

Dr. Hj. SRI FADILAH, SE. M.SI.AK.CA

BALANCED SCORECARD

MODEL PENILAIAN KINERJA ORGANISASI UNTUK
ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT



Pengantar

Prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin, M. Sc.
(Dekan Fakultas Pasca Sarjana UIKA Bogor)

Dr. Hj. SRI FADILAH, SE. M.SI.AK.CA

BALANCED SCORECARD :

**Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk
Organisasi Pengelola Zakat**

P2U (PUSAT PENERBITAN UNIVERSITAS)

LPPM UNISBA

ISBN: 978-602-5917-43-1

Jalan Taman Sari No. 20 Bandung

Jawa Barat

BALANCED SCORECARD : Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat

Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Cetakan I, 2020

Diterbitkan oleh:
P2U (Pusat Penerbitan Universitas) – LPPM Unisba
Jl. Tmansari No.20 Bandung
Bandung 40116

Penulis: Dr. Sri Fadilah, SE. M.Si.Ak.CA
Editor: Dr. Bambang Ma'arif, M.Si
Desain Sampu: Rio Hefrinato. S.Psi

Perpustakaan Nasional Katalog Dalam Terbitan (KDT)
P2U (Pusat Penerbitan Universitas) Press
BALANCED SCORECARD : Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat
Bandung: P2U LPPM Unisba Press.2018

Diterbitkan P2U LPPM Unisba
ISBN: 978-602-5917-43-1

I : BALANCED SCORECARD : Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat
II: Seri

Sanksi pelanggaran pasal 72
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002: Tentang Hak Cipta

Ayat 1 : Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak cipta melakukan perbuatan sebagai mana yang dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing singkat (satu) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan / atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)

Ayat 2 : Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengadakan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang pelanggaran hak cipta sebagai mana yang dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah)

Kupersembahkan untuk anak-anakku tercinta:

Raynor Fathur Ghafary Lenggo Ginta
Rivald Fathur Ghaffary Lenggo Ginta

Dan Ibunda tercinta

Hj. Wartem Asmui

Dan

”Ya Habiba Qolbi RAJA”

PENGANTAR PENULIS

Dengan memanjatkan puji syukur ke-Hadirat Allah SWT, akhirnya buku ini dapat selesai dan diterbitkan. Buku ini membahas tentang penilaian kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* pada organisasi pengelola zakat. Pokok bahasan buku ini dilatarbelakangi oleh fenomena permasalahan utama kinerja organisasi pengelola zakat yang belum maksimal. Hal tersebut dapat dilihat dari terjadi kesenjangan yang lebar antara potensi zakat yang diperkirakan dapat dihimpun dengan realisasi zakat yang dapat dihimpun. Pendekatan *balanced scorecard* dijadikan sebagai pokok bahasan karena memiliki perspektif penilaian yang luas dengan melihat aspek keuangan dan non keuangan, yang sesuai dengan tuntutan masyarakat akan kinerja organisasi khususnya organisasi pengelola zakat. Buku ini terdiri dari 9 bab, Penulis yang membahas secara rinci tentang Penilaian Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Pembahasan didahului dengan Bab I tentang Organisasi Pengelola Zakat, Bab II tentang Masalah-Masalah Kinerja Organisasi Pada Organisasi Pengelola Zakat, kemudian dengan Bab III tentang Pengelolaan Zakat di Indonesia Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Diteruskan dengan Bab IV yang membahas *Good Governance*, selanjutnya Bab V yang membahas Penilaian Kinerja Organisasi. Kemudian Bab VI tentang Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model *Balanced Scorecard*, Bab VII tentang Penelitian Terdahulu Terkait Dengan Penilaian Kinerja dan *Balanced Scorecard*, Bab VIII tentang Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model *Balanced Scorecard*. Terakhir Bab IX tentang Kepercayaan Konsumen Dalam Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model *Balanced Scorecard*

Buku ini tidak akan selesai tanpa bimbingan, bantuan dan masukan berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Tim Promotor disertasi penulis yaitu: Bapak Prof. Dr. H.M. Wahyudin Zarkasyi, S.E.,MS.,Ak, Ibu Prof. Dr. Hj. Ilya Avianti, S.E.,M.S.,Ak dan Ibu Dr. Srihadi Winarningsih,SE.,M.S.,Ak. Juga terima kasih kepada Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi (kemenristekdikti) Republik Indonesia dan LPPM UNISBA. yang telah mendanai penelitian lanjutan. Karena buku ini merupakan bagian dan berasal dari disertasi penulis yang sudah ditambahkan dan dikembangkan dari hasil penelitian lainnya baik hibah desentralisasi DIKTI, hibah unggulan LPPM dan lainnya dengan topik-topik yang memiliki relevansi dengan judul buku ini. Selanjutnya, ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Rektor Unisba, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisba, dan Ketua LPPM Unisba, Rekan-rekan dosen di Program Studi Akuntansi Unisba yang telah banyak membantu dan memberikan kesempatan yang luas kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini. Serta semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu, yang telah membantu atas penerbitan buku ini.

Tidak ada manusia yang sempurna, tetapi kita manusia harus berusaha mendekati kesempurnaan. Karena itu kritik, dan saran dari pembaca akan penulis perhatikan demi penyempurnaan isi buku ini. Akhir, kata semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pembaca dan masyarakat. Amin, ya Rabbal Alamin.

Bandung, 20 April 2020

Penulis

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

PENGANTAR

Prof. Dr. KH. Didin Hafidhuddin, M.Sc

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله ربّ العالمين ، وصلى الله وسلّم على المبعوث رحمة للعالمين ، وعلى آله وأصحابه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، وسلّم تسليماً كثيراً، أمّا بعد :

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan sebuah organisasi. Penilaian kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

Penilaian kinerja juga dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi berupa progres yang lebih rendah dari rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Seberapa jauh tujuan tersebut dapat dicapai mencerminkan hasil kerja, atau prestasi kerja dan seringkali dinyatakan sebagai kinerja organisasi dan menunjukkan performa organisasi.

Sistem penilaian kinerja organisasi merupakan suatu kerangka dasar untuk meningkatkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan dengan unsur-unsur utamanya, yaitu perencanaan dan penetapan tujuan, pengembangan cara pengukuran yang sesuai (relevan), pelaporan hasil secara formal, serta pemanfaatan informasi. Dalam organisasi nirlaba seperti Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), penilaian kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi yang akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik.

Salah satu metode yang dikembangkan saat ini untuk menilai kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) secara komprehensif adalah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan, namun berikutnya berkembang menjadi alat ukur untuk menilai berbagai lembaga dan institusi bisnis, termasuk didalamnya Organisasi nirlaba seperti Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).

Dalam rangka menambah wawasan dan pengetahuan tentang metode penilaian kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), maka Buku yang berjudul *Balanced Scorecard Model Penilaian*

Kinerja Organisasi Untuk Organisasi Pengelola Zakat yang ditulis oleh Dr. Hj. Sri Fadilah, SE., M.Si., Ak., CA. Menjadi sangat penting dan layak dijadikan referensi dalam menunjang keberhasilan kinerja Organisasi dan meningkatkan legitimasi publik terhadap Organisasi Pengelola Zakat (OPZ).

Semoga kehadiran buku tersebut dapat melengkapi berbagai referensi yang ada untuk meningkatkan performa Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), baik LAZ maupun BAZNAS menjadi organisasi yang profesional dan terpercaya dalam mengelola Zakat, Infak dan Sedekah.

Bogor, 01 Ramadhan 1441 H.

24 April 2020

Prof. Dr.KH. Didin Hafidhuddin, M. Sc.
(Dekan Fakultas Pasca Sarjana UIKA Bogor)

DAFTAR ISI

	Hal
PERSEMBAHAN	i
PENGANTAR PENULIS	ii
PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT	1
A. Gambaran Umum Organisasi Pengelola Zakat	1
B. Lembaga Amil Zakat (LAZ)	4
C. Program-Program Yang Ditawarkan Organisasi Pengelola Zakat	10
D. Pengelompokkan Organisasi Pengelola Zakat	16
E. Bahan Evaluasi Materi	20
BAB II MASALAH-MASALAH KINERJA ORGANISASI PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT	21
A. Permasalahan Pada Pengelolaan dan Kinerja Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia	21
B. Penyebab Permasalahan Pengelolaan dan Kinerja Organisasi Pada Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia	26
C. Bahan Evaluasi Materi	35
BAB III PENGELOLAAN ZAKAT DI INDONESIA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2011	36
A. Deskripsi Pengelolaan zakat di Indonesia	36
B. Isi Kode Etik Amil Zakat Indonesia	43
C. Bahan Evaluasi Materi	44
BAB IV GOOD GOVERNANCE	45
A. Pengertian <i>Good Governance</i>	45
B. Teori <i>Good Governance</i>	49
C. Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	52
D. Bahan Evaluasi Materi	56
BAB V PENILAIAN KINERJA ORGANISASI	57
A. Pengertian Kinerja Organisasi	57
B. Konsep Kinerja Organisasi	60
C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	62
D. Indikator Kinerja Organisasi	63
E. Pendekatan Dalam Penilaian Kinerja Organisasi	64
F. Bahan Evaluasi Materi	66
BAB VI PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL BALANCED SCORECARD	67
A. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	67
B. Perspektif Yang Diukur Dalam Penilaian Kinerja Organisasi Dengan	

Model <i>Balanced Scorecard</i>	69
C. Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pengelola Zakat	72
D. Bahan Evaluasi Materi	85
BAB VII PENELITIAN TERDAHULU TERKAIT DENGAN PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	86
A. Deskripsi Penelitian Terdahulu	86
B. Matrik Penelitian Terdahulu	93
C. Bahan Evaluasi Materi	98
BAB VIII FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL <i>BALANCED SCORECARD</i>	99
A. Pengendalian Intern	100
B. Budaya Organisasi	115
C. <i>Total Quality Management</i>	127
D. Bahan Evaluasi Materi	143
BAB IX KEPERCAYAAN KONSUMEN DALAM PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL <i>BALANCED SCORECARD</i>	144
A. Pengertian Kepercayaan Konsumen	144
B. Arti Penting Kepercayaan Konsumen Dalam Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model <i>Balanced Scorecard</i>	146
C. Bahan Evaluasi Materi	153
DAFTAR PUSTAKA	154
GLOSARI	167
INDEKS	173
TENTANG PENULIS	



ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

UNTUK, memahami kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), maka mengulas organisasi pengelola zakat secara mendalam menjadi penting sehingga akan diperoleh informasi yang cukup untuk mengaitkan dengan kinerja organisasi tersebut. Pada bab ini akan dijelaskan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) yang terdiri dari: Badan Amil Zakat (BAZ), Lembaga Amil Zakat (LAZ) , program pengelolaan zakat dan pengelompokkan organisasi pengelola zakat.

A. Gambaran Umum Organisasi Pengelola Zakat

Berdasarkan Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat di Indonesia, bahwa organisasi pengelola zakat terdiri dari Badan amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Badan Amil Zakat adalah lembaga pengelola zakat yang yang dibentuk oleh pemerintah yang terdiri dari Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA), dengan tingkatan dari BAZ Provinsi, BAZ kota/kabupaten, BAZ kecamatan. Selanjutnya, BAZ di semua tingkatan memiliki hubungan kerja yang bersifat koordinatif, konsultatif dan informatif.

Di sisi lain, Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah lembaga pengelola zakat yang dibentuk oleh inisiatif masyarakat (*civil society*). Seperti BAZ, LAZ juga secara struktur berjenjang dari tingkat nasional (Lembaga Amil Zakat Nasional-LAZNAS) dan tingkat daerah (Lembaga Amil Zakat Daerah-LAZDA). Untuk melihat pengelolaan zakat yang dilakukan oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) baik sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) maupun Lembaga Amil

Zakat Daerah (LAZDA), pada prinsipnya dapat dilihat dari hal berikut: (1) memperhatikan struktur organisasi; (2) bagaimana pola penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat, infaq dan *shadaqah* (dana ZIS) dan (3) program yang ditawarkan LAZ dalam penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat. Adapun penjelasan terkait dengan organisasi pengelola zakat tersebut, akan dijelaskan di bawah ini:

1. Badan Amil Zakat (BAZ)

Keberadaan Badan Amil Zakat (BAZ), secara hukum sesuai dengan Keputusan Presiden Republik Indonesia nomor 8 Tahun 2001 Tentang Badan Amil Zakat Nasional. Alasan dibentuknya Badan Amil Zakat adalah dalam rangka pengelolaan zakat secara lebih berdaya guna dan berhasil guna serta dapat dipertanggungjawabkan. Secara struktural Badan Amil Zakat, merupakan organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah, sehingga kedudukannya akan disesuaikan dengan struktural pemerintah, seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Kedudukan Badan Amil Zakat

No	Struktur Pemerinta	Kedudukan BAZ	Keterangan
1	Pemerintah pusat	Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)	Berkedudukan di ibu kota negara
2	Pemerintah Provinsi	Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA provinsi)	Berkedudukan di ibu kota Provinsi
3	Pemerintah Kota	Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA Kotamadya)	Berkedudukan di ibu kota kotamadya
4	Pemerintah Kabupaten	Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA Kabupaten)	Berkedudukan di ibu kota Kabupaten
5	Pemerintah Kecamatan	Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA Kecamatan)	Berkedudukan di ibu kota Kecamatan
6	Pemerintah desa / kelurahan	Badan Amil Zakat Daerah (BAZDA Kelurahan atau desa)	Berkedudukan di ibu kota Desa

Sumber: UU Nomor 23 Tahun 2011

Walaupun payung hukum tersebut di atas terkait dengan pendirian Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) maka akan secara otomatis terkait dengan Badan Amil Zakat yang berada

di bawahnya (BAZDA). Uraian terkait dengan Badan Amil Zakat (BAZ) terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.2
Badan Amil Zakat (BAZ)

No	Elemen Organisasi	Keterangan
1	Tugas	Melaksanakan pengelolaan zakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2	Organisasi	Terdiri dari: (1) Badan Pelaksana; (2) Dewan Pertimbangan dan (3) Komisi Pengawas
3	Jangka Waktu Keanggotaan	Untuk satu kali periode selama 3 (tiga) tahun
4	Pembiayaan	Dibebankan bagi pelaksanaa tugas Badan Amil Zakat dibebankan pada anggaran Kementerian Agama (sesuai dengan tingkatan pemerintah)

Sumber: UU Nomor 23 tahun 2011

Selanjutnya, penjelasan terkait dengan masing-masing organisasi dalam struktur organisasi Badan Amil Zakat akan diuraikan sebagai berikut:

1. Badan Pelaksana

Merupakan badan yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat sesuai dengan ketentuan agama dan tugas lain berkenaan dengan pengelolaan zakat sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya, Badan Pelaksanan memperhatikan pertimbangan yang disampaikan oleh Dewan Pertimbangan. Hasil pelaksanaan tugas setiap tahunnya (satu tahun) dilaporkan kepada kepala pemerintahan dan Dewan Perwakilan Rakyat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (sesuai dengan tingkatan pemerintahan) oleh Komisi Pengawas. Dalam menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas. Badan Pelaksana dapat meminta pertimbangan dan berkoordinasi dengan Dewan Pertimbangan dan Komisi Pengawas.

2. Dewan Pertimbangan

Dewan Pertimbangan mempunyai tugas memberikan pertimbangan berkenaan dengan pelaksanaan pengumpulan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat kepada badan Pelaksanan.

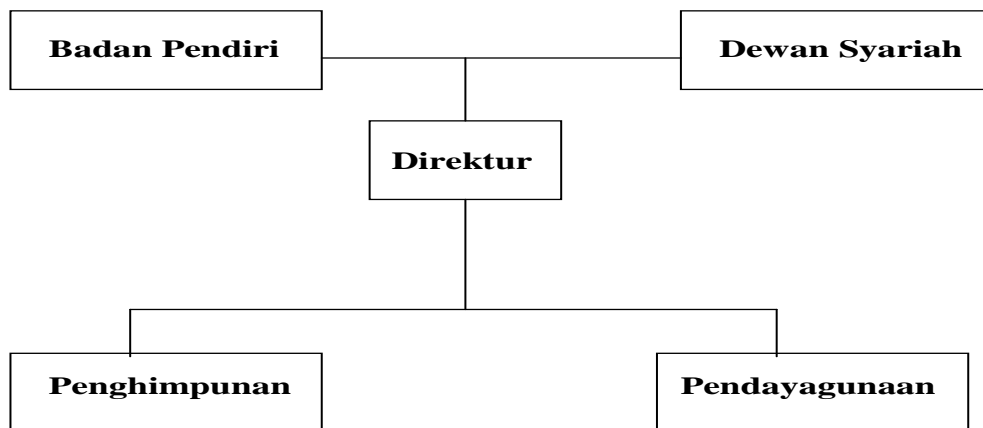
3. Komisi Pengawas

Komisi Pengawas mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan atas pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat Badan Pelaksana. Komisi Pengawas dapat meminta bantuan akuntan publik dalam melaksanakan tugas pemeriksaan keuangan. Ketua Komisi Pengawas dipilih langsung oleh anggota Komisi Pengawas. Ketua komisi Pengawas selanjutnya menyusun dan menetapkan susunan organisasi yang bersangkutan dengan memperhatikan saran dan pertimbangan Komisi Pengawas. Hasil pelaksanaan tugas pengawasan, disampaikan kepada Badan Pelaksanan untuk ditindaklanjuti dan dilaporkan kepada Kepala Pemerintahan dan Dewan Perwakilan Rakyat/Daerah (sesuai dengan tingkatan pemerintahan)

2. Lembaga Amil Zakat (LAZ)

a. Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat

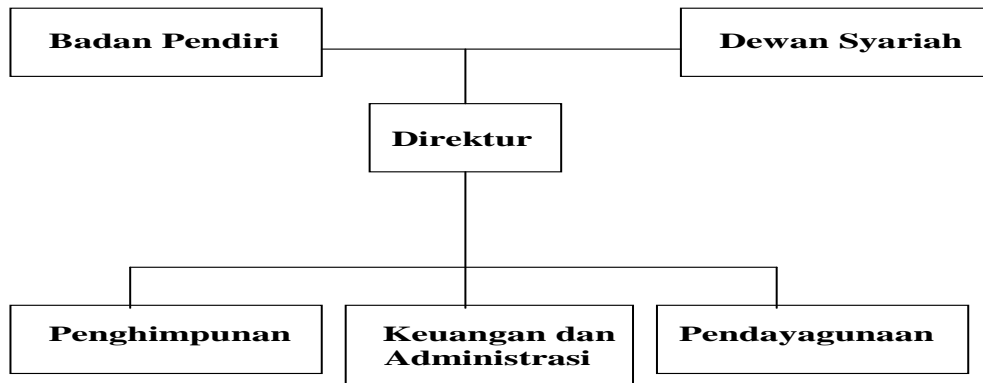
Sebagai organisasi yang tumbuh dari masyarakat, struktur organisasi LAZ haruslah terus berbenah sesuai dengan situasi dan kondisinya. Ada organisasi yang strukturnya dirombak menyesuaikan diri sesuai dengan LAZ yang lain. Dan ada pula yang terus berinisiatif mengembangkan struktur organisasinya sesuai dengan ekspansi kegiatan. Terdapat tiga tipe struktur organisasi yang dapat dianut oleh LAZ, yaitu struktur organisasi sederhana, struktur organisasi standar dan struktur organisasi tumbuh (Eri Sadewo.2004: 15). Adapun gambar ketiga struktur tersebut sebagai berikut:



Gambar 1.1
Tipe Struktur Organisasi Sederhana

Tipe struktur sederhana umumnya digunakan oleh LAZ yang baru berdiri, struktur ini dipilih disebabkan kondisi kemampuan pendanaan awal serta minimnya sumber daya manusia

(SDM) sebagai amil. Struktur sederhana ini bertujuan agar memiliki efisiensi dan efektivitas yang tinggi sehingga organisasi dapat dijalankan oleh sedikit orang yang terlibat.



Gambar 1.2
Tipe Struktur Organisasi Standar

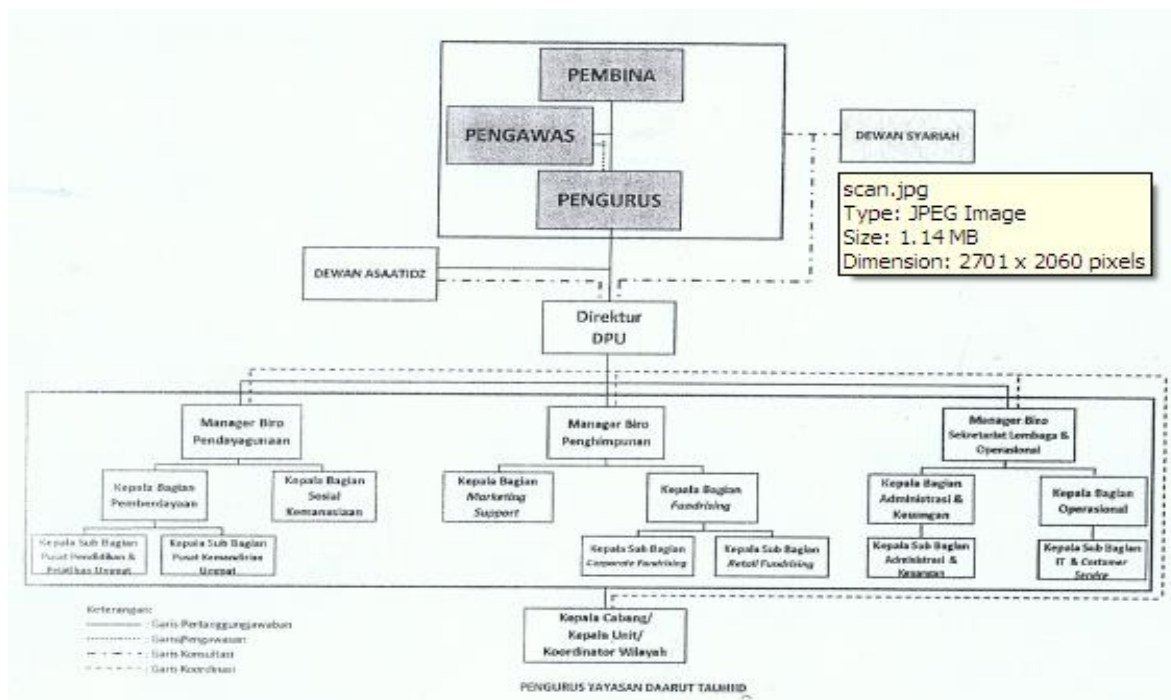
Pada tipe struktur organisasi standar, pada dasarnya tidak banyak berbeda. Perbedaan terletak pada tambahan bidang keuangan dan administrasi. Dalam tipe standar perangkapan tugas sudah mulai berkurang, terutama bagian keuangan tidak dapat merangkap apa pun. Tujuannya agar bagian keuangan benar-benar steril dan aman dari penyimpangan. Hal ini menjadi penting karena LAZ adalah lembaga yang mengelola dana keuangan yang berasal dari dana zakat, infak dan *shadaqah* bahkan mungkin dana wakaf. Di samping itu pula, tugas pendiri harus sudah mulai ditegaskan fungsinya, misalnya dalam hal menjalankan fungsi pembina dan penasihat. Fungsi pengawas pun sudah dapat dilakukan oleh Dewan Syariah.



