentralisasi keuangan dari keuangan yayasan, artinya keuangan LAZ mandiri. Di sini sistem otorisasinya hanya melibatkan pejabat yang berwenang dalam struktur organisasi LAZ, seperti LAZ Muhammadiyah dan LAZ DPU-DT. Dari kedua model tersebut, hakikatnya adalah berkaitan dengan

penerimaan dan penggunaan keuangan telah sesuai dengan kaidah pengendalian jika dilihat dari sistem otorisasi.

d. Dimensi Informasi dan Komunikasi

Untuk isi komponen dimensi informasi dan komunikasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 9. Dimensi Informasi dan Komunikasi

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Fungsi pusat informasi	Berfungsi
2	Penyampaian informasi	Disampaikan
3	Ketepatan Penyampaian laporan keuangan	Tepat Waktu
4	Respon pusat informasi	Merespon
5	Pengertian SDM pada cara penyampaian penyelewengan	Mengerti

Salah satu pengendalian yang ada dalam organisasi apapun, termasuk OPZ adalah berkaitan dengan informasi dan komunikasi informasi tersebut. Apalagi stakeholder OPZ menuntut keterbukaan dalam bentuk akuntabilitas dan transparansi atas apa yang dikelola oleh OPZ. Telah menjadi kesadaran bagi OPZ bahwa dana yang dikelola adalah dana masyarakat. Salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah OPZ harus menyajikan informasi baik berupa informasi keuangan atau informasi non keuangan. Selanjutnya untuk bisa menyajikan informasi keuangan yang benar, maka OPZ harus mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan.

e. Dimensi Pemantauan

Untuk isi komponen dimensi pemantauan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 10 Dimensi Pemantauan

No	Pokok Pokok Implementasi	Kriteria
1	Frekuensi pemantauan internal auditor	Sering
2	Pemahaman karyawan tentang kewajiban	Memahami
3	Pelaporan keefektifan pengendalian intern	Melaporkan
4	Akes internal auditor	Baik
5	Kesesuaian audit internal dan kebutuhan organisasi	Sesuai

Kegiatan pemantauan pada OPZ umumnya dilakukan oleh badan pengawas dan dewan pegawai syariah. Memang, masih sedikit OPZ yang memiliki departemen pemeriksaan internal secara organisatoris, namun selama ini keberadaan badan pengawas dan dewan syariah sudah dianggap memadai berfungsi sebagai pemantau aktivitas OPZ. Badan pengawas sesuai deskripsi pekerjaannya bertugas mengawasi dan memantau semua kegiatan OPZ dari awal sampai akhir kegiatan, sedangkan dewan pengawas syariah bertugas mengawasi dan memantau kegiatan pengelolaan dana zakat dari aspek kesyariahan operasionalisasi OPZ.

Tugas yang diamanahkan kepada DPS tidaklah mudah, di mana DPS harus mengawasi dan menjamin bahwa aktivitas dan pengelolaan lembaga OPZ benar-benar berjalan dalam koridor syariah. Dengan demikian, kesyariahan OPZ merupakan tanggung jawab yang dibebankan kepada DPS. Kemudian, ketika DPS menyatakan bahwa OPZ yang diawasi sudah berjalan berdasarkan nilai dan batasan syariah, maka setiap pelanggaran yang terjadi menjadi tanggung jawab DPS. Begitu pula ketika DPS menyatakan bahwa OPZ yang mereka awasi telah memenuhi batasan dan nilai syariah, padahal kenyataannya bertolak belakang,

maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap OPZ akan berkurang. Berdasarkan alasan tersebutlah manajemen OPZ sangat patuh dengan ketentuan yang berasal dari DPS.

2.4 Implementasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang disepakati dan diimplementasikan oleh semua komponen OPZ. OPZ menyadari sepenuhnya sebagai lembaga pengelola dana zakat tidak saja terikat oleh norma atau nilai horizontal seperti Undang-Undang pengelola zakat, peraturan pemerintah, instruksi menteri, aturan dari FoZ, patuh terhadap kode etik amil, aturan IAI berkaitan dengan penyajian laporan keuangan. OPZ juga harus tunduk pada aturan dan norma vertikal yaitu yang berasal dari Al-Quran dan Hadits, khususnya berkaitan dengan pemberdayaan dana zakat yaitu peruntukan dana zakat bagi yang berhak (8 asnaf).

Kesadaran tersebut, telah diturunkan dalam norma dan nilai yang berlaku untuk manajemen atau aktivitas internal organisasi. Norma dan nilai tersebut dapat tercermin dalam aturan dan kebijakan yang mengikat semua komponen organisasi. Pertama, dapat dilihat dalam visi dan misi OPZ. Visi dan misi tersebut menjadi arah dan tujuan yang akan dicapai oleh semua komponen OPZ.