Gambar 1.3 Tipe Struktur Organisasi Tumbuh

Dalam tipe struktur organisasi tumbuh, yang harus dikembangkan adalah berbagai bidang dalam LAZ. Untuk bidang di bawah penghimpunan, keuangan dan administrasi, serta pendayagunaan dibuat sesuai dengan kebutuhan dan kekuatan organisasi dengan memperhatikan situasi dan kondisi serta lingkungan masyarakatnya. Adapun bidang yang dikembangkan di leher struktur organisasi adalah bidang-bidang yang berhubungan dengan penelitian dan pengembangan, *corporate secretary*, internal audit dan personalia (SDM).

Pada dasarnya rancang bangun struktur organisasi dan susunan personalia untuk Lembaga Amil Zakat (LAZ) tidak diatur oleh Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia, akan tetapi diatur oleh masing-masing LAZ dengan memperhatikan berbagai peraturan yang berlaku. Namun, demikian bentuk struktur organisasi masing-masing LAZ akan tergantung pada perkembangan dan kebutuhan LAZ tersebut. Berdasarkan data riset, terdapat struktur organisasi LAZ, yang masih sederhana dan yang sangat kompleks. Untuk memberikan gambaran tersebut, di bawah ini disajikan struktur organisasi LAZ Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid (DPU-DT) seperti pada gambar 3.4, berikut ini:

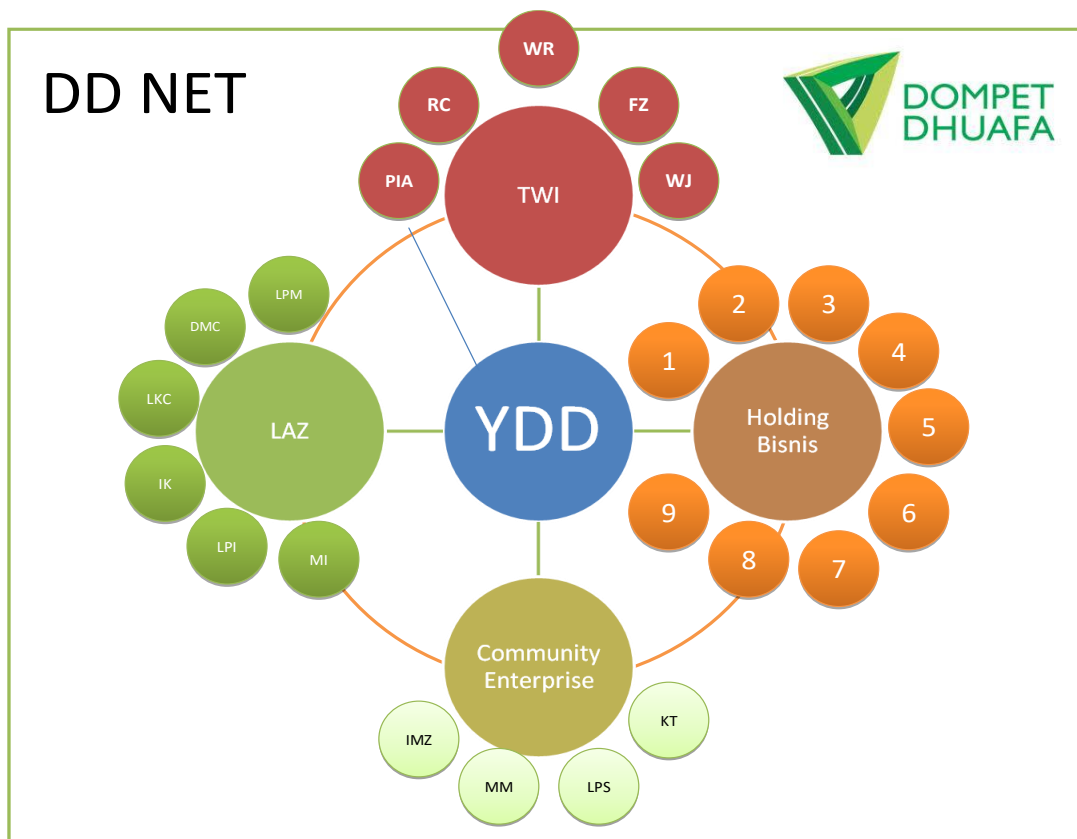


Gambar 1.4

Struktur Organisasi LAZ Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid

Sumber: Dokumentasi LAZ DPU DT (2009)

Pada Gambar 1.4 tersebut, yang menjadi Dewan Pembina adalah pejabat yang ditunjuk dan berasal dari Yayasan Daarut Tauhid. Badan pengawas terdiri dari 1 orang ketua dan beberapa orang anggota yang memahami manajemen, keuangan dan *auditing* (pemeriksaan). Dewan Syariah terdiri dari 1 orang ketua dan beberapa orang anggota (sekurang-kurangnya 1 orang pakar syariah (fiqh zakat) dan 1 orang yang memahami manajemen keuangan khususnya berkaitan dengan pengelolaan dana zakat). Adapun Badan pengurus, terdiri dari 1 orang direktur, 1 orang wakil ketua dan beberapa orang pengurus yang melakukan aktivitas operasional DPU-DT yang terdiri: (1) Biro Pendayagunaan; Biro Penghimpunan dan Biro Sekretariat Lembaga dan Operasional. Penentuan jumlah anggota Amil (pengurus) dan masa tugas pengurus akan ditentukan oleh Ketua Badan Pengurus dengan persetujuan Dewan Pembina dan Komite pengawas. Berikutnya disajikan struktur organisasi yang sangat kompleks, seperti berikut:



Gambar 1.5
Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat Dompot Dhuafa

Sumber: Dokumentasi LAZ Dompot Dhuafa (2011)

Pada prinsipnya, berdasarkan bentuk struktur organisasi di atas, menggambarkan bahwa Lembaga Amil Zakat tidak saja sebagai organisasi pengelola zakat yang bersifat sukarela dan konvensional, tetapi harus dikelola secara profesional dengan menggunakan prinsip manajemen modern. Struktur di atas, menggunakan prinsip *networking* (jejaring) dengan pengembangan antara Lembaga Amil Zakat (LAZ), lembaga wakaf (TWI), komunitas perusahaan (*community enterprise*) dan perusahaan bisnis (*holding business*) sebagai lembaga yang bertujuan untuk menciptakan pendapatan dan keuntungan dalam rangka operasional dan program LAZ (LAZ Dompot Dhuafa). Di bawah ini adalah karakteristik lembaga yang menjadi komponen struktur organisasi LAZ Dompot Dhuafa:

Tabel 1.3
Karakteristik Lembaga

LEMBAGA	ORIENTASI	BADAN HUKUM	PROGRAM
LAZ	Sebagai lembaga sosial dan pemberdayaan	Yayasan DDR	Mengelola ZIS & dana sosial lainnya
TWI	Sebagai lembaga sosial dan pemberdayaan	Yayasan DDR	Mengelola Wakaf (wakaf sosial dan wakaf produktif)
COMMUNITY ENT	Melakukan pemberdayaan berkelanjutan	PT	Melakukan Pemberdayaan masyarakat bidang ekonomi & Puskaji
HOLDING BUSINESS	Menciptakan pendapatan atau keuntungan untuk mendukung operasional dan program DD	PT	Melakukan bisnis praktis

Sumber: Dokumentasi LAZ Dompot Dhuafa (2011)

Dengan memperhatikan karakteristik LAZ dalam bagaimana terbentuknya, kegiatan operasionalnya dalam mengelola zakat, maka apakah LAZ dapat dikategorikan sebagai organisasi publik? Untuk bisa menjawabnya, harus diperhatikan tentang karakteristik organisasi publik. Menurut Indra Bastian (2006:56) tentang karakteristik organisasi publik terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 1.4
Karakteristik Organisasi Publik

No	Perihal	Keterangan
1	Tujuan	Untuk mensejahterakan masyarakat secara bertahap, baik dalam kebutuhan dasar dan kebutuhan lainnya baik jasmani

No	Perihal	Keterangan
		maupun rohani.
2	Aktivitas	Pelayanan publik seperti dalam bidang pendidikan, keamanan, penegakan hukum, transportasi publik dan penyediaan pangan.
3	Sumber Pembiayaan	Berasal dari dana masyarakat yang berwujud pajak dan redistribusi, laba perusahaan negara, pinjaman pemerintah serta pendapatan lain-lain yang sah dan tidak bertentangan dengan perundangan yang berlaku.
4	Pola Pertanggungjawaban	Bertanggung jawab kepada masyarakat melalui lembaga perwakilan masyarakat, seperti Dewan perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).
5	Kultur Organisasi	Bersifat birokratis, formal dan berjenjang.
6	Penyusunan Anggaran	Dilakukan bersama masyarakat dalam perencanaan program. Penurunan program publik dalam anggaran dipublikasikan untuk dikritisi dan didiskusikan oleh masyarakat. Dan, akhirnya disahkan oleh masyarakat di DPR, DPD dan DPRD.
7	Stakeholder	Dapat dirinci sebagai masyarakat Indonesia, para pegawai organisasi, para kreditor, para investor, lembaga-lembaga internasional termasuk lembaga donor internasional.

Sumber: Indra Bastian (2006:45)

Dengan melihat tujuan dan aktivitas dari organisasi publik, tampak secara nyata bahwa LAZ memiliki tujuan dan aktivitas yang tidak berbeda dengan organisasi publik. Tidak hanya tujuan dan aktivitasnya, namun jika dilihat dari sumber pembiayaan yang berbentuk zakat, infak dan *shadaqah* yang dikelola LAZ berasal dari masyarakat (umat Islam) untuk masyarakat. Begitu juga kultur organisasi LAZ yang berjenjang dari mulai tingkat nasional dan daerah. Dalam mempertanggungjawabkan kegiatannya LAZ harus melaporkan melalui unsur perwakilan masyarakat di pemerintah (melalui Departemen Agama dan Forum Zakat), dan *stakeholders* LAZ tidak dimiliki oleh individu dan kelompok secara khusus, akan tetapi *stakeholders* LAZ dimiliki oleh seluruh masyarakat umat Islam tidak dibatasi oleh lingkup wilayah tertentu. Dengan melihat ciri-ciri yang telah diuraikan sebelumnya, maka LAZ dapat dikategorikan sebagai organisasi publik.

B. Program-Program Yang Ditawarkan Organisasi Pengelola Zakat

Pada prinsipnya, pemberdayaan dana zakat dilakukan melalui program yang ditawarkan OPZ. Secara garis besar, terdapat empat kelompok program yang ditawarkan oleh OPZ pada umumnya, yaitu bidang kesehatan, bidang ekonomi, bidang pendidikan dan program yang bersifat *charity* (sumbangan). Pada dasarnya, jenis dan banyaknya program yang ditawarkan oleh OPZ akan tergantung pada: (1) besarnya dana yang dikelola OPZ; (2) luas cakupan layanan/target mustahik yang dibidik dan (3) kebutuhan mustahik. Kemudian, penamaan dari keempat kelompok program tersebut akan berbeda-beda, karena akan disesuaikan dengan peruntukan, pengistilahan dan aktivitas utama dari OPZ tersebut.

Selanjutnya, berikut akan dipaparkan program yang ditawarkan beberapa OPZ yang menjadi unit analisis penelitian (tidak semua program OPZ yang diteliti ditampilkan karena keterbatasan ruang). Adapun tujuan pemaparan program yang ditawarkan OPZ, khususnya LAZ adalah untuk:

- a. Mengetahui bagaimana aktivitas pemberdayaan dana zakat yang dikemas dalam bentuk program yang ditawarkan LAZ.
- b. Melihat cakupan layanan yang bisa diberikan oleh masing- masing LAZ.
- c. Melihat kreativitas dan inovasi berkaitan dengan penciptaan program yang ditawarkan LAZ.

Selanjutnya, program yang ditawarkan yang dilakukan oleh LAZ berdasarkan data yang dihimpun oleh Forum Zakat (FoZ:2010) dan informasi dari masing-masing LAZ, di antaranya program sebagai berikut:

1. LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI) Bandung

- a. Senyum Juara merupakan program yang bertujuan mengantarkan anak bangsa untuk mendapatkan masa depan yang lebih baik dengan program pemberdayaan di bidang pendidikan. Program Senyum Juara terdiri dari:
 1. Sekolah Juara (SD-SMP)
 2. Beasiswa Ceria SD-SMA
 3. Beasiswa Mahasiswa
 4. Beasiswa Juara SD-SMP\
 5. Laboratorium Juara
 6. Mobil Juara
 7. Gizi Sang Juara

8. Kemah Juara
 - b. Senyum Sehat merupakan program yang menyediakan berbagai pelayanan kesehatan bagi masyarakat kurang mampu yang tidak dapat mengakses kesehatan secara gratis. Program Senyum Sehat terdiri dari:
 1. Rumah Bersalin Gratis
 2. Layanan bersalin Gratis
 3. Armada Sehat Keluarga
 4. Ambulans Ringankan Duka
 5. Siaga sehat
 6. Siaga Gizi Balita
 7. Revitalisasi Posyandu
 8. Program Khitanan
 - c. Senyum Mandiri, merupakan program yang menciptakan kebahagiaan dan senyum karena keberhasilan mendapatkan kemandirian ekonomi berkat kepedulian dan dukungan masyarakat (muzaki). Program Senyum Mandiri, terdiri dari:
 1. Kelompok Usaha Kecil Mandiri
 2. *Empowering Centre*
 3. Pelatihan *Skill* dan pemberdayaan potensi lokal
 4. Sarana Usaha Mandiri
 5. *Water Well*
 6. Budi daya Agro
 - d. Senyum Ramadhan, merupakan program spesifik yang didasarkan pada waktu (*seasonal*) yang berkaitan dengan aktivitas bulan ramadhan seperti buka bersama dan lain sebagainya.
 - e. Superqurban, merupakan program optimalisasi pelaksanaan ibadah qurban sesuai dengan syariat dengan mengolah dan mengemas daging qurban menjadi kornet.
- 2. LAZ Pusat Zakat Ummat (PZU) Bandung**
- a. Program Beasiswa Arruhama, merupakan program beasiswa berprestasi bagi siswa SD, SMP, SMU dan S1.
 - b. Program Pembangunan Madrasah Teladan, merupakan program madrasah unggulan.
 - c. Program Bina Desa, merupakan program peningkatan kemandirian masyarakat di

bidang ekonomi dan penguatan aqidah.

3. LAZ Rumah Yatim Ar Rohman Bandung

- a. Program Reguler, merupakan program pemenuhan kebutuhan anak asuh mukim dan nonmuslim, dalam hal pendidikan formal dan nonformal, kesehatan, keterampilan/*skill*, sandang, pangan, papan, bermain dan rekreasi.
- b. Program Wakaf Investasi Abadi, merupakan program pembebasan lahan seluas 450 m² di Jalan Lodaya 91, Bandung, dengan minimal partisipasi Rp 53.000. Dan pembangunan asrama dan sarana pengembangan potensi anak yatim dan dhuafa.
- c. Program Pengembangan Potensi Anak, merupakan program untuk mempersiapkan anak-anak yatim dan dhuafa dengan dibekali ilmu dan keterampilan yang berguna untuk masa depannya.

4. LAZ Dompot Dhuafa (DD) Jakarta

- a. Program Sosial, merupakan program dalam bentuk: Rumah bersalin Cuma-cuma (RBC), Layanan Kesehatan Cuma-cuma (LKC), Klinik Anak Cuma-cuma (KAC, Lembaga Pelayanan Masyarakat (LPM) yang menangani masalah kesehatan, pendidikan, sandang pangan, transportasi dan ekonomi.
- b. Program Pendidikan dan Dakwah, merupakan program dalam bentuk: *My Teacher &* program 1000 laptop untuk guru, Beasiswa Pemimpin Bangsa (BPB), Pesantren terapi Kesehatan Islami, Training Wirausaha, *Da'i Entrepreneur Leader* (DEL).
- c. Program Pemberdayaan Ekonomi, merupakan program pendirian *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT), Sinergi, Bina Usaha Mandiri (BUM), Ternakita, Tebar Hewan Kurban (THK).
- d. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk DD *rescue* yang menangani bencana alam dan sosial dan mulai tahapan darurat sampai *recovery*.

5. LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang Cikampek

- a. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk kegiatan paket ABC bagi penghuni lapas, pengajian dan keterampilan.
- b. Program Dakwah, merupakan program dalam bentuk pengajian dan ceramah dengan kerja sama mushola setempat.
- c. Program Pendidikan, merupakan program pemberian beasiswa untuk tingkatan *ibtidayyah*

- d. Program Kesehatan, merupakan program pelayanan kesehatan untuk kasus tertentu, kerja sama dengan Puskesmas.
- e. Program Ekonomi, merupakan program bantuan untuk usaha sangat kecil (warung).

6. LAZ Al Azhar Peduli Ummat Jakarta

- a. Program *Charity*, terdiri: (1) Layanan Mustahiq (bantuan langsung kepada mustahik); (2) Layanan Jenazah Gratis (layanan ambulans jenazah gratis); (3) BPUG Cigombong (Balai Pengobatan Umum dan Gigi); (4) Dai Sahabat Mustahik (pendampingan masyarakat dalam bidang keagamaan dan sosial ekonomi); (5) Fasilitas Ibadah dan Pendidikan (memberikan fasilitas Ibadah dan pendidikan di daerah kumuh dan pelosok terpencil); (6) *Mushola for Sale* (membangun dan merenovasi masjid di lokasi terpencil, minoritas dan daerah bencana, kemudian “dijual” kepada muzaki); dan (7) Benah Madrasah (program mendukung madrasah dan pesantren).
- b. Program Beasiswa Gemilang, terdiri: (1) Beasiswa 3G (memberikan menghilangkan permasalahan dengan bantuan beasiswa, biaya UAN, biaya bimbel dan biaya pendidikan lainnya) dan (2) Pendidikan Mubaligh Al-Azhar (memberikan pendidikan dan pelatihan dakwah bagi para dai).
- c. Program Pengembangan Masyarakat, terdiri: (1) Rumah gemilang Indonesia (memberikan fasilitas berupa *empowerment and training center* bagi generasi muda); (2) Cahaya 1000 Desa (membangun sarana pembangkit listrik untuk membantu penduduk di daerah miskin yang belum menikmati aliran listrik); (3) *Qurban by Request* (menyelenggarakan, mendistribusikan daging kurban berdasarkan permintaan muzaki); (4) Pemberdayaan Petani Strawberry (membantu, mendukung dan memberikan berbagai fasilitas dan keterampilan pada petani strawberry) dan (5) Pustaka Keliling Motor (mengadakan perpustakaan keliling dengan kendaraan motor sebagai upaya mencerdaskan masyarakat dengan gemar membaca).
- d. *Disaster Program*, merupakan program yang diperuntukkan membantu berbagai macam bencana yang terjadi di Indonesia, seperti Tsunami Aceh, Gempa Jawa Barat, Gempa Sumatera Barat, Tsunami Mentawai, Tragedi Gunung Merapi dan daerah lain yang tertimpa bencana.

7. LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung

- a. Program Kampong Bangkit merupakan gerakan memutus siklus kemiskinan dengan

- memelihara fitrah alami, meneguhkan fitrah insani dan menghidupkan fitrah nabawi yang dikonsentrasikan di kantong kemiskinan di perkotaan dan perdesaan.
- b. Program Cinta Masjid merupakan program yang bertujuan meningkatkan kapasitas guru mengaji, agar mampu menjadikan masjid sebagai sentral pemberdayaan pemuda dan pembinaan masyarakat.
 - c. Program senyum Guru merupakan pemberdayaan terpadu bagi para guru sukarelawan (sukwan) di Kampoeng Bangkit.
 - d. Program Anak Bangsa Ceria merupakan program yang memotivasi siswa-siswi SD-SPM yang kurang mampu di Kampoeng Bangkit, agar tetap bersemangat dalam belajar.
 - e. Program Sahabat Bunda merupakan program yang terdiri dari pendidikan keluarga, pendidikan keterampilan ekonomi dan pelayanan kesehatan siaga bersalin.
 - f. Program *Mifta Microfinance Takaful*, merupakan program pengentasan kemiskinan berbasis masjid dengan pemberdayaan pengusaha mikro dan pembentukan koperasi di Kampong Bangkit.
 - g. Program Aset Lestari Kampoengku, merupakan program yang mendukung peningkatan kualitas hidup warga di Kampoeng Bangkit seperti penyediaan air bersih dan fasilitas lainnya.
 - h. Program Generasi Bervisi, merupakan program yang bertujuan memotivasi mahasiswa penerima beasiswa menjadi generasi unggul yang mendapatkan penyelesaian pendidikan dan mampu berdakwah di tengah-tengah masyarakat.
 - i. Program Pelayanan Mustahik Insidental, merupakan program yang memberikan pelayanan berupa kemudahan setiap permasalahan yang dihadapi mustahik yang bersifat insidental.
 - j. Program Beasiswa Khusus, merupakan beasiswa yang diberikan dengan pertimbangan khusus, berupa beasiswa keluarga karyawan, beasiswa merdeka, beasiswa yatim dan dhuafa, dan beasiswa ikatan orang tua dan mahasiswa (IOM).
 - k. Program Ramadhan Ceria, merupakan program syiar Islam bagi warga kampus dan warga masyarakat pada bulan Ramadhan.
 - l. Program Superberkah merupakan program penerimaan, penyembelihan dan pendistribusian hewan qurban.

- m. Program Penyaluran Dana Kemanusiaan, program yang menyalurkan dana bagi bencana seperti bencana gempa, banjir, gunung meletus, dan lainnya, juga kemanusiaan seperti bantuan kepada warga di Jalur Gaza.
- n. Program Kemitraan Dakwah dan Pemberdayaan, merupakan program dakwah dan pemberdayaan masyarakat yang berbasis kemitraan seperti Kuliah Bahasa Arab, Rumah Qurban, *Salman Spiritual Weekend*, *Teacher Motivation Forum*, Rumah Kreativitas Ibu, dan Pelatihan Pemuda Mandiri.

8. LAZ Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid (DPU-DT) Bandung

- a. Program Mandiri Ekonomi, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya dalam memenuhi dasar hidupnya sehingga tidak tergantung kepada pihak lainnya. Program turunan dari program mandiri ekonomi adalah Program Misykat, Program peternak mandiri, Program *recovery* bencana, pelatihan santri siap karya dan dai mandiri dan program pelatihan pembuatan gantungan kunci, pembuatan tas dan menjahit.
- b. Program Mandiri Pendidikan, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok orang untuk memanfaatkan potensi dan peluang yang ada sehingga memiliki kesadaran dan pemahaman untuk hidup atas kemampuan sendiri. Program turunannya, seperti: Program beasiswa prestatif, sekolah menengah dan *adzkiya islamic school*, Program *super tenses*, Program pelatihan guru, *cleaning service*, dan satpam, Program *excellent house*, Pendidikan luar biasa, Pelatihan kursus komputer gratis, dan Program TK/TPA.
- c. Program Sosial Kemanusiaan, merupakan program layanan yang diberikan kepada individu, kelompok dan masyarakat yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok yang sifatnya tanggap darurat. Program turunannya, seperti: Program layanan sosial harian, program layanan mobil peduli kemanusiaan dan jenazah, program penyaluran *Al Quran braille*, program pengobatan gratis massal dan kartu sehat, program bidan mitra ibu dan klinik bersalin gratis, Program anak asuh mandiri, program masjidku bersih, program ramadhan peduli negeri.
- d. Program Optimalisasi Wakaf, merupakan program memproduktifkan harta wakaf agar memiliki nilai tambah dan berdayaguna untuk kemaslatan umat, hasil yang diperoleh dari kegiatan optimalisasi ini dipergunakan untuk pemeliharaan dan pengembangan wakaf, sehingga harta wakaf yang ada dapat terpelihara dan berkembang.

- e. Program Kurban Peduli Negeri, merupakan program untuk memfasilitasi mulai dari penyediaan, dan penyaluran hewan kurban ke berbagai pelosok di tanah air.

9. LAZ Nahdatul Ulama Jakarta

a. Program *NuPreneur*

Program pemberdayaan ekonomi mikro melalui pemberian modal bergulir agar tercipta kemandirian wirausaha.

b. Program *NuSkill*

Program pembekalan keterampilan untuk anak-anak putus sekolah yang masih berada dalam usia produktif sehingga mereka memiliki bekal untuk bekerja.

c. Program *NuSmart*

Program beasiswa kepada siswa, santri dan mahasiswa yang tidak mampu.

d. Program *NuCare*

Program tanggap darurat untuk bencana, kesehatan dan aksi kemanusiaan lainnya.

Berdasarkan pemaparan berkaitan dengan program yang ditawarkan LAZ, walau pada dasarnya hampir sama namun terlihat terdapat LAZ yang sangat kreatif untuk menciptakan program yang inovatif dan diperlukan oleh masyarakat. Di sisi lain terdapat LAZ yang sangat sederhana dalam menciptakan program yang ditawarkannya. Tentu saja bukan berarti LAZ yang menciptakan program yang ditawarkannya sederhana dianggap tidak kreatif, tetapi memang dana yang dikelolanya masih kecil dan disesuaikan dengan target mustahik yang dibidik memang masih sempit dan kebutuhan mustahik pun masih sederhana.

C. Pengelompokkan Organisasi Pengelola Zakat

Pengelompokkan untuk organisasi pengelola zakat terdiri dari BAZ dan LAZ, Namun demikian, untuk BAZ tidak dikelompokkan secara spesifik karena sudah dikelompokkan berdasarkan struktur pemerintahan, yaitu:

Tabel 1.5
Pengelompokkan BAZ

No	Tingkatan BAZ	Keterangan
1	BAZNAS	Tingkat nasional
2	BAZDA Provinsi	Tingkat provinsi
3	BAZDA kota/kabupaten	Tingkat kota atau kabupaten

Selanjutnya, untuk mengetahui tentang Lembaga Amil zakat secara mendalam, pengelompokan Lembaga Amil Zakat menjadi informasi penting untuk memetakan sejarah dan keberadaan Lembaga Amil zakat yang ada di Indonesia. Berdasarkan hasil penelitian, Lembaga Amil Zakat dapat dikelompokkan pada empat kelompok besar yang akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.6
Pengelompokan LAZ Yang Menjadi Anggota Aktif Forum Zakat

No	Lembaga Amil Zakat	Kota	Basis
1	LAZ Dompot Peduli Ummat-Daarut Tauhid	Bandung	Masjid
2	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Bandung	Masjid
3	LAZ Masjid Agung Semarang	Semarang	Masjid
4	LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung	Bandung	Masjid
5	LAZ Baitul Maal Sunda Kelapa	Jakarta	Masjid
6	LAZ LAZIS Muhammadiyah	Jakarta	Ormas
7	LAZ Pusat Zakat Ummat (LAZ PZU)	Bandung	Ormas
8	LAZ Nahdlatul Ulama (NU)	Jakarta	Ormas
9	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam PT BNI (persero) tbk	Jakarta	Perusahaan
10	LAZ Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia	Jakarta	Perusahaan
11	LAZ Baitul Maal Muttaqien Telkom	Bandung	Perusahaan
12	LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang	Cikampek	Perusahaan
13	LAZ LAZIS Garuda	Jakarta	Perusahaan
14	LAZ Baituzzakah Pertamina (BAZMA)	Jakarta	Perusahaan
15	LAZ Baitul Maal Pupuk Kaltim (BMPKT)	Bontang	Perusahaan
16	LAZ Yayasan Baitul Maal Muammalat	Jakarta	Perusahaan
17	LAZ Bina Sejahtera Mitra Ummat (BSM Umat)	Jakarta	Perusahaan
18	LAZ Yayasan Amanah Takaful	Jakarta	Perusahaan
19	LAZ BPZIS Bank Mandiri	Jakarta	Perusahaan
20	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	Jakarta	OPZ
21	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU)	Jakarta	OPZ
22	LAZ LAZIS Peduli (LAZIS Malang)	Malang	OPZ
23	LAZ Lembaga Manajemen Infaq (LMI)	Jakarta	OPZ
24	LAZ Portal Infaq	Jakarta	OPZ
25	LAZ Nasional Yakarta (Baznas)	Jakarta	OPZ
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	Samarinda	OPZ
27	LAZ LAZIS Surabaya	Surabaya	OPZ
28	LAZ LP-UQ Jombang	Jombang	OPZ

No	Lembaga Amil Zakat	Kota	Basis
29	LAZ LAZIS DKI Jakarta	Jakarta	OPZ
30	LAZ Dompot Amal Sejahtera Ibnu Abbas Mataram (LAZ DASI)	Mataram	OPZ
31	LAZ DSM Bali	Denpasar	OPZ
32	LAZ Yayasan Dana Sosial Al-Falah (LAZ YDSF)	Surabaya	OPZ
33	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	Bandung	OPZ
34	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Bandung	OPZ
35	LAZ Pondok Zakat Jambi	Jambi	OPZ
36	LAZ Yayasan Peduli Umat Waspada Medan	Medan	OPZ
37	LAZ Rumah Yatim Ar Rohman	Bandung	OPZ
38	LAZ LAZIS Jakarta	Jakarta	OPZ
39	LAZ Solo Peduli	Solo	OPZ
40	LAZ Lampung Peduli	Lampung	OPZ
41	LAZ Makasar	Makasar	OPZ

Sumber: Forum Zakat (2010) dan data penelitian diolah kembali

Selanjutnya, dilihat dari sejarah pendirian LAZ yang menjadi target populasi penelitian ini, terbagi menjadi empat kelompok berdasarkan alasan dan sejarah pendirian, yaitu:

a. LAZ yang berbasis masjid

LAZ didirikan dengan basis masjid seperti: LAZ Rumah Amal Salman (masjid Salman ITB); LAZ Al Azhar Peduli (masjid Al Azhar); dan LAZ DPU-DT (masjid Daarut Tauhid). Umumnya, pendirian LAZ ini sebagai akibat dari perkembangan yang pesat dalam manajemen masjid dan kepercayaan masyarakat (jamaah masjid), khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan masjid (termasuk dana ZIS oleh DKM masjid). Selanjutnya adanya dana yang besar harus dikelola lebih profesional melalui pendirian LAZ sebagai bentuk tanggung jawab pengelola dan untuk meningkatkan peran masjid kepada masyarakat, baik masyarakat sekitar masjid maupun masyarakat luas.

b. LAZ yang berbasis Organisasi Massa (Ormas)

LAZ pada kelompok ini, didirikan dengan basis organisasi masa (ormas) seperti LAZ Pusat Zakat Ummat (Ormas Persis), LAZ NU (Ormas NU), dan LAZ Muhammadiyah (Ormas Muhammadiyah). Umumnya, LAZ didirikan dalam rangka dan menjadi media untuk meningkatkan peran organisasi masa bagi masyarakat, baik masyarakat anggota organisasi masa tersebut maupun masyarakat luas.

c. LAZ berbasis Perusahaan (*Corporate*)

LAZ didirikan dengan basis perusahaan (*corporate*) seperti: LAZ Baitul Maal Muttaqien (PT. Telkom); Baitul Maal Muammalat (Bank Muammalat Indonesia); Baitul Maal BRI (Bank BRI); Baitul Maal Pupuk Kujang (PT. Pupuk Kijang Cikampek). Umumnya pendirian LAZ ini, sebagai bagian dari program pertanggungjawaban sosial perusahaan (CSR). Selanjutnya untuk mengelola dana CSR perusahaan yang besar, perlu lembaga yang profesional, diantaranya dengan mendirikan LAZ. Kemudian, diharapkan dengan pendirian LAZ, program-program CSR perusahaan akan lebih terarah, bersifat sistematis dan berdampak jangka panjang, juga meningkatkan peran perusahaan bagi masyarakat khususnya bidang sosial kemasyarakatan.

d. LAZ berbasis sebagai Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ)

LAZ didirikan dengan tujuan awal sebagai organisasi pengelola zakat (OPZ). LAZ dalam kelompok ini seperti: LAZ Rumah Zakat Indonesia; LAZ Dompot Dhuafa; LAZ Rumah Yatim Arrohman. Alasan pendirian LAZ ini, sebagai bentuk partisipasi masyarakat (*civil society*) berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS yang lebih profesional.

Pembagian berdasarkan alasan atau sejarah pendirian LAZ akan menentukan pola pengelolaan dana zakat, sebagai berikut:

Tabel 1.7
Deskripsi Lembaga Amil Zakat Berdasarkan Alasan Pendiriannya

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
Pola Penghimpunan Zakat	- Muzaki utama berasal dari jamaah masjid - Masyarakat luas	- Muzaki utama berasal dari anggota ormas - Masyarakat Luas	- Muzaki utama berasal dari zakat karyawan/ pegawai/ manajemen - Masyarakat luas	Muzaki utama berasal dari masyarakat luas
Pola Pemberdayaan Zakat	- Diperuntukkan bagi jamaah masjid - Masyarakat luas	- Diperuntukkan bagi anggota ormas - Masyarakat Luas	- Diperuntukkan bagi karyawan yang membutuhkan - Masyarakat luas	Diperuntukkan bagi mustahik yang berasal dari masyarakat luas
Pola Relasi Konsumen	Diselaraskan dengan program yang sudah	Diselaraskan dengan program ormas	Diselaraskan dengan kebijakan perusahaan seperti aturan yang	- Kegiatan dibuat sesuai dengan kebutuhan/

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
	dibuat oleh DKM Masjid, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	seperti baksos, pengajian, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	diberlakukan bagi semua karyawan, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	permintaan muzaki - Penyampian informasi melalui berbagai media yang bisa diakses masyarakat luas
Pola Penciptaan Program	- Dipadukan dengan program DKM Masjid, - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik di sekitar masjid	Dipadukan dengan program kemasayarakatan/sosial ormas, kemudian sesuai dengan kebutuhan mustahik	- Dipadukan dengan program CSR perusahaan. - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik yang menjadi target LAZ	Dirancang sesuai dengan kebutuhan muzaki/mustahik biasanya didasarkan pada riset yang matang

Sumber: Hasil kuesioner dan interview yang diolah kembali

D. Bahan Evaluasi Materi:

1. Jelaskan yang dimaksud dengan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2011!
2. Jelaskan jenis Lembaga Amil Zakat dilihat dari perkembangan struktur organisasinya?
3. Jelaskan karakteristik Organisasi Pengelola Zakat baik BAZ maupun LAZ sebagai organisasi publik!
4. Sebutkan dan jelaskan bidang-bidang yang menjadi dasar untuk membuat program kegiatan bagi organisasi pengelola zakat
5. Sebutkan dan jelaskan pengelompokan organisasi pengelola zakat yang saudara ketahui dan alasan pengelompokan tersebut!



MASALAH-MASALAH KINERJA ORGANISASI PADA ORGANISASI PENGELOLA ZAKAT

SETELAH memahami Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), informasi berikutnya yang harus dijelaskan adalah bagaimana masalah-masalah kinerja organisasi pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Adapun penjelasan terkait dengan kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) secara detil akan dijelaskan pada bab-bab berikutnya. Pada bab ini akan dijelaskan permasalahan pada pengelolaan dan kinerja Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia, dan penyebab terjadinya permasalahan kinerja organisasi pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) di Indonesia.

A. Permasalahan Pada Pengelolaan dan Kinerja Organisasi Pada Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia

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 persen 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 2.1
Potensi Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Potensi Zakat
1	Survei Public Interest Research and Advocacy Center (PIRAC) (Kompas .2008)	Rp 9,09 triliun
2	Hasil riset UIN Syarif Hidayatullah (2004)	Rp 19,3 triliun
3	H. Adiwarmanto A. Karim, & A. Azhar Syarief (2009)	Rp 20 triliun
4	Direktur Thoha Putra Center Semarang, H Hasan Toha Putra (2009)	Rp 100 triliun
5	Penghitungan Baznas (Republika:2005)	Rp 19,3 triliun.
6	FoZ (Forum Zakat:2009)	Rp 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 2.2
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):2010

Selain lembaga amil zakat yang tergambar dalam tabel di atas, diperkirakan masih terdapat sekitar 600 LAZDA (Lembaga Amil Zakat Daerah) dan OPZ (Organisasi Pengumpul 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, provinsi, kota/kabupaten bahkan tingkat kecamatan dan desa atau kelurahan yang dibina langsung oleh pemerintah lewat Departemen Agama Republik Indonesia (Depag 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 2.3
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 UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya LAZ ternyata berdampak pada kesadaran masyarakat yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan survai *Public Interest Research and Advocacy Center* (PIRAC) melaporkan bahwa tingkat kesadaran muzaki meningkat dari 49,80 persen di tahun 2004 menjadi 55 persen di tahun 2007. Hal ini berarti dalam kurun waktu 3 tahun terjadi peningkatan sebesar 5,20 persen kesadaran berzakat dalam masyarakat (khususnya muzaki). Selanjutnya jika 5,20 persen 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, karena penduduk Indonesia 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 presentase sebagai berikut

Tabel 2.4
Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

Tahun	Jumlah Penduduk Miskin (Juta)	Persentase Penduduk Miskin
2006	39,30	17,75 %
2007	37,17	16,58 %
2008	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 sosial yang terarah, terstruktur dan berdampak sosial jangka panjang. Fakta lain yang semestinya menjadi motivasi muzaki dalam membayar zakat adalah administrasi yang lebih rapi dibandingkan menyalurkan zakat secara pribadi. 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 2.5
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.

Bahkan informasi lain tentang potensi dan realisasi zakat yang dikeluarkan sampai dengan tahun 2013 yang direkam oleh *Data Islamic Development Bank (IDB) PIRAC* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6
Potensi dan Realisasi Penerimaan Dana Zakat
Dari tahun 2009 - 2013

No.	Periode	Potensi Zakat (Triliun)	Realisasi Penerimaan Dana Zakat (Triliun)
1.	2009	20	1,2
2.	2010	100	1,5
3.	2011	217	1,8
4.	2012	217	2,2
5.	2013	300	2,5

Sumber: *Baznaz.go.id, Data Islamic Development Bank (IDB) PIRAC*

Berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal yang pada akhirnya berdampak pada belum tercapainya kinerja organisasi pengelola zakat yang maksimal, 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.
- b. Badan pengelola zakat termasuk LAZ dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi.
- 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*).
- d. Tingkat kesadaran muzaki di Indonesia masih tergolong rendah walaupun ada sedikit peningkatan hanya 55 persen. Hal ini masih sangat kecil karena kesadaran itu belum termasuk kemauan muzaki untuk membayar zakat (survai PIRAC.2008).
- e. Kendala biaya sosialisasi yang mahal bagi LAZ, terpaksa harus mengambil porsi dana zakat, itu pun tidak boleh melebihi 12,50 persen dari total zakat yang diterima (karena biaya promosi zakat dalam konteks ini masuk dalam tanggung jawab amil).
- f. Sistem birokrasi dan *good zakat governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ.

B. Penyebab Permasalahan Pengelolaan Dan Kinerja Organisasi Pada Pengelola Zakat di Indonesia

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan dan kinerja organisasi pengelola zakat di Indonesia, permasalahan lain yang perlu diperbaiki berdasarkan (survai 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, di antaranya 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.
- b. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat belum optimal dalam upaya mendukung pemberdayaan perekonomian umat dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.
 - c. Belum adanya *strategic planning* ataupun capaian target yang jelas setiap tahunnya yang merupakan arahan bagi para amil zakat dalam pendistribusian dan pemberdayaan 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, 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, 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, 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 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.
- d. Melakukan kegiatan sosialisasi yang tepat khususnya bagi muzaki berkaitan dengan 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.
- e. Meningkatkan sistem birokrasi yang sehat dan meningkatkan tata kelola yang baik (*good zakat governance*) bagi LAZ yang akhirnya akan berdampak pada upaya peningkatan kepercayaan masyarakat.
- f. Rekomendasi Musyawarah Ulama Nasional ke-11 yang isinya antara lain: perlunya pengelola zakat dengan sistem administrasi dan tata usaha yang baik, sehingga bisa dipertanggungjawabkan pengumpulan dan pemberdayaan kepada masyarakat.

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 Dompot 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. Oleh karena, 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 terorganisasinya pengelolaan dana ZIS tersebut. Disinyalir timbulnya masalah tersebut akibat 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 organisasi pengelola zakat yang baik dan optimal atau *good zakat governance* sehingga dapat dicapai kinerja organisasi yang maksimal. Untuk menciptakan organisasi yang mampu mencapai kinerja organisasi yang maksimal dengan penerapan *good governance*, salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan yaitu mendesain 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, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan 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 zakat governance* dalam aktivitas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat sehingga semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat. Hal senada dengan yang dikemukakan 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 pendapat Michelon, 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 sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi yang tinggi 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, efektivitas 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 nonkinerja keuangan. Hal tersebut

didukung dengan yang dikemukakan oleh Suryo Pratolo (2006:222) dan Aman Saputra (2005:219), bahwa terdapat pengaruh langsung pengendalian intern pada penerapan prinsip *good corporate governance* dan pengaruh langsung dan tidak langsung pengendalian intern terhadap kinerja organisasi.