Selanjutnya, kedua, nilai dan norma pada OPZ tercermin pada kebijakan dan prosedur baku OPZ, yang diimplementasikan dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan kerangka dasar OPZ, yang harus dijalani oleh semua komponen OPZ dalam menjalankan semua aktivitas dan

prosedur OPZ, baik bersifat keuangan dan non keuangan. Ketiga, norma dan nilai dapat dilihat dari perilaku amil dalam melaksanakan kegiatan melayani muzaki dan mustahik, yang diimplementasikan dalam kode etik amil zakat.

Kemudian, implementasi budaya organisasi pada OPZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi budaya organisasi diukur menggunakan 7 (tujuh) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 29 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

a. Dimensi *Inovation and Risk Taking*

Untuk isi komponen dimensi *Inovation and Risk Taking* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 11. Dimensi *Inovation and Risk Taking*

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Apresiasi manajemen terhadap prestasi karyawan	Diapresiasi
2	Kebebasan karyawan mengungkapkan ide	Bebas
3	Kesesuaian keputusan dengan kewenangan	Sesuai
4	Keberanian karyawan dalam bekerja	Berani

b. Dimensi *Attention to Detail*

Untuk isi komponen dimensi *Attention to Detail* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 12. Dimensi *Attention to Detail*

No	Pokok – Pokok Implementasi	Kriteria
1	Transparansi penerapan SIM	Transparan

No	Pokok – Pokok Implementasi	Kriteria
2	Tanggapan manajemen terhadap informasi	Menanggapi
3	Keakuratan karyawan dalam bekerja	Akurat
4	Tindak lanjut manajemen untuk perbaikan	Ditindaklanjuti

c. Dimensi *Outcome Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *Attention to Detail* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 13. Dimensi *Outcome Orientation*

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Perhatian karyawan pada pelanggan	Memperhatikan
2	Tanggung jawab karyawan pada kualitas kerja	Bertanggung Jawab
3	Dukungan karyawan pada pencapaian target	Mendukung
4	Upaya karyawan pada produktivitas	Baik

d Dimensi *People Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *People Orientation* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 14. Dimensi *People Orientation*

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Dukungan organisasi pada pengembangan karyawan	Mendukung
2	Keadilan pada pemberian kesempatan karyawan	Adil
3	Perlakuan organisasi pada karyawan	Baik
4	Apresiasi organisasi pada prestasi karyawan	Mengapresiasi

d. Dimensi *Team Orientation*

Untuk isi komponen dimensi *Team Orientation* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 15. Dimensi Team Orientation

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Koordinasi unit kerja	Terkoordinasi
2	Penghargaan organisasi pada perbedaan pendapat	Menghargai
3	Dukungan pimpinan pada kelancaran kerja	Mendukung
4	Upaya pimpinan dalam mendukung karyawan	Mendukung

e. Dimensi Agresiveness

Untuk isi komponen dimensi *Agresiveness* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 16 Dimensi Agresiveness

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Dorongan organisasi pada karyawan	Mendorong
2	Upaya organisasi memberikan wewenang dan tanggung jawab pada karyawan	Memberi
3	Upaya organisasi memberikan material reward	Memberi
4	Dukungan pimpinan untuk berkompetisi	Mendukung
5	Dorongan pimpinan pada karyawan	Mendorong

f. Dimensi Stability

Untuk isi komponen dimensi *stability* dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 17. Dimensi Stability

No	Pokok Pertanyaan	Kriteria
1	Kesesuaian peraturan, prosedur, dll dengan kebutuhan organisasi	Sesuai
2	Upaya pimpinan menjaga kesehatan keuangan	Menjaga
3	Supervisi pimpinan pada hasil karyawan	Disupervisi
4	Upaya pimpinan mendorong karyawan untuk loyal	Mendorong

2.5 Implementasi *Total Quality Management*

Untuk melihat bagaimana implementasi *total quality manajement* pada OPZ yang diteliti jelas sekali pada kesadaran OPZ untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara umum, lembaga pengelola (OPZ), telah dituntut untuk melakukan manajemen mutu oleh pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama. Tuntutan tersebut dalam bentuk penilaian atau akreditasi yang dilakukan setiap tahun. Hal tersebut termaktub dalam Petunjuk Pelaksanaan Akreditasi Organisasi Pengelola Zakat dari Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang diterbitkan pada tahun 2007. Namun penyelenggara sedikit berbeda antara BAZNAS dan LAZ, untuk LAZ penyelenggara akreditasi adalah Forum Zakat, sedangkan untuk BAZNAS penyelenggara akreditasi adalah pemerintah bekerjasama dengan BAZ nasional.