Berkaitan dengan permasalahan di atas, implementasi pengendalian intern diharapkan mampu mengatasi permasalahan berikut:

- a. Melalui tujuan pengendalian intern yaitu efektivitas dan efisiensi diharapkan mampu mendorong LAZ untuk dapat mengelola aktivitasnya secara profesional dan membangun sistem birokrasi yang lebih baik.
- b. Dengan pengawasan yang menjadi inti dari pengendalian intern dapat menjadi media pengendali bagi aktivitas pengumpulan dan pemberdayaan zakat.
- c. Tujuan dari pengendalian intern adalah menghasilkan informasi yang dapat dipercaya, hal tersebut dapat menghilangkan kendala pengawasan dan pelaporan.
- d. Pengendalian intern diharapkan dapat menjembatani kepentingan konsumen dan manajemen sehingga dapat meningkatkan peran masyarakat dalam pengawasan.

Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

Selanjutnya, Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari 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, Rindang Widuri dan Asteria Paramita (2008:13), menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Sejalan dengan yang 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 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.

Berkaitan dengan permasalahan di atas, implementasi budaya organisasi diharapkan mampu menghilangkan permasalahan berikut:

1. Budaya organisasi meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing dan proses serta sistem manajemen diharapkan dapat berdampak pada LAZ yang lebih profesional, memperbaiki sistem birokrasi, dan menuntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.
2. Karena kunci dari budaya organisasi adalah etika yang terdiri nilai dan norma diharapkan mampu membuat LAZ dapat melakukan kegiatan operasi yaitu pengumpulan dan pemberdayaan zakat dapat sesuai dengan aturan yang ditetapkan baik aturan vertikal maupun aturan horizontal.
3. Budaya organisasi pada dasarnya berfungsi untuk mengajarkan kepada para anggotanya, bagaimana mereka harus berkomunikasi dalam menyelesaikan masalah, diharapkan mampu membangun sumber daya manusia yang berkualitas.

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

Di sisi lain, banyak berdiri 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 *Total Quality Management*. *Total Quality Management* 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 *Total Quality Management* perlu diterapkan dalam pengelolaan zakat oleh LAZ di antaranya: (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 zakat governance*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat.

Berdasarkan alasan penerapan *Total Quality Management* sebelumnya, menjadi hal penting karena untuk meningkatkan kinerja dan eksistensi LAZ di Indonesia, yang harus berupaya menciptakan daya saing di era kompetisi lewat pengelolaan yang profesional dengan didukung sumber daya manusia yang berkualitas. Berkaitan dengan permasalahan di atas, implementasi *Total Quality Management* diharapkan mampu meminimalisasi permasalahan berikut:

- a. Diharapkan *Total Quality Management* dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan sistem birokrasi serta tata kelola organisasi yang baik lewat perbaikan secara terus-menerus.
- b. *Total Quality Management* berupaya untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan organisasi yang profesional.
- c. *Total Quality Management* bagi lembaga amil zakat mampu menciptakan *planning strategy* khususnya dalam pengumpulan dan pemberdayaan dana ZIS, sehingga tercipta optimalisasi pengelolaan dana ZIS tersebut.

LAZ menjadi alternatif yang telah dikenal masyarakat dalam mengelola zakat secara profesional, transparan dan akuntabel. Untuk mampu mengoptimalkan kegiatan penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat maka LAZ harus mampu melakukan pengelolaan dana zakat dengan baik. Lebih lanjut *good governance* diartikan sebagai sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan organisasi. Sistem tersebut mempunyai pengaruh besar dalam menentukan usaha maupun upaya untuk mencapai sasaran tersebut.

Kemudian, hal yang tidak dapat dipisahkan dari penerapan *good governance* adalah adanya pengauditan internal (Internal Audit). Internal audit merupakan proses sistematis dengan pendekatan logis, terstruktur dan jelas dengan tujuan untuk pengambilan keputusan hasil temuan audit. Adapun keterkaitan antara internal audit dengan pengelolaan berdasar *good governance* dapat dijelaskan dengan *agency theory*. Dalam perekonomian modern, manajemen dan pengelolaan perusahaan banyak dipisahkan dari kepemilikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori agensi yang menekankan pentingnya pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional yang disebut agen yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari.

Tujuan dari dipisahkan pengelolaan dari kepemilikan perusahaan yaitu agar pemilik perusahaan memperoleh keuntungan yang maksimal mungkin dengan biaya yang seefisien mungkin dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional. Mereka, para tenaga-tenaga profesional, bertugas untuk kepentingan perusahaan dan memiliki keleluasaan dalam menjalankan manajemen perusahaan. Kemudian, dalam hal ini para profesional tersebut berperan sebagai agen-nya pemilik (pemegang saham). Semakin besar perusahaan yang dikelola memperoleh laba (surplus), semakin besar pula manfaat yang didapatkan agen. Sementara pemilik perusahaan hanya bertugas mengawasi dan memonitor jalannya insentif bagi pengelola manajemen untuk memastikan bahwa bekerja demi kepentingan perusahaan.

Namun pada sisi yang lain, pemisahan seperti ini memiliki segi negatifnya. Adanya keleluasaan pengelola manajemen perusahaan untuk memaksimalkan laba perusahaan (surplus) dengan biaya yang harus dianggung oleh pemilik perusahaan. Lebih lanjut pemisahan ini dapat pula ditanggung oleh pemilik perusahaan. Lebih lanjut pemisahan ini dapat pula menimbulkan kurangnya transparansi dalam penggunaan dana perusahaan serta keseimbangan yang tepat antara kepentingan-kepentingan yang ada. Di sinilah bagaimana *good governance* berperan. *Good governance* terdiri sekumpulan mekanisme yang saling berkaitan di mana terdiri atas pemegang saham/pemilik, dewan direksi dan komisaris, para manajer yang dibayar berdasarkan kinerja, pasar modal sebagai pengendali saham perseroan, struktur kepemilikan, struktur keuangan, investor terkait dan persaingan produk.

Mekanisme pengelolaan dengan *good governance* memastikan bahwa tindakan manajemen akan selalu diarahkan pada peningkatan nilai organisasi atau perusahaan, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stockholders*, karyawan, kreditor dan masyarakat sekitar.

Secara khusus, dapat dilihat peranan yang lebih besar untuk komite audit dalam menilai pelaporan keuangan perusahaan atau organisasi. Adapun fungsi auditor internal diusulkan untuk membantu komite audit dalam pengawasan pelaporan, manajemen risiko dan pengendalian.

Akhirnya, untuk meneruskan benang merah pemaparan dalam buku ini, diuraikannya pilar yang membentuk *good governance* dan kinerja organisasi yang diterapkan pada organisasi pengelola zakat baik BAZ maupun LAZ, di atas menunjukkan komponen-komponen penilaian kinerja organisasi khusus dengan pendekatan *balanced scorecard*. Adapun bahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi akan dijelaskan kemudian..

C. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan yang fenomena-fenomena yang menjadi permasalahan pengelolaan dan kinerja Organisasi Pengelola Zakat di Indonesia?
2. Jelaskan hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) baik Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) untuk meminialisasi permasalahan pengelolaan zakat tersebut?
3. Bagaimana menurut saudara tentang kinerja organisasi pengelola zakat baik BAZ maupun LAZ yang sudah ada saat ini?



PENGELOLAAN ZAKAT DI INDONESIA BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2011

SEBAGAI dasar untuk menilai kinerja organisasi pengelola zakat, salah satunya dapat dilihat dari pengelolaan zakat di Indonesia. Dasar hukum pengelolaan zakat di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat di Indonesia. Pada bab ini akan dijelaskan deskripsi pengelolaan zakat dan Kode etik amil zakat di Indonesia.

A. Deskripsi Pengelolaan Zakat di Indonesia

Pada dasarnya pengelolaan zakat tidak lepas dari peran institusi publik. Institusi publik di sini tidak lain adalah penjawantahan peran negara dalam pengelolaan zakat. Al-Quran pun secara implisit menyebutkan bahwa keterlibatan negara dalam pengelolaan zakat sangatlah diperlukan. Hal ini disebabkan pemerintah dipandang memiliki kekuatan yang lebih dalam hal penghimpunan dan pemberdayaan zakat. Untuk itu, sebagai wujud peran negara, pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, dengan ketentuan pokok sebagai berikut:

**Tabel 3
Ketentuan Pokok Pengelolaan Zakat di Indonesia**

Ketentuan	Aturan
Ketentuan Umum	a. Pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan pengoordinasian dalam pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Ketentuan	Aturan
	<ul style="list-style-type: none"> b. Badan Amil Zakat Nasional yang selanjutnya disebut BAZNAS adalah lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional. c. Lembaga Amil Zakat yang selanjutnya disingkat LAZ adalah lembaga yang dibentuk masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. d. Unit Pengumpul Zakat yang selanjutnya disingkat UPZ adalah satuan organisasi yang dibentuk oleh BAZNAS untuk membantu pengumpulan zakat. e. Setiap WNI yang beragama Islam dan mampu atau badan yang dimiliki orang muslim berkewajiban membayar zakat. Zakat yang boleh dikumpulkan terdiri atas zakat mal dan zakat fitrah. f. Pemerintah berkewajiban memberikan perlindungan, pembinaan dan pelayanan kepada muzaki (pembayar zakat), mustahik (penerima zakat) dan amil zakat (pengelola) zakat.
Tujuan Pengelolaan Zakat	<ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat; dan b. Meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.
Badan Amil Zakat (BAZ)	<ul style="list-style-type: none"> a. Untuk melaksanakan pengelolaan zakat, Pemerintah membentuk BAZNAS dan berkedudukan di ibu kota negara. b. BAZNAS merupakan lembaga pemerintah nonstruktural yang bersifat mandiri dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri dan lembaga yang berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. c. Dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi: <ul style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; 2. Pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; 3. Pengendalian pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat; 4. Pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan pengelolaan zakat. . d. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, BAZNAS dapat bekerja sama dengan pihak terkait sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan	Aturan
Lembaga Amil Zakat (LAZ)	<ul style="list-style-type: none"> a. Untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat, masyarakat dapat membentuk LAZ. b. Pembentukan LAZ wajib mendapat izin Menteri atau pejabat yang ditunjuk oleh Menteri. c. Izin hanya diberikan apabila memenuhi persyaratan paling sedikit: <ul style="list-style-type: none"> 1. Terdaftar sebagai organisasi kemasyarakatan Islam yang mengelola bidang pendidikan, dakwah, dan sosial; 2. Berbentuk lembaga berbadan hukum; 3. Mendapat rekomendasi dari BAZNAS; 4. Memiliki pengawas syariat; 5. Memiliki kemampuan teknis, administratif, dan keuangan untuk melaksanakan kegiatannya; 6. Bersifat nirlaba; 7. Memiliki program untuk mendayagunakan zakat bagi kesejahteraan umat; dan 8. Bersedia diaudit syariat dan keuangan secara berkala. LAZ wajib melaporkan pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit kepada BAZNAS secara berkala. LAZ wajib melaporkan pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat yang telah diaudit kepada BAZNAS secara berkala.
Pengumpulan	<ul style="list-style-type: none"> a. Dalam rangka pengumpulan zakat, muzaki melakukan penghitungan sendiri atas kewajiban zakatnya. b. Dalam hal tidak dapat menghitung sendiri kewajiban zakatnya, muzaki dapat meminta bantuan BAZNAS. c. Zakat yang dibayarkan oleh muzaki kepada BAZNAS atau LAZ dikurangkan dari penghasilan kena pajak. d. BAZNAS atau LAZ wajib memberikan bukti setoran zakat kepada setiap muzaki yang digunakan sebagai pengurang penghasilan kena pajak.
Pendistribusian	<ul style="list-style-type: none"> a. Zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam. b. Pendistribusian zakat dilakukan berdasarkan skala prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan.
Pendayagunaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat. b. Pendayagunaan zakat untuk usaha produktif dilakukan apabila

Ketentuan	Aturan
	<p>kebutuhan dasar mustahik telah terpenuhi.</p> <p>c. Ketentuan lebih lanjut mengenai pendayagunaan zakat untuk usaha produktif diatur dengan Peraturan Menteri.</p>
Pelaporan	<p>a. BAZNAS kabupaten/kota wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS provinsi dan pemerintah daerah secara berkala.</p> <p>b. BAZNAS provinsi wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS dan pemerintah daerah secara berkala.</p> <p>c. LAZ wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada BAZNAS dan pemerintah daerah secara berkala.</p> <p>d. BAZNAS wajib menyampaikan laporan pelaksanaan pengelolaan zakat, infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya kepada Menteri secara berkala.</p> <p>e. Laporan neraca tahunan BAZNAS diumumkan melalui media cetak atau media elektronik.</p> <p>f. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaporan BAZNAS kabupaten/kota, BAZNAS provinsi, LAZ, dan BAZNAS diatur dalam Peraturan Pemerintah.</p>
Pembinaan dan Pengawasan	<p>a. Menteri melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap BAZNAS, BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota, dan LAZ.</p> <p>b. Gubernur dan bupati/walikota melaksanakan pembinaan dan pengawasan terhadap BAZNAS provinsi, BAZNAS kabupaten/kota, dan LAZ sesuai dengan kewenangannya, meliputi fasilitasi, sosialisasi, dan edukasi.</p>
Peran Serta Masyarakat	<p>a. Masyarakat dapat berperan serta dalam pembinaan dan pengawasan terhadap BAZNAS dan LAZ. Pembinaan dilakukan dalam rangka:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk menunaikan zakat melalui BAZNAS dan LAZ; dan 2. Memberikan saran untuk peningkatan kinerja BAZNAS dan LAZ. 3. Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dalam bentuk: <ol style="list-style-type: none"> a. Akses terhadap informasi tentang pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS dan LAZ; dan b. Penyampaian informasi apabila terjadi penyimpangan dalam pengelolaan zakat yang dilakukan oleh BAZNAS dan LAZ.
Pengawasan, Sanksi, dll	<p>a. Pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku dikenai sanksi</p>

Ketentuan	Aturan
	administratif berupa: <ol style="list-style-type: none"> 1. Peringatan tertulis; 2. Penghentian sementara dari kegiatan; dan/atau 3. Pencabutan izin. b. Setiap orang dilarang melakukan tindakan memiliki, menjaminkan, menghibahkan, menjual, dan/atau mengalihkan zakat, infak, sedekah, dan/atau dana sosial keagamaan lainnya yang ada dalam pengelolaannya. c. Setiap orang dilarang dengan sengaja bertindak selaku amil zakat melakukan pengumpulan, pendistribusian, atau pendayagunaan zakat tanpa izin pejabat yang berwenang. d. Setiap orang yang dengan sengaja melawan hukum tidak melakukan pendistribusian zakat dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)..

Sumber: UU Nomor. 23 Tahun 2011

Secara lengkap UU No. 23 tahun 2011 terdiri dari 11 bab dan 47 pasal. Adapun bab-bab dalam UU pengelolaan zakat, terdiri dari:

Bab I	Ketentuan Umum
Bab II	Badan Amil Zakat Nasional
Bab III	Pengumpulan, Pendistribusian, Pendayagunaan dan Pelaporan
Bab IV	Pembiayaan
Bab V	Pembinaan dan Pengawasan
Bab VI	Peran Serta Masyarakat
Bab VII	Sanksi Administratif
Bab VIII	Larangan
Bab IX	Ketentuan Pidana
Bab X	Ketentuan Peralihan
Bab XI	Ketentuan Penutup

Selanjutnya, berdasarkan UU tersebut, yang dimaksud dengan pengelolaan zakat adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengumpulan dan pendistribusian serta pendayagunaan zakat. Zakat adalah harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai dengan ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya. Kemudian dalam UU tersebut disebutkan

bahwa setiap warga negara Indonesia yang beragama Islam dan mampu atau badan yang dimiliki oleh orang muslim berkewajiban menunaikan. Adapun yang disebut dengan muzaki adalah orang atau badan yang dimiliki oleh orang muslim yang berkewajiban menunaikan zakat, sedangkan mustahik adalah orang atau badan yang berhak menerima zakat.

Asas pengelolaan zakat menurut UU pengelolaan zakat adalah iman dan takwa, keterbukaan dan kepastian hukum sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang 1945. Adapun tujuan pengelolaan zakat adalah:

- a. Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntutan agama.
- b. Meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
- c. Meningkatnya hasil guna dan daya guna zakat.

Pengelolaan zakat dilakukan oleh Badan Amil Zakat (BAZ) yang dibentuk oleh pemerintah. Badan amil zakat di semua tingkatan memiliki hubungan kerja yang bersifat koordinatif, konsultatif dan informatif. Pengurus badan amil zakat terdiri atas unsur masyarakat dan pemerintah yang memenuhi persyaratan tertentu. Organisasi badan amil zakat terdiri atas unsur pertimbangan, unsur pengawas dan unsur pelaksana. Badan Amil Zakat memiliki tujuh tugas pokok di antaranya, mengumpulkan, mendistribusikan dan mendayagunakan. Selanjutnya, untuk Lembaga Amil Zakat (LAZ) dikukuhkan, dibina dan dilindungi oleh pemerintah. Adapun, dalam melaksanakan tugasnya, BAZ dan LAZ bertanggung jawab kepada pemerintah sesuai dengan tingkatannya.

Zakat yang dimaksudkan terdiri dari zakat mal dan zakat fitrah. Adapun harta yang dikenal dalam zakat terdiri dari: (1) emas, perak dan uang; (2) perdagangan dan perusahaan; (3) hasil pertanian, hasil perkebunan dan hasil perikanan; (3) hasil pertambangan; (4) hasil peternakan; (5) hasil pendapatan dan jasa dan (6) rikaz. Penghitungan zakat mal menurut hisab, kadar dan waktunya ditetapkan berdasarkan hukum agama. Untuk pengumpulan zakat, BAZ/LAZ bisa dilakukan dengan cara menerima dan mengambil dari muzaki atas dasar pemberitahuan muzaki. Juga BAZ/LAZ bisa bekerja sama dengan bank dalam pengumpulan zakat harta muzaki yang berada di bank atas permintaan muzaki. Berkaitan dengan jenis dana yang dikumpulkan, BAZ/LAZ diperbolehkan menerima harta selain zakat seperti infaq, *shadaqah*, hibah, wasiat, waris dan kafarat. Untuk menghitung hisabnya, muzaki dapat

melakukan sendiri penghitungan hartanya dan kewajiban zakatnya berdasarkan hukum agama, atau meminta BAZ/LAZ untuk membantu menghitungnya. Adapun untuk besarnya, zakat yang telah dibayarkan kepada BAZ/LAZ dikurangkan dari laba/pendapatan sisa kena pajak dari wajib pajak yang bersangkutan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

BAZ/LAZ setelah mengumpulkan zakat dari muzaki, hasil pengumpulan zakat tersebut didayagunakan untuk mustahik (fakir, miskin, amil, ibnusabil, fisabilillah, gharim, rikaz dan mu'alaf) sesuai dengan ketentuan agama melalui program yang ditawarkan. Prioritas pendayagunaan dana zakat adalah untuk kebutuhan mustahik khususnya fakir miskin dan dapat dimanfaatkan untuk usaha yang produktif.

Pengawasan terhadap pelaksanaan tugas BAZ/LAZ dilakukan oleh unsur pengawas, yang berkedudukan di semua tingkatan BAZ/LAZ, yang pimpinan unsur pengawas tersebut dapat dipilih langsung oleh anggota BAZ/LAZ. Khusus untuk pemeriksaan keuangan BAZ/LAZ, unsur pengawas dapat meminta bantuan akuntan publik, dan dipublikasikan hasil auditnya (opini auditor). Hal ini dalam rangka untuk melaksanakan tuntutan masyarakat akan akuntabilitas dan transparansi. Khususnya untuk BAZ harus memberikan laporan tahunan pelaksanaan kepada Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia atau kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai dengan tingkatannya. Karena BAZ/LAZ mengelola dana masyarakat (muzaki), maka masyarakat luas dapat berperan serta dalam pengawasan.

Karena pengelolaan zakat di Indonesia sudah diatur dalam undang-undang, maka segala kelalaian atau kesalahan dan pelanggaran akan dikenakan sanksi. Setiap pengelola zakat yang karena kelalaiannya tidak mencatat atau mencatat dengan tidak benar atas harta zakat, infaq, *shadaqah*, hibah, wasiat, waris, kafarat dan wakaf, diancam dengan hukuman kurungan selama tiga bulan dan/atau denda sebanyak-banyaknya Rp 500.000.000 (lima ratus puluh juta rupiah). Juga setiap petugas badan dan bertugas BAZ/LAZ yang melakukan tindak pidana kejahatan dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam hal muzaki yang berada atau menetap di luar negeri, pengumpulan zakatnya dilakukan oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ) pada perwakilan Republik Indonesia, yang selanjutnya diteruskan kepada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Untuk menunjang pelaksanaan tugas BAZ tersebut, pemerintah wajib membantu biaya operasional BAZ.

B. Isi Kode Etik Amil Zakat Indonesia

Profesi amil zakat bagi sebagian masyarakat masih dipandang sebelah mata, karena dianggap masih bersifat sukarela, volunteer dan bekerja paruh waktu. Namun dengan berkembangnya lembaga atau badan pengelola zakat yang semakin profesional, maka kebutuhan akan profesi amil zakat yang profesional semakin tinggi pula. Tuntutan kapabilitas dan kompetensi profesi amil zakat tidak kalah dengan profesi lainnya. Sesuai dengan tingkat profesionalisme tersebut akan berdampak pada tingkat pendapatan yang diterima. Selanjutnya, tuntutan profesionalisme profesi amil zakat tidak hanya disampaikan secara implisit tetapi secara eksplisit, di antaranya dengan mematuhi kode etik profesi amil zakat. Untuk itu, keberadaan kode etik profesi amil zakat sudah tidak bisa ditawar lagi.

1. Prinsip Etika Profesi

Prinsip etika profesi merupakan prinsip panduan amil zakat dalam memenuhi tanggung jawab profesionalnya dan merupakan landasan dasar perilaku etika dan perilaku profesionalnya. Prinsip ini menuntut komitmen amil untuk berperilaku terhormat, bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadi maupun golongan. Terdiri dari 7 (tujuh) prinsip utama, yaitu:

- a. Prinsip tanggung jawab profesi
- b. Prinsip kepentingan publik
- c. Prinsip integritas
- d. Prinsip netral dan objektif
- e. Prinsip kompetensi dan kehati-hatian
- f. Prinsip kerahasiaan
- g. Prinsip perilaku profesional

2. Kode Etik Profesi Amil Zakat Indonesia

(i) Standar Umum

- a. Integritas dan Objektivitas; dalam menjalankan tugasnya Amil Zakat harus mempertahankan integritas dan objektivitas, serta harus bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
- b. Kompetensi Profesional; Amil Zakat hanya boleh melakukan aktivitasnya yang secara layak (*reasonable*) harus dapat dipertanggungjawabkan dengan kompetensi profesional.
- c. Perencanaan yang memadai; Amil Zakat wajib merencanakan aktivitasnya secara memadai dalam setiap penyelenggaraan programnya.

(ii) Tanggung Jawab Kepada Muzaki

Kerahasiaan muzaki; Amil Zakat tidak diperkenankan mengungkapkan informasi muzaki yang rahasia, tanpa persetujuan dari muzaki yang bersangkutan.

Pelaporan; Amil Zakat wajib memberikan pelaporan pertanggungjawaban aktivitasnya jika muzaki meminta.

(iii) Tanggung Jawab Kepada Mustahik

Kerahasiaan mustahik; Amil Zakat tidak diperkenankan mengungkapkan informasi mustahik yang bersangkutan, kecuali dalam rangka pemberian bantuan atau pemberdayaan mustahik yang bersangkutan.

(iv) Tanggung Jawab Kepada Lembaga Sejenis

Tanggung jawab kepada sesama Amil Zakat; Amil Zakat wajib memelihara citra profesi, dengan tidak melakukan perkataan dan perbuatan yang dapat merusak reputasi rekan seprofesi. Komunikasi antarorganisasi pengelola zakat; Amil zakat wajib melakukan komunikasi dengan rekan seprofesi bila melakukan aktivitas yang sama di tempat/lokasi yang sama. Komunikasi dan perkataan yang mendiskreditkan; Amil Zakat tidak diperkenankan melakukan tindakan dan atau mengucapkan perkataan yang mencemarkan atau mendiskreditkan lembaga sejenis.

(v) Tanggung Jawab Kepada Publik

Transparansi; Amil Zakat wajib menyampaikan laporan atas semua aktivitasnya, baik keuangan maupun nonkeuangan kepada publik.

C. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan bagaimana pengelolaan zakat berdasarkan Undang-Undang No. 23 tahun 2011!
2. Uraikan prinsip-prinsip etika yang harus dipenuhi oleh profesi amil zakat di Indonesia!
3. Jelaskan Kode Etik Profesi Amil Zakat di indonesia dalam rangka untuk meningkatkan amil zakat yang profesional!



GOOD GOVERNANCE

SETELAH mengetahui pengelolaan zakat di Indonesia sebagai bagian yang mengkonstruksi kinerja organisasi pengelola zakat, maka diharapkan dengan pengelolaan zakat yang baik, maka penghimpunan zakat akan meningkat baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Hal tersebut mengingat dana zakat yang dikelola bukan dana zakat yang sedikit jumlahnya, juga kepercayaan masyarakat menjadi hal utama. Untuk itu dengan menerapkan tata kelola zakat yang benar dan baik (*good governance*) akan berdampak pada nilai tambah bagi umat yang semakin luas dan dalam sebagai bentuk kinerja organisasi pengelola zakat. Untuk bisa memahami *good governance*, terlebih dahulu harus dipahami berbagai pengertian yang serupa seperti *good corporate governance* dan lainnya. Pada bab ini akan dijelaskan pengertian, urgensi dan prinsip-prinsip *good governance*.

A. Pengertian *Good Governance*

Kata “*governance*” berasal dari bahasa Perancis “*gubernance*” Shark and Gillan (dalam Siswanto Sutojo dan Aldrige, 2005:1) yang artinya *pengendalian*. Dalam bahasa Indonesia *corporate governance* diterjemahkan sebagai *tata kelola* atau *tata kelola perusahaan yang baik*. Definisi *corporate governance*, OECD (dalam Siswanto dan Aldridge, 2005:2) mendefinisikan *corporate governance* sebagai berikut: *corporate governance is the system by which business corporation are directed a controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in corporation, such as*

the board, the managers, shareholders and other stakeholders and spells out of the rules and procedures and for making decision on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance.

Adapun maksud definisi tersebut adalah bahwa suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis organisasi. *Corporate governance* mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban mereka yang berkepentingan terhadap kehidupan organisasi, termasuk para pemegang saham, dewan pengurus, para manajer dan semua anggota *stakeholders* nonpemegang saham. *Corporate governance* juga menyetujui ketentuan dan prosedur yang harus diperhatikan dewan pengurus *board of directors* dan direksi dalam pengambilan keputusan, organisasi mempunyai pegangan bagaimana menentukan sasaran usaha (*corporate objectives*) dan strategi untuk mencegah sasaran tersebut. Pembagian tugas, hak dan kewajiban di atas juga berfungsi sebagai pedoman bagaimana mengevaluasi kinerja *board of directors* dan manajemen organisasi.

Adapun menurut *ASX, Australian Stock Exchange* (dalam Siswanto dan Adridge, 2005:3) *corporate governance* didefinisikan sebagai berikut: “...*corporate governance is the system by which companies are directed and managed. It influences how the objectives of the company set and achieved, how risk is monitored and assessed, and how performance is optimized*”.

Artinya, *corporate governance* adalah sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengelola kegiatan organisasi. Sistem tersebut mempunyai pengaruh besar dalam menentukan sasaran usaha maupun dalam upaya mencapai sasaran tersebut. *Corporate governance* juga mempunyai pengaruh dalam upaya mencapai kinerja bisnis yang optimal serta dalam analisis dan pengendalian risiko bisnis yang dihadapi organisasi.

Selanjutnya, menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* definisi *corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) organisasi, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengendalikan organisasi.

Good corporate governance diartikan sebagai suatu sistem untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Hal senada dengan definisi yang dikemukakan oleh Wahyudin

Zarkasyi (2008:36) yaitu suatu sistem (*input, process* dan *output*) dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi demi tercapainya tujuan organisasi. Selanjutnya, Ruin (2003:19), menambahkan bahwa komponen kunci *good corporate governance* dalam setiap organisasi, berkisar mengenai: (1) *internal control*; (2) manajemen risiko; (3) kinerja dan akuntabilitas; dan (4) mengelola hubungan dengan berbagai *stakeholders*.

OECD menyatakan bahwa *good corporate governance* merupakan cara-cara manajemen organisasi (para direktur) bertanggung jawab kepada pemilik organisasi atau pemegang saham. Tujuan dari *good corporate governance* seperti yang dinyatakan dalam OECD (1999:34) adalah bertujuan: (1) untuk mengurangi kesenjangan (gap) antara pihak yang memiliki kepentingan dalam suatu organisasi (pemegang saham mayoritas dan pemegang lain); (2) meningkatkan kepercayaan bagi para investor dalam melakukan investasi; (3) mengurangi biaya modal (*cost of capital*); (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan organisasi; dan (5) penciptaan nilai bagi organisasi termasuk hubungan antara para *stakeholders* (kreditur, investor, karyawan organisasi, *bondholders* dan *shareholders*). Sampai saat ini, penulis belum dapat menemukan satu definisi tunggal tentang *good governance* yang dapat diterima oleh semua orang. Ada beberapa perbedaan dalam pendefinisian *good governance* di beberapa negara, seperti definisi *good governance* yang dirangkum oleh Solomon bersaudara (2004:11-30) juga (dalam Suryo Pratolo, 2006:65), dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Definisi Corporate Governance:

No	<i>Corporate governance</i> adalah.....
1	“.....proses pengawasan dan pengendalian untuk memberikan jaminan bahwa tindakan-tindakan manajemen perusahaan tetap sesuai dengan kepentingan <i>shareholders</i> ” (perkinson, 1994).
2	“.....peran tata kelola yang tidak terkait kepada pergerakan bisnis suatu perusahaan, kecuali dengan memberikan arahan secara menyeluruh kepada perusahaan tersebut, melalui pengawasan dan pengendalian tindakan-tindakan eksekutif dalam manajemen dan dengan memuaskan ekspektasi <i>legitimate</i> atas akuntabilitas dan regulasi berdasarkan kepentingan di luar batas-batas korporate”, (tricker, 1984).

No	<i>Corporate governance</i> adalah.....
3	“.....tata kelola atas sebuah perusahaan merupakan hasil dari aktivitas berguna untuk memperbaiki regulasi intern bisnis dalam pemenuhan persyaratan yang diberikan kepada perusahaan oleh legislasi, pemilik dan pengendalian. Tindakan tersebut menggabungkan keterwakilan aset, pengelolaan dan penyebarannya”, (Cannon, 1994).
4	“...hubungan antara <i>shareholder</i> dan perusahaan-perusahaannya serta cara tindakan <i>shareholder</i> dilakukan untuk mendorong praktik terbaik (misal, melalui voting di AGMs dan melalui rapat reguler dengan para manajemen senior). Peningkatannya, termasuk kegiatan <i>shareholder</i> melalui kampanye oleh salah seorang <i>shareholder</i> atau oleh kelompok <i>shareholder</i> untuk melakukan perubahan dalam perusahaan tersebut”, (<i>The Corporate Governance Handbook</i> , 1996).
5	“.....struktur, proses, kultur dan sistem yang mendukung keberhasilan operasi suatu organisasi” (Keasey and Wright, 1993).
6	“.....suatu sistem di mana perusahaan diarahkan dan dikendalikan”, (<i>The Cadbury Report</i> , 1992).

Sumber: Reproduced by permission of academic press dalam Jill Salomon and Aris Salomom (2004:11-30).

Dengan memahami pengertian baik *good governance* dan *good corporate governance*, maka dapat diambil satu rujukan bahwa yang dimaksud dengan *good zakat governance* adalah ”sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pengelolaan zakat oleh organisasi pengelola zakat baik Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ)”.

Selanjutnya, *good zakat governance* yang diterapkan pada organisasi pengelola zakat terdiri sekumpulan mekanisme yang saling berkaitan di mana terdiri atas semua pemangku kepentingan seperti, amil (BAZ dan LAZ), muzaki dan musahik, pemerintah dan masyarakat umum. Mekanisme *good zakat governance* memastikan bahwa tindakan manajemen akan selalu diarahkan pada peningkatan nilai organisasi sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada semua pemangku kepentingan organisasi pengelola zakat.

Good Governance mengatur pembagian tugas, hak dan kewajiban semua pemangku kepentingan pada organisasi pengelola zakat seperti amil (BAZ dan LAZ), muzaki, musathik,

pemerintah, masyarakat umum dan perwakilannya. Sistem tersebut mempunyai pengaruh besar dalam menentukan sasaran kegiatan intermediasi zakat yaitu kegiatan pengumpulan zakat dan kegiatan pendistribusian zakat maupun dalam upaya mencapai sasaran tersebut. *Good Zakat governance* juga mempunyai pengaruh dalam upaya mencapai kinerja organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ) yang optimal serta dalam analisis dan pengendalian risiko kegiatan yang dihadapi organisasi.

Dengan pengertian di atas *good governance* bertujuan (1) untuk mengurangi kesenjangan (gap) antara pihak yang memiliki kepentingan dalam organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ) baik internal maupun eksternal; (2) meningkatkan kepercayaan konsumen yaitu Muzaki dalam menitipkan dana zakatnya dan mustahik sebagai pengguna dana zakat; (3) mengurangi biaya operasional melalui efisiensi kegiatan; (4) menyakinkan kepada semua pihak atas komitmen legal dalam pengelolaan organisasi baik secara hukum vertikal (Al-Qur'an dan Al-Hadist) maupun hukum horizontal (undang-undang dan peraturan lainnya yang mengatur baik secara lembaga maupun organisasi); dan (5) penciptaan nilai bagi organisasi khususnya bagi kesejahteraan umat terutama pengentasan kemiskinan karena zakat merupakan instrumen sosial dalam agama Islam.

B. Teori *Good Governance*

Secara global, berbagai isu yang berkaitan dengan *good governance* menguat kembali setelah runtuhnya beberapa raksasa bisnis dunia seperti Enron, WorldCom di USA, Tragedi jatuhnya HIH dan One Tel di Australia pada permulaan abad ke-21 dan Tyco, Global Crossing dan terakhir AOL-Warner. Menyusul skandal dua perusahaan besar (Syakroza,2005), pemerintah USA mengeluarkan aturan baru yang dikenal dengan The Sarbanes Oxley Act of 2002 pada 30 Juli 2001. Aturan baru dianggap sebagai “*the most seeping change incorporate governance and the regulator of accounting practices*” semenjak dikeluarkannya *The Securities and Exchange Act of 1934*. Aturan ini menekankan hukuman yang lebih besar untuk setiap tingkat pelanggaran yang dikategorikan sebagai *corporate wrong doing seperti criminal, fraud dan other wrongful act*. Dari peristiwa ini terminologi *good governance* dan *good corporate governance* telah dikenal dari USA pascakrisis ekonomi Amerika sekitar 1930-an. Isu *corporate governance* semakin menarik perhatian setelah berbagai lembaga keuangan multilateral seperti World Bank dan ADB mengungkapkan bahwa penyebab krisis keuangan yang melanda berbagai negara

terutama di Asia, tidak lain adalah karena buruknya pelaksanaan praktik *good governance*. Dalam konteks ini, Indonesia merupakan negara yang paling menderita serta paling lambat bangkit dari dampak krisis tersebut (ADB dalam Syakroza, 2005). Tidak kalah penting juga terdapatnya organisasi pengelola zakat yaitu lembaga amal zakat persatuan haji yang dilikuidasi dikarenakan tidak menjalankan amanah umat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sejak tahun 2000, Indonesia telah membuat langkah untuk mengatasi kelemahan yang menyebabkan krisis ekonomi pada tahun 1997. Kerangka *good governance* sudah lebih diperbaiki walaupun masih belum begitu sempurna dan masih dihadapkan pada berbagai tantangan. Laporan Bank Dunia menyebutkan bahwa praktik *good governance* seringkali masih mengecewakan jika ditinjau dari prinsip *good governance* yang disusun oleh OECD (World Bank, 2004). Sistem hukum dan regulasi untuk meningkatkan kualitas budaya dan praktik bisnis masih menjadi tantangan utama yang harus ditangani di Indonesia.

Good governance merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan bisnis dan akuntabilitas korporat dengan tujuan akhir mewujudkan nilai-nilai jangka panjang pemegang saham sambil memperhitungkan kepentingan *stakeholder* lain. *Good governance* adalah aturan dan praktik yang mengarahkan hubungan antara para manajer dan pemegang saham perusahaan, termasuk para *stakeholders* seperti karyawan dan kreditur. *Good governance* membentuk hubungan antara *stakeholder* yang berbeda yang digunakan untuk mengontrol arah strategis dan kinerja korporasi.

Kemudian, isu *good governance* muncul sejak diperkenalkannya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Namun istilah *good governance/good corporate governance* itu sendiri secara eksplisit muncul pertama kali pada tahun 1984 dalam tulisan Robert I Tricker yang berjudul *Corporate Governance – Practices, Procedures and Power in British Companies and Their Board of Directors* (Daniri, 2005), Tricker memandang *good governance* memiliki empat kegiatan utama yaitu:

1. *Direction, formulating the strategic direction from the future of the enterprise in the long term.*
2. *Executive action, involvement in crucial executive decisions.*
3. *Supervision, monitoring & oversight of management performance.*
4. *Accountability, recognizing responsibility to those making legitimate demand for accountability.*

Dalam konsep *good governance* terdapat dua teori utama yang terkait yaitu *stewardship theory* dan *agency theory* (Daniri,2005). *Stewardship theory* dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam hubungan pendelegasian wewenang yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya, maupun *shareholders* pada khususnya.

Adapun *agency theory* yang dikembangkan oleh Jansen and Meckling, seorang profesor dari Harvard, memandang manajemen perusahaan sebagai “*agents*” bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham sebagaimana diasumsikan dalam *stewardship model*. Bertentangan dengan *stewardship theory*, *agency theory* memandang bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sabaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya maupun *shareholders* pada khususnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, *agency theory* mendapat respons lebih luas karena dipandang lebih mencerminkan kenyataan yang ada. Berbagai pemikiran mengenai *good governance* berkembang dengan bertumpu pada *agency theory*, di mana pengelolaan perusahaan harus diawasi dan dikendalikan untuk memastikan pengelolaan dilakukan dengan penuh kepatuhan kepada berbagai peraturan dan ketentuan yang berlaku. Teori tersebut berlaku juga bagi organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), penerapan *good zakat governance* berdasar pada *agency theory* di mana, organisasi pengeloa zakat sebagai sebagai pengelola dana dari pemilik dalam hal ini muzaki untuk meyalurkan dana zakatnya kepada mustahik (sesuai dengan ketentuan Islam). Dan berdasar pada *stewradship theory* yang berasumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakikatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain, khususnya amil yang menjadi penggerak organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ). Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen (*amilin*) sebagai pihak yang dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik (umat sesuai dengan asnaf zakat).

C. Prinsip-Prinsip *Good Governance*

Sebelum menjelaskan prinsip-prinsip *good governance*, terlebih dahulu dijelaskan prinsip-prinsip *good governance*. Penerapan *good governance* baik suatu negara ataupun organisasi memerlukan suatu identifikasi prinsip dari konsep *good governance* tersebut. Konsep *good governance* merupakan konsep yang bersifat general dan universal, namun pelaksanaannya harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing negara atau organisasi yang bersangkutan. Telah banyak pihak dan institusi yang telah merumuskan prinsip *good governance*, di antaranya *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD). OECD menciptakan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dengan harapan dapat dipergunakan sebagai bahan acuan (*international benchmark*) bagi para penguasa negara, investor, organisasi dan para *stakeholders* organisasi (termasuk pemegang saham), baik di negara-negara anggota OECD maupun bagi negara yang bukan anggota. Harapan *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 1999), menyajikan bahan acuan internasional tersebut telah membawa hasil. Pada tahun 2004 Donald J. Johnson OECD *secretary general* mengutarakan sejak beberapa tahun terakhir para penguasa pemerintah dan masyarakat bisnis di banyak negara mulai menyadari *Good Corporate Governance* dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap stabilitas perkembangan pasar modal, iklim investasi dan pertumbuhan ekonomi. Adapun prinsip *good governance* yang diterbitkan itu mencakup hal yang berikut,

1. Landasan hukum yang diperlukan untuk menjamin penerapan prinsip *good governance* secara efektif (*measuring the basis for an effective corporate governance framework*).
2. Hak pemegang saham dan fungsi pokok kepemilikan organisasi (*the right of shareholders and key ownership functions*).
3. Perlakuan yang adil terhadap para pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*).
4. Peranan *the shareholders dalam corporate governance* (*the role of stakeholders in corporate governance*).
5. Prinsip pengungkapan informasi organisasi secara transparan (*disclosure and transparency*).

Selanjutnya, dalam rangka menerapkan *good governance* perlu adanya standar atau prinsip yang dijadikan pedoman dalam praktik pengelolaan organisasi untuk meningkatkan nilai dan kelangsungan organisasi. *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 1999:25) telah mengembangkan prinsip yang berikut:

- a. *Fairness* (Kewajaran), menjamin perlindungan hak para pemegang saham, serta menjamin komitmen dengan para investor.
- b. *Transparency* (Transparansi), mewajibkan adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, serta jelas dan dapat dipertimbangkan, yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan organisasi, dan kepemilikan organisasi.
- c. *Accountability* (Akuntabilitas), menjelaskan peran dan tanggung jawab serta mendukung usaha menjamin keseimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh dewan komisaris.
- d. *Responsibility* (Pertanggungjawaban), memastikan dipatuhinya peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cermin dipatuhinya nilai-nilai sosial.

Unit analisis penelitian ini adalah Lembaga Amil (LAZ) adalah organisasi sektor publik dengan kegiatan utamanya adalah melakukan peran intermediasi pengelolaan dana zakat, infak dan *shadaqah* (ZIS) yang dalam menjalankan kegiatan organisasi harus terikat dengan aturan baik vertikal (syariah) maupun horizontal (aturan Departemen Agama dan Forum Zakat) juga LAZ sebagai lembaga mandiri (bukan pemerintah, maka prinsip *good zakat governance* sama dengan prinsip *good governance* pada keputusan Menteri Negara BUMN No. 117/M-MBU/2002 yang menyatakan bahwa dalam penerapan *good corporate governance* di BUMN dikenal adanya lima prinsip utama. Kelima prinsip tersebut adalah pertanggungjawaban (*responsibility*), akuntabilitas (*accountability*), kewajaran (*fairness*), transparansi (*transparency*) dan kemandirian (*independency*). Uraian dari masing-masing prinsip tersebut sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Adalah kesesuaian di dalam pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip organisasi yang sehat. Prinsip ini menjadi penting diterapkan pada organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ) sebagai lembaga yang didasarkan pada ketentuan vertical dan horizontal. Selanjutnya menurut Sukrisno Agoes (2005:15) prinsip pertanggungjawaban atau *responsibility* menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi harus bertanggung jawab atas segala tindakannya, terutama berkenaan dengan peranan dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Hunger dan Wheleen (2003:380, bahwa pertanggungjawaban antara lain mencakup tanggung jawab legal dan tanggung jawab sosial. Yang dimaksud tanggung jawab legal adalah organisasi taat dengan peraturan perundang-

undangan. Tanggung jawab sosial adalah bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap masyarakat di sekitar lingkungan organisasi.