Urgensi penerapan TQM akan tergantung pada masing-masing OPZ, jika OPZ ingin mencapai efisiensi, efektivitas dan kinerja terbaiknya maka TQM menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Kesadaran akan implementasi TQM, berawal dari adanya upaya dan tujuan yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan OPZ terdiri dari muzaki dan mustahik. Banyak upaya dan usaha yang dilakukan OPZ dalam rangka menciptakan pelayanan yang maksimal dan memberikan kepuasan pada muzaki dan mustahik. Upaya terkait dengan hal tersebut bisa dilakukan OPZ sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan menciptakan berbagai cara dan prosedur yang tidak menyulitkan muzaki dan mustahik memperoleh layanan OPZ. Seperti, untuk penghimpunan dana zakat dengan layanan jemput

bola bagi ke muzaki oleh amin, bahkan muzaki dipersilakan memilih amil yang disukai, media SMS, internet banking, rekening bank dan masih banyak media lain yang digunakan oleh OPZ dalam rangka mempermudah bagi muzaki dalam menyalurkan dana zakatnya.

2. Akuntabilitas dan transparansi. Konsumen OPZ, telah menuntut OPZ untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Wujud kedua hal tersebut, OPZ memanfaatkan berbagai media untuk menampilkan wujud akuntabilitas dan transparansi tersebut. Media yang bisa digunakan seperti: media cetak (koran, majalah baik majalah umum maupun majalah organisasi), media elektronik (TV dan radio), internet (hampir semua OPZ miliki web sendiri), *annual report* (laporan tahunan) dan masih banyak media yang bisa digunakan dan mudah diakses oleh muzaki dan mustahik.
3. Membangun relasi dengan konsumen. OPZ berusaha menciptakan berbagai program atau kegiatan yang dapat mempererat relasi dengan konsumen. Tujuan kegiatan ini, selain untuk mempertahankan konsumen juga menganggap konsumen sebagai bagian dari organisasi. Kegiatan ini berbentuk; pengajian (untuk berbasis masjid dan ormas), pelatihan (berbasis perusahaan dan OPZ), acara *charity*, maupun acara hiburan dan lain sebagainya.
4. Memiliki dan melaksanakan moto OPZ yang berpihak pada konsumen seperti: Moto bagi OPZ dalam rangka untuk memfokuskan semua kegiatan OPZ pada konsumen. Artinya konsumen dilayani dan memperoleh nilai (*value*) dari OPZ berupa kepercayaan, kepuasan, ketenangan dan pengetahuan. Kemudian,

untuk menciptakan pelayanan yang berfokus pada kepuasan pelanggan didukung oleh amil zakat yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Maksudnya keterlibatan amil zakat di semua jenjang aktivitas LAZ menjadi sangat penting dan berarti. Menciptakan keterlibatan amil zakat dalam OPZ bisa dilakukan dengan:

- a. Membangun kesejajaran diantara sesama amil zakat. Artinya semua amil zakat dilibat dalam semua kegiatan OPZ sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian keterlibatan mereka dihargai sebagai bagian dari kesuksesan OPZ. Dalam konteks ini, OPZ memberikan kebebasan bagi amil zakat untuk melakukan inovasi dan kreasi dalam rangka menciptakan program-program yang ditawarkan OPZ. Bahkan untuk OPZ DPU-DT yang memiliki moto bekerja ”semua amil zakat adalah bersaudara”. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk membangun kesejajaran dan meneguhkan komitmen bersama dalam melakukan peran masing-masing.
- b. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat. Banyak hal yang dilakukan oleh OPZ untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat seperti pendidikan dengan studi lanjut dari program S1 dan S2. Selain itu memberikan pelatihan kepada amil zakat menjadi hal yang penting terutama unuk mengupgrade keterampilan. OPZ biasanya mengirim amilnya ke berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh FoZ, IMT atau organisasi lain. FoZ biasanya menyelenggarakan pelatihan bagi amil zakat berkaitan dengan aturan, kebijakan dan hal lain yang mengikat semua anggota FoZ yang terkait dengan pengelolaan zakat. IMT biasanya memberikan pelatihan yang

berkaitan dengan pengetahuan yang dapat meningkatkan keterampilan amil zakat. IMT banyak memberikan materi berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (*human resources building*).

- c. Membangun kepercayaan kepada amil zakat dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen OPZ sadar, dengan diberikannya kepercayaan yang penuh akan meningkatkan kepercayaan diri pada amil zakat untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Beberapa OPZ memberikan award bagi amil zakat yang berprestasi. Terbukti, banyak OPZ yang mampu mengkreasi program yang ditawarkan dengan variasi yang tinggi, menjadi keunggulan komparasi dan kompetitif dari masing-masing OPZ.