Prinsip pertanggungjawaban menekankan pada adanya sistem yang jelas untuk mengatur mekanisme pertanggungjawaban organisasi kepada *shareholder*, *stakeholder* dan untuk mematuhi semua peraturan dan hukum yang berlaku. Hal tersebut untuk merealisasikan tujuan yang hendak dicapai dalam *good corporate governance* yaitu mengakomodasi kepentingan pihak yang terkait dengan organisasi seperti masyarakat, pemerintahan, asosiasi bisnis dan sebagainya.

Pertanggungjawaban pada aspek sosial menuntut organisasi untuk mempunyai filosofi bahwa suatu organisasi adalah sebuah entitas publik yang berada pada lingkungan global dan memberikan kontribusi kepada publik sehingga harus memberikan pertanggungjawaban terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial organisasi sebagai bagian dari masyarakat (I Ketut Mardjana.2002:31 dalam Suryo Pratolo:2006). Kepatuhan terhadap ketentuan dan kewajiban yang ada baik hukum maupun sosial menghindarkan dari sanksi baik sanksi hukum maupun sanksi masyarakat sebagai akibat dilanggarnya kepentingan mereka.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban diantara semua pemangku kepentingan bagi organisasi pengelola zakat sehingga pengelolaan organisasi dalam menjalankan peran intermediasi zakat dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Selanjutnya Gregory (2000) dalam Suryo Pratolo (2006:87), mendefinisikan akuntabilitas sebagai suatu kebutuhan untuk memberikan suatu pelaporan atas suatu aktivitas organisasi. Juga akuntabilitas dapat diartikan sebagai penerimaan pertanggungjawaban terhadap berbagai keputusan,

Akuntabilitas dalam pelaksanaannya harus terstruktur, artinya, bahwa setiap personel organisasi memiliki tanggung jawab langsung terhadap berbagai aspek dalam organisasi tersebut. Kemudian istilah akuntabilitas selalu digunakan untuk menggambarkan pertanggungjawaban bahwa siapa yang harus mengelola atau mengendalikan sumber daya organisasi. Akuntabilitas juga berhubungan dengan adanya sistem yang mengendalikan hubungan antara organ-organ yang ada di organisasi dan diperlukan sebagai salah satu solusi mengatasi *agency problem* yang timbul antara pemegang saham dan direksi serta pengendaliannya oleh komisaris. Akuntabilitas dapat diterapkan dengan mendorong seluruh bagian organisasi menyadari tanggung jawab, wewenang dan hak-kewajibannya.

3. Keadilan (*Fairness*)

Adalah perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk menjamin, organisasi dikelola secara *prudent* untuk pemangku kepentingan secara fair dan menghindarkan terjadinya praktik korporasi yang merugikan seperti penyelewengan (*fraud*).

Prinsip keadilan menekankan pada jaminan perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas dan asing serta perlakuan yang setara terhadap semua investor. Praktek *fairness* mencakup adanya sistem hukum dan peraturan serta penegakkannya yang berlaku bagi semua pihak. Dalam organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), keadilan merupakan upaya untuk melindungi hak-hak mustahik dan muzaki.

4. Transparansi (*tranparancy*)

Adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai organisasi. *Transparansi* berhubungan dengan kualitas informasi yang disampaikan organisasi. Kepercayaan muzaki dan mustahik akan sangat tergantung dengan kualitas informasi yang disampaikan organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ). Oleh karena itu organisasi dituntut untuk menyediakan informasi yang jelas, tepat waktu, relevan dan dapat diperbandingkan dengan indikator-indikator yang sama. Beberapa praktik yang dikembangkan dalam rangka transparansi yaitu organisasi diwajibkan mengungkapkan transaksi penting yang terkait dengan organisasi, risiko yang dihadapi dan rencana/kebijakan organisasi yang akan dijalankan. Transparansi diperlukan sebagai akibat adanya informasi yang tidak simetris (*asymetric information*).

5. Kemandirian (*Independency*)

Adalah keadaan di mana organisasi pengelola zakat dikelola secara profesional tanpa bantuan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip organisasi yang sehat. Selanjutnya, menurut Sukrisno Agoes (2005:15), prinsip kemandirian ini menuntut para komisaris, direktur ataupun manajer senior dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya harus bebas dari

segala bentuk benturan dan segala bentuk tekanan dari pihak lain, sehingga dapat dipastikan bahwa keputusan itu dibuat semata-mata demi kepentingan organisasi.

D. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan konsep dasar *good governance*!
2. Uraikan urgensi dari implementasi *good governance* di Indonesia!
3. Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip dari *good governance*!



PENILAIAN KINERJA ORGANISASI

PEMAHAMAN pada pengelolaan zakat yang menjadi media terbentuknya kinerja organisasi, akan memudahkan kita memahami kinerja organisasi secara mendalam. Pada bab ini akan dijelaskan pengertian kinerja organisasi, konsep kinerja organisasi, manfaat dan tujuan penilaian kinerja organisasi, serta indikator dan pendekatan dalam penilaian kinerja organisasi.

A. Pengertian Kinerja Organisasi

Konsep kinerja dan organisasi membentuk satu variabel baru yaitu kinerja organisasi adalah kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada organisasi dengan sebaik-baiknya guna mencapai sasaran yang telah disepakati. Jadi disini bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi *intern* organisasi pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat.

Kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastuktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan, dan sumber dayanya.

Kinerja organisasi oleh Bastian (2001:329) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Selanjutnya istilah kinerja secara mentah dapat diartikan sebagai suatu penilaian untuk mengetahui tujuan akhir yang ingin dicapai oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam arti ini kinerja merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat prestasi atau kebijakan kelompok maupun individu. Beberapa pendapat mengenai kinerja juga dikemukakan oleh beberapa ahli (dalam Desseler.2009), sebagai berikut :

1. Menurut Tangkilisan

Kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu

2. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (2003)

Kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*) dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*) dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.”

3. Keban

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan unjuk rasa atau prestasi. Menurut Keban (2004:183) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut pelaku yaitu:

- a. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

- b. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.
- c. Kinerja organisasi, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh satu kelompok telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi dan misi institusi.
- d. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

4. *The Scibner Bantam English Dictionary*

Terbitan Amerika Serikat dan Canada tahun 1979 kinerja diartikan sebagai berikut :

- *To do or carry out; execute.*
- *To discharge or fulfill; as a vow.*
- *To portray, as a character in a play.*
- *To render by the voice or a musical instrument.*
- *To execute or complete an undertaking.*
- *To act a part in a play.*
- *To perform music.*
- *To do what is expected of a person in machine.*

5. Mahsun

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

6. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

c. Prawirosentono (2007)

Berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau kelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa konsep kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini menjelaskan pula bahwa konsep kinerja berhubungan erat dengan konsep organisasi.

B. Konsep Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*. Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa *Raison d'être* dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda.

Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi. Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut. Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti :

work load/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda". Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

2. Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

3. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu

merepresentasikan kepentingan rakyat. Terdapat kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antar lain adalah berikut ini:

1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

4. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

C. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Organisasi

Terdapat beberapa alasan dilakukannya penilaian kinerja organisasi diantaranya karena manfaat dan tujuan penilaian kinerja organisasi. Adapun manfaat penilaian kerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
2. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.
4. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.

5. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan

Selanjutnya, terdapat beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi keuangannya pada saat ditagih.
2. Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
4. Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

D. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan (Bastian.2001:33) dalam buku manajemen publik yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen – elemen indikator berikut ini :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik ataupun nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
4. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam pembahasan kinerja organisasi selalu dibicarakan dan dibedakan mengenai organisasi privat dan organisasi publik. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi antara privat dan publik pun secara khusus juga dapat dikatakan berbeda.

Untuk membedakan suatu organisasi tertentu adalah organisasi privat atau organisasi publik juga ada indikatornya. Ada 3 indikator yang umumnya digunakan sebagai ukuran sejauh mana kinerja organisasi berorientasi keuntungan (*profit oriented*) (Bastian,2001:335 – 336 dalam buku manajemen publik) adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas adalah hubungan antara input dan output dimana penggunaan barang dan jasa dibeli oleh organisasi untuk mencapai output tertentu.
2. Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ekonomis adalah hubungan antara pasar dan input, dimana pembelian barang dan jasa dilakukan pada kualitas yang diinginkan dan harga terbaik yang dimungkinkan.

Berkaitan dengan ukuran kinerja organisasi, Ruky (2001:158–159) mengemukakan bahwa penilaian terhadap kinerja organisasi merupakan kegiatan membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang yang telah dicapai sepenuhnya (100%), mana yang di atas standart target) dan mana yang dibawah target atau tidak tercapai sepenuhnya.

E. Pendekatan Dalam Penilaian Kinerja Organisasi

Untuk melakukan penilaian kinerja organisasi secara fair dan menyeluruh, banyak digunakan beberapa pendekatan. Terdapat beberapa pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi dengan berbagai alasan dan pertimbangan. Adapun pendekatan yang pada umumnya digunakan dalam menilai kinerja organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Non Keuangan

Pendekatan ini digunakan dengan mempertimbangkan factor-faktor atau aspek yang perlu dinilai dan diukur dalam kinerja organisasi. Pendekatan ini bersifat kualitatif atau deskripsi karena tidak menggunakan informasi keuangan. Adapun ukuran-ukuran yang biasanya digunakan untuk penialiak kinerja dengan pendekatan non keuangan, sebagai berikut:

- a. Pelayanan dan kepuasan konsumen
- b. Efektivitas kegiatan
- c. Kapasitas dan kualitas sumber daya manusia
- d. Kualitas dan kapasitas internal organisasi
- e. Dan faktor lainnya

2. Pendekatan Keuangan

Konsep kinerja keuangan menurut Indriyo Gitosudarmo dan Basri (2002:275) adalah rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu yang dilaporkan dalam laporan keuangan diantaranya laporan laba rugi dan neraca. Menurut kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Kinerja organisasi merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ukuran keuangan menjadi dasar penilaian kinerja organisasi. Ukuran tersebut diperoleh dari informasi laporan keuangan. Salah satu ukuran yang umumnya digunakan dalam penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan keuangan, diantaranya:

- a. Penjualan
- b. Laba (laba kotor dan laba bersih)
- c. Efisiensi biaya
- d. Ukuran keuangan lainnya

3. Pendekatan kombinasi Non keuangan dan Keuangan

Kedua pendekatan yang sudah dijelaskan di atas baik non keuangan dan keuangan memiliki kelemahan sebagai ukuran untuk menilai kinerja organisasi. Begitu banyaknya aspek yang harus dipertimbangkan dan diukur dalam penilaian kinerja organisasi. Untuk itu, banyak ahli yang menggabungkan pendekatan keuangan dan non keuangan dalam satu paket alat ukur penilaian kinerja organisasi. Salah satu pendekatan yang populer digunakan untuk menilai

kinerja organisasi dengan memperhitungkan aspek keuangan dan non keuangan adalah *balanced scorecard*. Dalam pendekatan *balanced scorecard* memiliki 4 aspek yang dinilai yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*);
2. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*);
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal business process perspective*);
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

D. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan pengertian dan konsep dasar penilaian kinerja organisasi!
2. Jelaskan manfaat dan tujuan dilakukannya penilaian kinerja organisasi!
3. Jelaskan indikator-indikator dalam penilaian kinerja organisasi!
4. Sebutkan dan jelaskan pendekatan-pendekatan penilaian kinerja organisasi!



PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD*

Pemahaman konsep dasar kinerja organisasi yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, diharapkan menjadi pemahaman dasar dalam memahami pengukuran kinerja dengan model *balanced scorecard* menjadi lebih mudah. Pada bab ini, akan dijelaskan pengertian dan perspektif dalam penilaian kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* khususnya pada organisasi pengelola zakat.

A. Pengertian *Balanced Scorecard*

Ide *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S Kaplan dan David P Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam artikel berjudul “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Selanjutnya *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang organisasi dari berbagai perspektif secara simultan. Menurut Kaplan dan Norton (1999:66) *balanced scorecard* didefinisikan sebagai: *A set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the businessincludes financial measures that tell the results of action already taken....complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities- operational measures that are the the drives of future financial performance.*

Sementara menurut Kaplan dan Cooper (1998:87) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: *a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*

Berdasarkan kedua kutipan di atas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Dalam pengukuran kinerja akan memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Selanjutnya, Kaplan dan Norton (1999:39) menyatakan tentang perlunya pengukuran suatu bisnis dengan menggunakan *balanced scorecard*, yaitu:

To meet user's changing needs, business reporting must.

5. *Provide more information about plans, opportunities, risk and uncertainties.*
6. *Focus more on the factors that create longer term value including non financial measures indicating how key business processes are formatting.*
7. *Better align information reported externally with the information reports externally to senior management to manage the business*

Dalam penilaian berdasarkan model *balanced scorecard*, data laporan keuangan tetap diperhitungkan dalam pengukuran kinerja, namun untuk memenuhi kebutuhan perkembangan di masa mendatang organisasi perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi dan inovasi, sehingga informasi yang diberikan oleh data keuangan tersebut, yang hanya merupakan data masa lalu dirasakan tidak mencukupi. *Balanced scorecard* memberikan tambahan dengan memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kerja di masa yang akan datang.

Penggunaan *balanced scorecard* memiliki nilai inovatif yaitu sistem dan mekanismenya memungkinkan terjadinya proses belajar strategik. Melalui penerapan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi melakukan proses belajar dalam tingkatan eksekutif. Dengan *balanced scorecard* manajemen organisasi dapat memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang ditetapkan, dan apabila diperlukan, membuat perubahan fundamental dalam strategi itu sendiri. *Balanced scorecard* bukan hanya merupakan sistem pengukuran kinerja yang

bersifat operasional atau taktikal, tetapi menggunakan sistem manajemen strategi, yaitu untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang. Tujuan *Balanced scorecard* dijabarkan dari visi dan strategi organisasi sehingga memungkinkan fleksibilitas.

Balanced scorecard yang disusun dengan baik haruslah mencerminkan hubungan sebab akibat yang diperoleh dari strategi yang ditetapkan, yang mencakup estimasi dari waktu, respons dan besarnya hubungan antara pengukuran dalam *balanced scorecard*. Kadang-kadang, organisasi telah melakukan dalam faktor pemicu, tetapi gagal mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini memberikan indikasi bahwa teori yang mendasari strategi yang ditetapkan mungkin tidak tepat, sehingga perlu strategi baru dengan mempelajari hubungan antara pengukuran strategi dalam *balanced scorecard*

B. Perspektif Yang Diukur Dalam Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model *Balanced Scorecard*

Dalam pengukuran keberhasilan kinerja organisasi berdasarkan model *balanced scorecard* dibagi dalam empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996:4), yaitu: (1) *Perspektif Keuangan (financial perspective)*; (2) *Perspektif Pelanggan (customer perspective)*; (3) *Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal business process perspective)*; dan (4) *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (learning and growth perspective)*. Hubungan masing-masing perspektif memperlihatkan perluasan ukuran kinerja yang sebelumnya hanya terpusat pada ukuran keuangan, dengan model *balanced scorecard*, di mana ukuran kinerja diperluas dari perspektif ukuran keuangan ke perspektif non keuangan. Uraian yang berkaitan dengan perspektif dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk: *Gross Operating Income*, *Return on Investment (ROI)* atau *Economic Value Added (EVA)*. Untuk LAZ, perspektif keuangan bisa berupa: jumlah dana zakat yang dihimpun dan jumlah dana zakat yang disalurkan (Samdin:2002:5).

Menurut Mulyadi (2001:331), ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan. Peningkatan *financial return* ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional, seperti;

- a. Meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh organisasi.
- b. Meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa.
- c. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis yang merefleksikan akibat dari *implementasi* dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan organisasi. Perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran yang khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu pertumbuhan (*growth*), mempertahankan (*sustain*) dan hasil (*harvest*).

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Penilaian kinerja yang kedua dari *balanced scorecard* adalah pelanggan. Kinerja ini dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Sebelum tolok ukur kinerja ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996:63-91), menyarankan agar organisasi menetapkan terlebih dahulu segmen pelanggan atau calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: (1). *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran sebagai berikut: *Market Share*, *Customer Retention*, *Customer Acquisition*, *Customer Satisfaction* dan *Customer Profitability*. (2). *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut berikut: *Product/service Attributes*, *Customer Relationship*, dan *Image and Reputation*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Penilaian *balanced scorecard* yang ketiga adalah proses bisnis internal. Agar dapat menentukan tolok ukur kinerja ini, manajemen organisasi pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam organisasi. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada tahap inovasi organisasi perlu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan (baik pelanggan yang sekarang dimiliki maupun para pelanggan potensial, di masa kini dan mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tahapan inovasi adalah tahapan penelitian dan pengembangan produk, karena mayoritas inovasi berada pada fungsi litbang organisasi.

Analisis proses bisnis internal organisasi dengan menggunakan analisis *value Chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang harus diunggulkan organisasi. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang mengetahui misi organisasi yang mungkin tidak dilakukan oleh konsultan luar.

Selanjutnya proses purna jual, di mana proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktifitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Organisasi dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam perspektif ini, organisasi melihat tolok ukur berikut:

a. *Employee Capability*

Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreatifitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Information System Capabilities

Motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi, masih diperlukan informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivation, Empowerment dan Alignment

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan insentif sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen modern menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicobakenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis juga segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing.

C. Penilaian Kinerja Organisasi dengan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Pengelola Zakat

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen kinerja kontemporer yang mulai banyak diaplikasikan pada organisasi publik, termasuk organisasi pemerintahan juga diterapkan pada Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) seperti LAZ dan BAZ. *Balanced Scorecard* dinilai tepat untuk organisasi publik, karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonfinansial. Meskipun konsep *balanced scorecard* lahir di dunia bisnis, organisasi publik juga dapat mengadopsi konsep *balanced scorecard* dengan beberapa modifikasi. Pengadopsian *balanced scorecard* ke dalam organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, karena kasus di beberapa organisasi besar yang menerapkan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen yang komprehensif dan *powerful* untuk mendongkrak kinerja organisasi.

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang dilandasi oleh revolusi teknologi informasi dan persaingan usaha yang semakin turbulen (berubah-ubah). Secara umum hal yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, berikut:

- a. Merupakan penerjemahan dari visi, misi organisasi ke dalam strategi.
- b. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
- c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Meskipun pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi nonprofit lainnya. Perbedaan utama organisasi publik dengan organisasi bisnis terutama adalah pada tujuannya (*profit maximization*) sedangkan sektor publik bersifat nonprofit (*service maximization*). Organisasi bisnis berfokus pada ukuran-ukuran kuantitatif dan finansial, misalnya laba bersih, laba per lembar saham, *return on investment* (ROI), dan sebagainya. Ukuran kinerja finansial tersebut sebenarnya tepat digunakan ketika organisasi berada pada era industri, namun ketika organisasi sedang menghadapi era revolusi teknologi informasi dan komunikasi serta era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge based economy*). Jika hanya mengandalkan ukuran kinerja finansial akan menyebabkan organisasi ketinggalan dan kehilangan arah. Hal ini disebabkan ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan organisasi melalui lingkungan yang kompetitif dan merupakan ukuran kinerja masa lalu yang didasarkan pada data akuntansi historis.

Kaplan dan Norton (1996:102) memberikan petunjuk bahwa *balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam dalam empat perspektif, yaitu: *financial, customers & stakeholders, internal business processes, serta employees and organization capacity*. *Balanced scorecard* membuat keseimbangan antara berbagai ukuran kinerja yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, ukuran kinerja masa lalu (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), dan ukuran kinerja internal dan eksternal.

Kerangka *balanced scorecard* tersebut tidak terbatas untuk organisasi bisnis, akan tetapi organisasi publik dapat menggunakannya dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Jika dalam organisasi bisnis tumpuannya adalah perspektif finansial, maka dalam organisasi publik tumpuannya adalah perspektif *customers & stakeholders*, karena pelayanan publik merupakan

bottom line organisasi. Beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi publik mengenai perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6.1
Perbandingan Rerangka *Balanced Scorecard* Sektor Bisnis dan Sektor Publik

Perspektif	Sektor Bisnis	Sektor Publik
<i>Customers & Stakeholders (customer)</i>	Bagaimana <i>customers & stakeholders</i> melihat kita?	Bagaiman masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
<i>Financial</i>	Bagaimana kita melihat pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
<i>Internal business process</i>	Keunggulan apa yang harus kita miliki?	Bagaimana kita membangun keunggulan?
<i>Employees and organization capacity (growth and learning)</i>	Bagaimana kita terus memperbaiki & menciptakan nilai?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi <i>customers dan stakeholders</i> ?

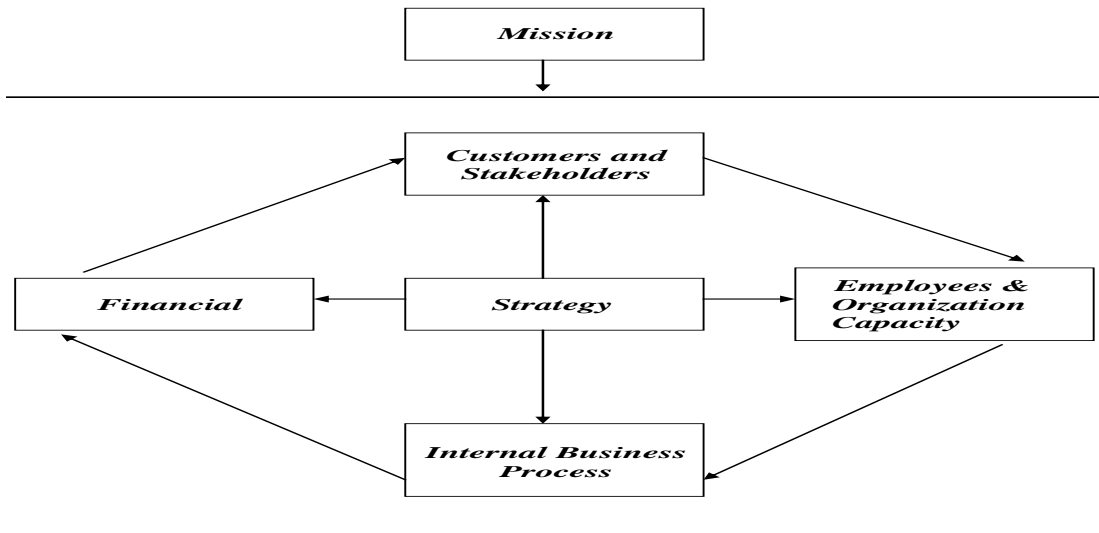
Sumber: Manajemen Kinerja Sektor Publik (Mahmudi:2007)

Berdasarkan tabel di atas, Rohm (2004) dalam Imelda R.H.N (2004:118), menunjukkan bahwa untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi sektor publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Perubahan kerangka kerja (*framework*) di mana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani.
- b. Perubahan posisi antara perspektif *financial* dan perspektif *customers*.
- c. Perspektif *customers* berubah menjadi perspektif *customers and stakeholders*,
- d. Perubahan perspektif *learning and growth* berubah menjadi perspektif *employees and organizational capacity*.

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi yaitu melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi

yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Gambar berikut menguraikan keterkaitan strategi organisasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity*.



Sumber: Rohm. Howard (2004)

Gambar 6.1
Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik

Adapun penjelasan masing-masing perspektif dari gambar 2.4 yang didukung dengan hasil riset pada organisasi pengelola zakat khususnya sebagai berikut:

a. Perspektif *Customers and Stakeholders*

Tinjauan dari perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya ingin mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. *Customers and stakeholders* pada sektor publik yang utama adalah masyarakat pembayar zakat dan masyarakat pengguna layanan publik, untuk badan amil zakat adalah muzaki sebagai pihak yang menyerahkan zakat dan mustahik sebagai pihak yang menerima dana ZIS. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* organisasi LAZ berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat khususnya umat Islam. Kepuasan *customers and stakeholders* tersebut akan memicu perspektif *customers and stakeholders* dapat digunakan ukuran sebagai berikut:

1. *Citizen satisfaction* (Kepuasan *customers and stakeholders*).

2. *Service coverage* (Cakupan pelayanan).
3. *Quality and standards* (Kualitas dan standar pelayanan).

Berdasarkan hasil riset, diperoleh data bahwa penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif *customer and stakeholders* pada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ memfokuskan semua upaya dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan kepada muzaki maupun mustahik.

Perspektif *customers and stakeholders* pada organisasi sektor publik pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui bagaimana *customers and stakeholders* melihat organisasi. Oleh karena itu, perspektif *customers and stakeholders* untuk organisasi LAZ berfokus untuk memenuhi kepuasan muzaki dan mustahik serta masyarakat luas. Untuk menilai perspektif ini, dapat dilihat dari berbagai aspek berikut:

1. Konsumen akan merasa puas manakala konsumen telah dilayani dan menerima nilai sesuai dengan harapan konsumen. Ukuran kepuasan konsumen dapat dilihat dari tingkat kembalinya konsumen khususnya muzaki. Kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang diukur dengan tingkat kembalinya muzaki untuk menyalurkan dana zakatnya dari tahun ke tahun memiliki kecenderungan yang meningkat.
2. Selain itu ukuran kepuasan, dapat dilihat dari cakupan pelayanan (*Service coverage*) yang bisa diberikan oleh organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Untuk mengetahui cakupan layanan bisa dilihat dari program-program yang ditawarkan organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Secara garis besar, program yang ditawarkan hampir sama yaitu bidang ekonomi, sosial, kesehatan, pendidikan, dan bersifat layanan bencana, namun variasi program yang ditawarkan (program turunan) sangat luar biasa banyak. Berdasarkan hasil riset, hampir semua LAZ memberikan jangkauan layanan tidak saja bersifat lokal (sekitar LAZ), tetapi hampir menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Bahkan LAZ Dompot Dhuafa, LAZ Rumah Zakat Indonesia, LAZ PKPU telah melakukan layanan internasional dengan memberikan donasi bantuan kepada negara-negara yang terkena musibah, seperti bantuan kepada Jepang yang terkena gempa bumi dan tsunami. Selain itu, cakupan layanan yang luas bagi mustahik yaitu lintas agama, tidak saja mustahik yang beragama Islam bahkan nonIslam.

3. Lebih dari, kualitas layanan yang baik ditentukan oleh standar layanan yang diberikan organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. organisasi pengelola zakat khususnya LAZ mencoba membuat berbagai prosedur layanan untuk muzaki dan mustahik dengan selalu melihat kualitas layanan. Kualitas layanan bisa dilihat dari: (a) adanya SOP, ternyata hampir semua organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah memiliki dan mengimplementasikan SOP tersebut, walaupun tingkat presentasinya masih bervariasi; (2) meminimalisasi birokrasi, hampir semua LAZ berkomitmen untuk sedekat mungkin melayani muzaki maupun mustahik, seperti membuat gerai-gerai yang mudah dijangkau baik muzaki maupun mustahik, bahkan LAZ Dompot Dhuafa menggunakan sistem jaringan (*networking*) dengan bekerjasama dan menggandeng perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintah dengan berbagai bidang bisnis seperti industri, ritel, bank dsb; (3) Standar internasional organisasi (ISO 9001) tentang kualitas manajemen, berdasarkan data di lapangan, walaupun belum semua organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang telah diteliti telah memiliki ISO, namun ada upaya bagi LAZ yang belum memperoleh ISO, untuk mencapai dan memperolehnya; (4) standar-standar lain yang ditentukan organisasi ektern seperti dari FoZ, Kementerian Agama Republik Indonesia. organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang menjadi target, khususnya LAZ yang menjadi anggota FoZ, tentu memiliki kewajiban mematuhi ketentuan tersebut dan akan dikenakan sanksi jika sebaliknya. Hal ini terjadi LAZ Ikatan Persaudaraan Haji, yang dilikuidasi karena tidak memenuhi ketentuan FoZ dan kementerian Agama Republik Indonesia.

b. Perspektif *Financial*

Perspektif keuangan dalam organisasi publik adalah untuk menjawab bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya pengelola dan bagaimana kita melihat pembayar zakat?. Perspektif keuangan menjelaskan apa yang diharapkan oleh penyedia sumber dana finansial yang utama yaitu para muzaki (khusus untuk LAZ). Dengan demikian LAZ harus berfokus pada sesuatu yang diharapkan muzaki, yaitu mengharapkan zakat yang telah dikeluarkannya itu digunakan secara ekonomi, efisien, dan efektif, serta memenuhi harapan prinsip transparan dan akuntabilitas publik. Meskipun organisasi seperti LAZ tidak mengejar laba, namun LAZ perlu berupaya bagaimana meningkatkan pendapatan yang berasal dari dana ZIS (zakat, infak dan shadaqah) dan mengurangi biaya pengelolaan secara berkelanjutan atau

tingkat efektivitas pelayanan yang diberikan oleh LAZ. Dengan demikian pada perspektif keuangan dapat digunakan ukuran:

1. *Cost of service* (Biaya pelayanan)/*Effectivity of services* (Efektivitas pelayanan)
2. *Utilization rate* (Tingkat pemanfaatan)

Berdasarkan hasil riset, diperoleh data bahwa penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan (*financial*), organisasi pengelola zakat khususnya LAZ memiliki peran intermediasi melalui upaya penghimpunan dana dari muzaki dan pemberdayaan kepada mustahik. Untuk bisa melakukan kegiatan organisasi secara optimal dan mendanai program-program yang ditawarkan, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ harus mampu memaksimalkan upaya untuk menghimpun dana dan harus diimbangi dengan upaya untuk mengoptimalkan pemberdayaan dana zakat. Berdasarkan hasil riset, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang diteliti sebagian besar memiliki perimbangan yang baik antara dana yang dihimpun dengan dana yang diberdayakan adalah kinerja yang baik. Selain itu, dalam perspektif *financial*, mengupayakan efisiensi biaya operasional menjadi kinerja sendiri bagi organisasi pengelola zakat khususnya LAZ.

Tingkat kepercayaan muzaki dan mustahik merupakan indikator utama untuk dukungan dan legitimasi sosial organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Legitimasi sosial ini banyak terkait dengan kinerja keuangan organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Transparansi laporan keuangan, efisiensi operasional dan inovasi program, merupakan faktor-faktor kunci pembentuk kepercayaan publik terhadap organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Di bawah ini, disajikan ukuran kinerja dari perspektif *financial* dengan melihat rata-rata penghimpunan dan pemberdayaan dana ZIS dan rata-rata efektivitas pelayanan.

Berdasarkan informasi tersebut, terdapat kecenderungan peningkatan dana yang diberdayakan oleh organisasi pengelola zakat khususnya LAZ, seiring dengan peningkatan dana yang dihimpun oleh organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Adapun besarnya presentase dana yang diberdayakan dibandingkan dengan dana yang dihimpun (efektivitas pelayanan) berada pada kisaran 77,64 % - 98,55 %. Berdasarkan angka tersebut berarti LAZ dianggap memiliki tingkat efektivitas pelayanan berada pada kisaran efektif sampai dengan sangat efektif. Kesimpulan tersebut didasarkan ukuran efektivitas pelayanan yang disampaikan oleh Ketua Umum FoZ, Ahmad Juwaini (wawancara: Rabu, 17 Pebruari 2011 Pukul: 16.00 – 17.30 WIB), bahwa tingkat efektivitas pelayanan sebagai berikut:

- a. Di bawah 50 % berarti efektivitas pelayanan tiak efektif
- b. 51 % – 60 % berarti efektivitas pelayanan yang kurang efektif
- c. 61 % - 70 % berarti efektivitas pelayanan yang cukup efektif
- d. 71 % - 80 % berarti efektivitas pelayanan yang efektif
- e. 81 % - 95 % berarti efektivitas pelayanan yang sangat efektif
- f. Di atas 95 % berarti efektivitas pelayanan zakat yang kurang efektif

Pengkelasan tersebut didasarkan: (1) pengalaman LAZ; (2) keamanan dana zakat yang harus tersedia; (3) terkait dengan kesinambungan program yang bersifat insidental dan (4) untuk program LAZ yang berkelanjutan pada periode berikutnya.

c. Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif proses bisnis internal berupaya untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun keuangan organisasi yang baik. Pertanyaan yang harus dijawab oleh organisasi adalah: “(1) kita harus unggul di bidang apa?; dan (2) bagaimana kita membangun keunggulan?”. Pencapaian tujuan strategik pada perspektif ini akan berdampak pada kepuasan *customers and stakeholders*. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses pelayanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan *customers and stakeholders* secara langsung akan mempengaruhi kepuasan *customers and stakeholders* dan secara tidak langsung akan berdampak pada kinerja keuangan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pada perspektif *internal business process* organisasi sektor publik harus mengidentifikasi dan mengukur kompetensi inti organisasi, mengidentifikasi proses utama pelayanan, mengidentifikasi teknologi utama yang perlu dimiliki dan menentukan ukuran kinerja dan target kinerja. Pada LAZ keunggulan organisasi dapat didesain dari inovasi produk yang dapat memuaskan muzaki dan memberdayakan mustahik, serta pengembangan jaringan sistem informasi yang dapat memudahkan muzaki untuk menyalurkan zakatnya dan memudahkan mustahik menerima zakat. Dengan demikian pada perspektif proses bisnis internal dapat digunakan ukuran sebagai berikut:

1. *Inovation of product* (Inovasi produk baik produk penghimpunan dana ZIS maupun produk pendistribusian dana ZIS).
2. *Management Information System* (Sistem Informasi Manajemen).

Berdasarkan hasil riset, diperoleh data bahwa penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif *Internal Business Process* pada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah menggunakan sumber daya yang dimiliki khususnya sumber daya manusia untuk mampu melakukan inovasi dan kreasi terutama dalam mendesain dan membuat program-program yang ditawarkan organisasi pengelola zakat khususnya LAZ baik untuk produk penghimpunan maupun pemberdayaan dana zakat.

Perspektif proses bisnis internal bagi organisasi pengelola zakat khususnya LAZ adalah bagaimana upaya organisasi pengelola zakat khususnya LAZ untuk membangun keunggulan melalui perbaikan proses bisnis internal secara berkelanjutan. Tujuan strategik dalam perspektif proses bisnis internal adalah mendukung perspektif *customers and stakeholders* dan perspektif *financial*. Dalam perspektif proses bisnis internal, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ akan mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar terbangun kondisi keuangan organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang baik. Faktor yang dinilai dalam perspektif proses bisnis internal organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dapat dilihat dari *Inovation of product*. Bahkan banyak organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang membayar mahal konsultan untuk merancang program yang menarik, orsinil dan memiliki efek multiplier yang luas. Juga dalam struktur organisasi, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ membentuk adanya divisi pusat penelitian dan pengembangan yang bertugas membuat program yang akan ditawarkan dengan variasi sebagai berikut:

Tabel 6.2
Item Variasi Program Yang Ditawarkan Organisasi Pengelola Zakat Khususnya LAZ

No	Item Program	Penjelasan
1	Core Program	a. Bidang Ekonomi b. Bidang Kesehatan c. Bidang Pendidikan dan Pelatihan d. Bidang Layanan Bencana
2	Basis Program	Basis Riset Basis Permintaan Basis Kebutuhan (muzaki dan mustahik) Event/peristiwa tertentu
3	Jangkauan Program	a. Lokal (sempit dan luas)

No	Item Program	Penjelasan
		b. Nasional c. Internasional
4	Jenis Dana Yang digunakan	a. Dana Zakat (dengan variasi zakat) b. Dana Infak dan Shadaqah c. Dana Wakaf d. Dana Qurban
5	Sifat Program	a. Konsumtif b. Produktif
6	Jangka Waktu	a. Jangka pendek (sampai dengan 1 tahun) b. Jangka Panjang (di atas 1 tahun) c. Insidentil (bersifat tak terduga)
7	Dampak Program	a. Program putus atau selesai b. Program berkelanjutan

Sumber: Hasil interview, Forum Zakat (2010), data LAZ yang diolah kembali

Tentu saja, untuk bisa menciptakan variasi program yang benar dan, baik organisasi pengelola zakat khususnya LAZ memerlukan berbagai informasi yang mendukung. Untuk memperoleh informasi tersebut, bisa diperoleh dari internal dan eksternal. Secara internal, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah memiliki sistem informasi manajemen yang baik guna merespon semua kebutuhan manajer dari berbagai level manajemen. Berdasarkan riset, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang diteliti hampir semua telah memiliki sistem informasi manajemen tersebut, dengan berbagai kondisi, yaitu: (1) dengan komputerisasi secara penuh; (2) dengan kombinasi komputerisasi dan manual; dan (3) masih full manual. Adapun untuk informasi yang berasal dari ekstern, biasanya berasal dari instansi, lembaga dan badan lainnya di luar organisasi pengelola zakat khususnya LAZ, seperti pemerintah, asosiasi, biro pusat statistik, dan lembaga lainnya.

d. Perspektif *Employees and Organization Capacity*

Perspektif *internal business process* dan perspektif *customers and stakeholders* dalam *balanced scorecard* akan mengidentifikasi parameter-parameter untuk membangun keunggulan organisasi. Target dan ukuran kesuksesan akan terus berubah seiring dengan perubahan waktu. Oleh karena itu, organisasi harus mampu berinovasi, berkreasi dan belajar. Organisasi perlu melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan secara berkelanjutan. Dalam organisasi sektor publik seperti LAZ, perspektif *employees and organization capacity* difokuskan untuk menjawab pertanyaan ; “bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan

menambah nilai bagi *customers and stakeholders*?”. Sasaran dan tujuan strategik yang ditetapkan pada perspektif *employees and organization capacity* akan berpengaruh terhadap perspektif lain, yaitu perspektif *internal bisnis process* dan perspektif *customers and stakeholders*. Beberapa sasaran strategik pada perspektif *employees and organization capacity* tersebut antara lain: (1) peningkatan keahlian pegawai; (2) peningkatan komitmen pegawai; (3) peningkatan kemampuan membangun jaringan; dan (4) peningkatan motivasi pegawai. Ukuran kinerja untuk perspektif *employees and organization capacity* untuk LAZ difokuskan kepada “*amilin*” sebagai subjek pengelola zakat. Dengan demikian ukuran kinerja pada perspektif *employees and organization capacity* dapat digunakan ukuran:

1. *Skill coveraga* (Cakupan penguasaan keahlian)
2. *Personel income dan welfare* (Pendapatan dan kesejahteraan)
3. *Personel satisfaction* (Kepuasan para pegawai)

Berdasarkan hasil riset, diperoleh data bahwa penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif *Employees and Organization Capacity* pada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ menyadari bahwa kompetensi dan kapabilitas amil zakat merupakan hal utama, maka organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah membuat berbagai program yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian, kompetensi dan kapabilitas. Selain itu, LAZ juga telah merancang berbagai kebijakan yang pada akhirnya akan memberikan kesejahteraan dan kepuasan bagi amil zakat.

Amil zakat merupakan unsur terpenting dalam organisasi pengelola zakat khususnya LAZ. Secara umum kualifikasi yang harus dimiliki adalah: muslim, amanah, pendidikan serta memiliki pengetahuan yang memadai tentang zakat. Untuk mencapai kualifikasi tersebut dapat diperoleh dengan berbagai upaya secara berkelanjutan. Amanah merupakan sikap moral yang harus dimiliki amil zakat dalam menjalankan tugas lembaga secara benar, jujur dan sesuai dengan ketentuan. Sikap moral ini harus dibangun dengan memberikan kepada amil nilai-nilai islam seperti adanya santapan rohani atau pengajian yang diberikan secara berkala dalam setiap minggunya, bahkan untuk LAZ DPU-DT aktivitas kerohanianpun menjadi dasar penilaian kinerja seperti sholat wajib dan sunah, puasa sunah, tadarusan dan lainnya.

Aspek pendidikan, biasanya diperoleh dari pendidikan formal (perguruan tinggi) baik strata diploma, sarjana bahkan pascasarjana (S2 dan S3) sesuai dengan bidang yang dikaji oleh masing-masing amil zakat, seperti sarjana akuntansi, sarjana komunikasi dan lain sebagainya.

Selanjutnya, amil zakat diberikan pendidikan lanjutan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat. Lembaga yang biasanya memberikan keilmuan tentang pengelolaan zakat di Indonesia *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)*. IMZ menyediakan berbagai program pendidikan dari program diploma atau sarjana, juga pendidikan yang bersifat jangka pendek. IMT menyediakan berbagai kurikulum yang dirinci dalam Satuan Acara Perkuliahan (SAP) sesuai dengan kebutuhan terkait dengan pengelolaan zakat.

Aspek lain yang diukur dari perspektif *Employees and Organization Capacity* adalah *personal income and welfare* (pendapatan dan kesejahteraan). Aspek ini akan berbanding lurus dengan tuntutan profesionalisme amil. Semakin profesional seorang amil zakat, semakin tinggi pendapatan dan kesejahteraan yang harus diterima amil zakat. Berdasarkan hasil riset, umumnya organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah mengapresiasi profesi amil zakat sama dengan profesi lainnya yang ada pada organisasi profit. Aspek yang dipertimbangkan dalam penentuan gaji bagi amil zakat adalah: etos kerja, lama kerja, pengalaman, kapabilitas dan keterampilan amil zakat. Di bawah ini akan disajikan Rincian Gaji salah satu LAZ yang diteliti:

Tabel 6.3
Contoh Rincian Gaji Amil Zakat

Rincian Gaji Bulan	
NIP	:
Nama	:
Status Karyawan	:
Fungsi Jabatan	:
Jabatan	:
Penerimaan:	Potongan:
Gaji Pokok	Potongan Ijin
- JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja)	Potongan Keterlambatan
- JKM (Jaminan Kematian)	Potongan Tidak AOL
- JHT (Jaminan Hari Tua)	Pinjaman Lembaga
Tunjangan Title	LKMS Mozaik Tabungan
Tunjangan Supervisi	Superqurban
Tunjangan Keluarga	Zakat Profesi
Tunjangan Fungsional	Yatim
Tunjangan Tidak Tetap	Cash Bon
Lembur	Cicilan Bank
Bonus/THR	Simpanan Karyawan
Reward	JKM (Jaminan Kematian)
Koreksi	JHT (Jaminan Hari Tua)
Lain-Lain	JHT (Jaminan Hari Tua) ditanggung Karyawan

Rincian Gaji Bulan	
- Bonus Performance	JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja)
- Bonus Achievement	Treatment Performance
- Fee Selling	Treatment Achievement
- Bonus Tim	Pajak
Total Penerimaan	Total Potongan
Take Home Pay	

Sumber: Dokumentasi LAZ Rumah Zakat Indonesia.2011

Komponen gaji tersebut mencerminkan bahwa amil zakat adalah sebuah profesi yang harus diapresiasi dengan pendapatan atau gaji yang memadai dan dipertimbangkan secara profesional. Gaji yang diterima seorang amil zakat berasal dari komponen yang sama dengan profesi lainnya di Indonesia. Artinya setiap amil zakat menerima kesejahteraan yang memadai dari organisasi pengelola zakat khususnya LAZ tempat amil zakat bekerja.