Untuk bisa menciptakan program yang ditawarkan, tidak hanya harus baik dan memiliki nilai yang tinggi khususnya bagi mustahik, juga harus benar (sesuai dengan syariah). Hal yang harus dilakukan oleh OPZ: (1) mengidentifikasi kebutuhan mustahik; (2) Proses perancangan dan penciptaan program yang ditawarkan dengan mempertimbangkan: manfaat bagi muzaki, instansi yang terkait, siapa yang bertanggung jawab, berapa biayanya, waktu implementasi program dan faktor lainnya; (3) Draft program yang akan ditawarkan OPZ, kemudian dikonsultasikan terlebih dahulu kepada DPS untuk melihat kesesuaian dan kelayakan dari sudut syariah. Artinya pada tahap ini, sudah ada pengendalian kualitas dari proses penciptaan program yang ditawarkan. (4) Setelah dianggap sesuai dan layak secara syariah, selanjutnya diimplementasikan dan dimonitor sesuai dengan peruntukannya; (5) Evaluasi selama program berlangsung maupun

program selesai. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat efektifitas program dan melihat apakah terdapat penyimpangan yang terjadi.

a. Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Untuk isi komponen dimensi kepuasan pelanggan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 18. Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Ketepatan mengidentifikasi konsumen	Tepat
2	Utama mengupayakan kepuasan konsumen	Baik
3	Pemahaman penciptaan program	Memahami
4	Upaya menggunakan mekanisme keluhan konsumen	Menggunakan Mekanisme Standar

OPZ adalah organisasi yang mengandalkan kepuasan konsumen sebagai upaya untuk mempertahankan keberlanjutan. Untuk itu, OPZ menjadikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan OPZ. Upayanya, memiliki pemahaman yang tinggi dalam membuat program yang ditawarkan, ketepatan organisasi dalam memahami kebutuhan konsumen, dan menggunakan berbagai mekanisme dalam berkomunikasi terutama mendengar keinginan dan keluhan konsumen.

b Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Untuk isi komponen dimensi pemberdayaan dan pelibatan karyawan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 19. Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Upaya memberikan kebebasan berkreasi	Memberikan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
2	Upaya memperhitungkan partisipasi karyawan	Memperhitungkan
3	Pelatihan dan pengembangan karyawan	Memberikan
4	Bentuk kemitraan dengan karyawan	Menganggap Sebagai Mitra
5	Pemberian kesempatan pada karyawan	Memberikan

Amil zakat adalah salah satu kunci keberhasilan bagi OPZ, untuk itu OPZ melakukan pemberdayaan dan pelibatan amil zakat dalam semua aktivitas OPZ dalam melayani masyarakat.

c. Dimensi Perbaikan Yang berkesinambungan

Untuk isi komponen dimensi perbaikan yang berkesinambungan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini

Tabel 20. Dimensi Perbaikan Yang Berkesinambungan

No	Pokok-Pokok Implementasi	Kriteria
1	Identifikasi masalah jasa yang disampaikan	Mengidentifikasi
2	Dokumentasi proses penyampaian jasa	Mendokumentasi
3	Mengukur kinerja sesuai kepuasan pelanggan	Mengukur
4	Penyampaian jasa sesuai SOP	Sesuai
5	Pemahaman masalah penyampaian jasa	Memahami
6	Implementasi pemecahan masalah	Baik
7	Evaluasi pemecahan masalah	Melakukan
8	Pengembangan ide baru	Inovatif
9	Evaluasi ide baru	Dievaluasi
10	Upaya untuk memuaskan konsumen	Baik

Untuk bisa memberikan kepuasan maksimal pada konsumen ternyata tidak cukup pemberdayaan dan pelibatan karyawan, tetapi harus ada upaya perbaikan

yang berkesinambungan, dengan melaksanakan SOP secara benar dan disiplin, mengorganisasi dan mengevaluasi setiap ide baru dan diujicobakan.

III. Penutup

Deskripsi Model Pengelolaan Zakat Dengan Penerapan Good Zakat Governance (GZG) ini, diharapkan dapat menjadi masukan pengelola zakat atau OPZ. Dengan deskripsi Model Pengelolaan Zakat Dengan Penerapan Good Zakat Governance (GZG) ini, diharapkan memudahkan bagi organisasi pengelola zakat dalam mengevaluasi organisasi sebagai bagian akhir dari proses bisnis organisasi. Model Pengelolaan Zakat Dengan Penerapan Good Zakat Governance (GZG) dipilih sebagai model tata kelola zakat, karena model good zakat governance merupakan model tata kelola zakat yang bersifat komprehensif yang terdiri dari prinsip Responsibilitas (Responsibility), Akuntabilitas (Accountability), keadilan (Fairness), transparansi (Transparency) dan independensi (Independency). Model Pengelolaan Zakat Dengan Penerapan Good Zakat Governance (GZG) dapat diimplementasikan secara efektif dan optimal jika ditopang oleh tiga pilar yaitu: implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*.