Untuk mengimplementasikan *balanced Scorecard* pada Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ) seperti LAZ dapat dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6.4
Kerangka Implementasi Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*
Untuk Organisasi Pengelola Zakat

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
<i>Customers and Stakeholder</i>	Adanya peningkatan umat Islam yang menjadi muzaki semakin meningkat secara kualitas dan cuantiitas.	1. Kepuasan muzaki 2. Lingkup pelayanan bagi mustahik. 3. Estándar dan koalitas pelayanan zakat	Presentase muzaki yang membayar zakat melalui LAZ meningkat	Studi peningkatan potensi penghimpunan dan ketepatan proram pendayagunaan zakat
<i>Financial</i>	Meningkatnya penerimaan zakat, infak dan sadakah yang dikelola secara efisien.	1. Penerimaan zakat 2. Biaya pengelolaan yang efisien. 3. Tingkat pemanfaatan 4. Efectivitas pelayanan	Presentase penerimaan zakat di LAZ meningkat dengan terjadinya keseimbangan pada pemanfaatannya yang teat sasaran.	Pemantauan kepuasan dan kepercayaan muzaki terhadap LAZ
<i>Internal</i>	OPZ (LAZ)	1. Inovási	Semakin	LAZ harus

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
<i>Business Process</i>	menjadi lembaga yang terdepan dan terpercaya dalam pengelolaan zakat.	produk layanan zakat. 2. Penggunaan sistem informasi manajemen yang handal dan akurat.	variatifnya produk layanan zakat dalam menghimpun dan mendayagunakan dana zakat	menciptakan model penghimpunan dan pendayagunaan zakat yang kontemporer.
<i>Employees and Organization Capacity</i>	OPZ (LAZ) menjadi lembaga profesional yang dikelola oleh sumber daya manusia yang dinamis, kreatif dan inovatif.	1. Cakupan penguasaan keahlian. 2. Tingkat pendapatan dan kesejahteraan. 3. Tingkat kepuasan para pengelola (amilin)	Kemampuan LAZ dalam mengelola zakat semakin tumbuh dan berkembang	Program LAZ sebagai lembaga penganalisa kemiskinan harus lebih nampak dan berkelanjutan.

Sumber: Mahmudi (2007) diolah kembali sesuai dengan peruntukan bagi LAZ.

Tabel di atas menjelaskan setiap perspektif yaitu *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees and organization capacity* dengan kerangka pengukuran kinerja yang didasarkan pada aspek tujuan, ukuran, target dan inisiatif pada setiap perspektif. Penentuan target kinerja dan inisiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja dan inisiatif kinerja ditetapkan oleh LAZ, langkah berikutnya adalah membuat kaitan atau hubungan antara komponen-komponen dalam kartu *score* yang menyangkut empat perspektif tersebut. Kaitan atau hubungan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya.

D. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan pengertian *balanced scorecard*!
2. Bagaimana pendapat saudara pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* dan pendekatan yang lainnya?
3. Sebutkan dan jelaskan perspektif-perspektif dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*!



PENELITIAN TERDAHULU TERKAIT DENGAN *GOOD GOVERNENCE*, PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DAN *BALANCED SCORECARD*

KEMUDIAN, untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi atau berkontribusi pada penilaian kinerja organisasi khususnya penilaian kinerja organisasi pengelola zakat dengan pendekatan *balanced scorecard*, perlu diketahui penelitian-penelitian terdahulu yang terkait. Selain menambah pemahaman akan penilaian kinerja organisasi juga sebagai bekal bagi pembaca untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang masih mengaitkan dengan penilaian kinerja organisasi khususnya dengan pendekatan *balanced scorecard* maupun faktor-faktor lainnya yang memiliki relasi. Pada bab ini disajikan penelitian-penelitian terdahulu dengan uraian lengkap dan tabel matriksnya.

A. Deskripsi Penelitian Terdahulu

Kejelasan arah, originalitas dan kemanfaatan dari suatu penelitian yang dilakukan akan terlihat dengan jelas apabila peneliti mampu menelusuri secara mendalam beberapa penelitian-penelitian terdahulu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pada bagian ini akan dibahas beberapa temuan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penilaian kinerja organisasi,

khususnya dengan pendekatan *balanced scorecard* dan faktor-faktor lainnya yang memiliki relasi dengan bahasan buku ini.

1. Hiro Tugiman (2000).

Penelitian ini mengkaji pengaruh peran auditor internal serta faktor-faktor pendukungnya terhadap peningkatan **pengendalian intern** dan kinerja perusahaan. Unit analisis penelitian ini adalah BUMN dan BUMD di Indonesia yaitu sebanyak 102 perusahaan. Adapun hasil penelitian adalah **kinerja perusahaan** secara nyata dipengaruhi secara kumulatif oleh pengendalian intern yang efektif, kualitas jasa auditor internal dan manajer secara baik.

2. Flamholtz (2001)

Penelitian dilakukan pada perusahaan “*medium size industrial enterprise*” di Amerika Serikat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan **budaya perusahaan** pada level manajemen bawah dengan **kinerja organisasi**. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan tidak saja menunjang efektifitas perusahaan secara keseluruhan tetapi juga berpengaruh pada kinerja organisasi dengan menggunakan kinerja keuangan (EBIT). Dengan tingkat signifikansi 5 % diperlihatkan sebesar 46 % EBIT dipengaruhi oleh budaya perusahaan.

3. Apfelther, Muller and Rehder (2002).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan di Jerman, Jepang, Alabama dan Austria. Riset ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana **budaya perusahaan** dapat dijadikan sebagai *competitive advantage* pada setiap aspek perusahaan. Data riset diperoleh dengan melakukan wawancara pada 10 *top manager* dan *middle manager* di masing-masing perusahaan. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya perusahaan dengan daya saing melalui **kinerja organisasi**.

4. Hannifa and Cooke (2002)

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang tercatat pada bursa saham Malaysia. Data penelitian diperoleh dari *annual report* masing-masing perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui interaksi antara **budaya perusahaan**, **corporate governance** dan praktik pengungkapan informasi. Hasil penelitian ini menunjukkan keterkaitan antara budaya organisasi dengan *corporate governance* khususnya berkaitan dengan pengungkapan informasi (akuntabilitas). Bentuk relasi tersebut ditunjukkan dengan angka regresi sebesar 47,90 %.

5. Samdin (2002)

Penelitian ini dilakukan pada BAZIS se-Jawa Barat dengan responden pengurus BAZIS se-Jawa Barat. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mampu menciptakan **kinerja BAZIS** yang tinggi dengan melakukan pengembangan manajemen zakat melalui penerapan **Total Quality Management (TQM)**. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM bisa dijadikan sebagai media untuk mengembangkan manajemen zakat pada BAZIS.

6. Jiun.(2002)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan **pengendalian intern** pada organisasi keagamaan (gereja) dengan penekanan **keefektifan dan keefisienan**. Unit analisis pada gereja-gereja di kota Surabaya. Hasil penelitian ini bahwa keefektifan berkaitan dengan kesesuaian kegiatan dengan segala sesuatu yang dimiliki gereja sehubungan dengan misi dan tujuan gereja, sedangkan efisiensi berkaitan dengan anggaran

7. Budi Budiman (2002)

Penelitian dilakukan pada Badan Amil Zakat Infak Shadaqah (BAZIS) se-Jawa Barat dengan tujuan untuk mengetahui implementasi **total quality management** di BAZIS sebagai model alternatif manajemen ZIS. Ternyata penelitian menghasilkan, bahwa penerapan **total quality management** menjadi hal penting karena pada akhirnya akan memperbaiki kualitas dengan muara peningkatan dana ZIS juga dapat **meningkatkan daya saing** melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan partisipasi masyarakat.

8. Jan Hoesada (2002)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengelolaan organisasi nonprofit. Penelitian ini membagi organisasi nonprofit pada dua kelompok yaitu organisasi nonprofit pemerintah dan nonpemerintah. Adapun hasil penelitian ini dengan mengkomparasi kelompok organisasi nonprofit tersebut bahwa pengelolaan dengan melihat akuntansinya ternyata kuncinya pada transparansi dan akuntabilitas (**good governance**).

9. Zahirul Hoque (2003)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara penerapan **total quality management** dengan **kinerja organisasi dengan pendekatan balanced scorecard** pada perusahaan manufaktur yang dikategorikan berkembang sebanyak 66 perusahaan di Australia. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari

penerapan prinsip-prinsip *total quality management* terhadap penilaian kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam rangka untuk memuaskan konsumen.

10. Rohm Howard (2004)

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa **pendekatan *balanced scorecard* tepat dan cocok untuk diimplementasikan pada organisasi publik** dengan memodifikasi dan menyesuaikan perspektif yang selama ini dikembangkan untuk organisasi publik. Adapun perspektif yang dikembangkan adalah perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees and organizational capacity*.

11. Imelda R.H.N (2004)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana **implementasi pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada organisasi publik**. Adapun hasil penelitian membuktikan bahwa pendekatan *balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada organisasi publik yang bervisi memaksimalkan pelayanan.

12. Daniel dan Amrik (2006)

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti keterkaitan antara *organization strategy*, ***total quality management*** dan ***organization performance***. Responden penelitian ini adalah 194 *middle/senior* manajer perusahaan-perusahaan di Australia. Variabel penelitian merupakan variabel mediating antara *organization strategy* dengan *organization performance*. Metode penelitian survey dengan alat analisis SEM (*structural equation modelling*). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara *total quality management* terhadap kinerja perusahaan secara positif dan signifikan.

13. Suryo Patolo (2006).

Penelitian ini mengkaji bagaimana keterkaitan antara audit manajemen, komitmen manajer dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan dampaknya pada **kinerja perusahaan**. Unit analisis penelitian adalah BUMN di Indonesia sebanyak 147 BUMN. Adapun hasil penelitian adalah terdapat pengaruh langsung **pengendalian intern** terhadap penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan tidak langsung terhadap **kinerja perusahaan**. Bahkan variabel pengendalian intern memiliki pengaruh terbesar pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan kinerja perusahaan.

14. Joshua Tarigan (2006)

Penelitian ini bertujuan untuk mengaitkan **budaya organisasi** (perguruan tinggi) dalam **mewujudkan good governance** (*IT governance*). Unit analisis penelitian ini adalah perguruan tinggi di Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk bisa menerapkan *good governance* bahkan dengan pendekatan teknologi informasi (IT) diperlukan budaya organisasi yang kuat.

15. Wahyudin Zarkasyi (2007)

Penelitian ini mengkaji keterkaitan antara komite audit dan internal audit terhadap implementasi **good corporate governance** dan dampaknya pada **kinerja perusahaan**. Unit analisis penelitian ini adalah BUMN seluruh Indonesia sebanyak 138 BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komite audit berperan dalam audit internal BUMN di Indonesia. Komite audit dan audit internal secara simultan memiliki peran dalam implementasi *good corporate governance* perusahaan pada BUMN di Indonesia. Selanjutnya komite audit dan audit internal berperan dalam implementasi *good corporate governance* dan pencapaian kinerja BUMN di Indonesia.

16. Christian Herdinata (2008).

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan private yang terdaftar pada BEI. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana konflik yang terjadi antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas. Hasil penelitian adalah untuk meminimalisasi konflik tersebut harus diterapkan *good corporate governance*. Adapun faktor-faktor yang mendukung terciptanya **good corporate governance** adalah diperlukan peran akuntan dan pembentukan **struktur pengendalian intern** yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat.

17. Rindang W dan Asteri P (2008)

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Aneka Tambang Tbk yang berjumlah 100 orang dan dipilih 78 orang sebagai sampel penelitian. Analisis yang digunakan adalah regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara **budaya perusahaan** dengan **good corporate governance** yang ditunjukkan sebesar 60,10 %.

18. Feroz, Sanjay and Raymond (2008)

Penelitian bertujuan untuk melihat antara *accountability* dari **good corporate governance** dengan **kinerja organisasi**. Unit analisis adalah 26 perusahaan farmasi dengan rentang

analisis selama 10 tahun. Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh antara *accountability* dengan kinerja organisasi khususnya aspek efisiensi perusahaan.

19. Buytendijk F (2008)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana **kepercayaan konsumen** berpengaruh terhadap **kinerja perusahaan**. Unit analisis adalah perusahaan-perusahaan yang dianggap sukses membangun kepercayaan konsumen. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh kepercayaan konsumen yang tinggi dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini dituangkan dalam artikel "*Performance Leadership*" diterbitkan oleh McGraw-Hill

20. Michelon, Baretta and Bozollan (2009).

Dalam penelitiannya melakukan analisis pengungkapan **sistem pengendalian intern** pada 160 perusahaan Eropa yang terdaftar dalam bursa saham London, Paris, Frankfurt dan Milan, dengan periode penelitian 3 tahun yaitu 2003-2005. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa pengungkapan sistem pengendalian intern sangat direkomendasikan karena menjadi praktik terbaik dalam penerapan **tata kelola perusahaan (*corporate governance*)**. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Williamson's (1983) dengan hipotesis terdapat perbedaan mekanisme penerapan ***corporate governance*** yang disebabkan oleh perbedaan dalam mengungkapkan sistem pengendalian intern.

21. Khotibul, Karina dan Sekar Ayu (2009)

Penelitian ini dilakukan pada bank syariah di Indonesia. Di mana tujuan penelitian ini adalah melihat pengaruh implementasi prinsip ***good corporate governance*** terhadap **kepercayaan konsumen**. Metode penelitian deskriptif dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat penerapan prinsip-prinsip ***good corporate governance*** terhadap peningkatan kepercayaan konsumen khususnya pada bank syariah di Indonesia. Hal tersebut disebabkan bank syariah merupakan bisnis jasa yang bermodalkan pada kepercayaan konsumen, sehingga perusahaan berusaha untuk meningkatkan kepercayaan konsumen salah satunya dengan penerapan prinsip-prinsip ***good corporate governance***.

22. Dikdik Tandika (2009)

Penelitian ini dilakukan dengan unit analisis BAZ se-Jawa Barat, Provinsi Banten dan DKI Jakarta. Penelitian ingin melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja pada BAZ. Adapun pendekatan yang digunakan untuk **mengukur kinerja BAZ adalah**

pendekatan *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Rohm. Hasil penelitian ini bahwa pendekatan *balanced scorecard* sangat cocok diimplementasikan pada BAZ karena tidak hanya perspektif keuangan yang diukur (penghimpunan dan pemberdayaan dana) tetapi juga aspek nonfinansial yaitu *customer and stakeholders, internal business process* dan *employees and organizational capacity*.

23. Muliathy Briany (2009)

Penelitian ini akan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan manajemen gereja sesuai dengan perubahan lingkungan. Unit analisis penelitian ini adalah gereja-gereja di Jakarta. Adapun hasil penelitian ini adalah terdapat keterkaitan antara budaya gereja (budaya organisasi) dengan ***good governance*** dalam rangka mewujudkan re-code organisasi pada gereja.

24. Cristian Petrovits, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih (2010)

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana penyebab-penyebab dan konsekuensi dari masalah-masalah dalam implementasi **pengendalian intern** pada organisasi-organisasi nonprofit di Amerika Serikat. Sampel penelitian ini sebanyak 27.495 sampel organisasi nonprofit dari tahun 1999-2007. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan pengendalian intern yang buruk (*weak*) maka berdampak pada pelaporan yang buruk pada organisasi nonprofit. Juga terdapat peningkatan permasalahan pada kondisi kesehatan keuangan organisasi, perkembangan dan masalah-masalah organisasi lainnya yang kompleks.

25. Manguns (2010)

Unit penelitian adalah Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) seluruh Indonesia. Populasi penelitian ini sekitar 10.000 LSM, dan sampel sebanyak 1.000 LSM. Tujuan penelitian ini untuk melihat **akuntabilitas dan transparansi LSM** dengan mengaitkan **budaya organisasi** untuk menciptakan budaya akuntabilitas. Hasil penelitian ini bahwa dari LSM yang diteliti ternyata terdapat sekitar 100 LSM atau 10% LSM yang telah akuntabel dan transparan.

26. Mangun (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor penerapan ***good governance*** pada LSM di Indonesia. Unit penelitian ini adalah LSM seluruh Indonesia. Adapun hasil penelitian ini bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi penerapan *good governance* pada LSM di Indonesia adalah **budaya organisasi**.

27. Sri Fadilah (2011)

Penelitian ini untuk menguji bagaimana keterkaitan antara penerapan *good governance* dengan **kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard*** dilihat dari factor-faktor yang mempengaruhinya dan menambahkan kepercayaan konsumen sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan dengan unit analisis Lembaga Amil Zakat (LAZ) seluruh Indonesia. Adapun hasil penelitian adalah terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan total quality management terhadap penerapan *good governance* dan kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang dukung oleh variabel kepercayaan konsumen sebagai variabel *intervening*.

B. Matrik Penelitian Terdahulu

Untuk memperoleh ringkasan berkaitan dengan hasil penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan di atas, selanjutnya akan disajikan matriks penelitian terdahulu dalam tabel berikut:

Tabel 7
Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya Berikut
Perbedaan dan Persamaan Dengan Topik Bahasan Buku Ini

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
1	Hio Tugiman (2000)	Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan	a. Unit analisis BUMN b. Variabel lain selain pengendalian intern dan kinerja perusahaan, berbeda. c. Indikator untuk pengendalian intern dan kinerja perusahaan berbeda	Meneliti Variabel pengendalian intern dan kinerja perusahaan
2	Flamholtz (2001)	<i>Corporate Culture and The Bottom Line</i>	a. Unit analisis <i>medium size industrial enterprise</i> b. Kinerja organisasi keuangan. c. yang diteliti hanya budaya perusahaan dan kinerja organisasi	Variabel yang diteliti budaya perusahaan dan kinerja organisasi
3	Apfelther, Muller and Rehder (2002)	<i>Corporate Global Culture as Competitive Advantage: Learning</i>	a. Indikator budaya perusahaan berbeda b. Responden <i>top dan midle manager</i>	Meneliti budaya perusahaan

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
		<i>from Germany and Japan in Alabama and Austria.</i>	c. Unit analisis pada perusahaan di 4 negara d. Tidak meneliti variabel lain	
4	Hannifa and Cooke (2002)	<i>Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations</i>	a. Variabel yang berbeda yaitu <i>disclosure</i> b. Unit analisis perusahaan publik di malaysia (<i>annual report</i>)	Indikator yang digunakan pada variabel budaya perusahaan dan <i>corporate governance</i> sama.
5	Samdin (2002)	Pengembangan Manajemen Bazis	a. Selain TQM variabel lain tidak diteliti b. Respondenya pengurus BAZIS se Jawa Barat	Meneliti pengembangan manajemen lembaga pengumpul zakat.
6	Jiun (2002)	Penerapan Pengendalian Intern pada Gereja di Kota Surabaya	Selain variabel pengendalian intern tidak diteliti	Mengkaji variabel pengendalian intern
7	Budi Budiman (2002)	Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen.	Selain variabel TQM, variabel lain yang diteliti berbeda	f. Indikator TQM hampir sama g. Unit analisis h. BAZIS hampir sama
8	Jan Hoesada (2002)	Akuntansi Organisasi Nirlaba	a. Indikator yang digunakan untuk variabel <i>good governance</i> berbeda. b. Pendekatan yang digunakan juga berbeda	Meneliti <i>good governance</i> pada organisasi nonprofit
9	Hoque Zahirul (2003)	<i>Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationships and Direction for Research</i>	a. Unit analisis perusahaan manufaktur b. tidak mengaitkan dengan variabel lain.	Indikator yang digunakan hampir sama untuk kedua variabel tersebut
10	Rohm (2004)	<i>Improve Public Sector Result with A Balanced Scorecard:Nine Steps to Success</i>	a. Unit analisis berbeda b. Variabel lain yang diteliti selain kinerja organisasi berbeda	Pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah <i>balanced scorecard</i> .
11	Imelda	Impelementasi	a. Unit analisis berbeda	Pendekatan yang

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
	RHN (2004)	<i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Publik	b. Variabel lain yang diteliti selain kinerja organisasi berbeda	digunakan untuk mengukur kinerja organisasi adalah <i>balanced scorecard</i> .
12	Daniel dan Amrik (2006)	<i>The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance: The Mediating Role of TQM</i>	a. Unit analisis berbeda yaitu responden <i>middle/senior manager</i> b. TQM sebagai variabel mediating c. Indikator <i>organizational performance</i> yaitu <i>product quality, product innovation dan process innovation</i>	Meneliti keterkaitan antara TQM dengan kinerja organisasi.
13	Suryo Patolo (2006)	Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> dan Kinerja Perusahaan	a. Unit analisis BUMN di Indonesia b. Selain variabel pengendalian intern, <i>good corporate governance</i> dan kinerja perusahaan, variabel lain yang diteliti berbeda. c. Indikator variabel kinerja perusahaan berbeda	Mengkaji variabel pengendalian intern, <i>good corporate governance</i> dan kinerja perusahaan
14	Joshua Tarigan (2006)	Merancang IT <i>Governance</i> dengan COBIT & Sarbanes-Oxley Dalam Konteks Budaya Indonesia (studi pada perguruan tinggi di Indonesia)	Variabel lain yang diteliti selain budaya organisasi dan <i>good governance</i> , berbeda	Mengaitkan variabel budaya organisasi dengan <i>good governance</i> (IT <i>governance</i>)
15	Wahyudin Zarkasyi (2007)	Peran Komite Audit dan Audit Internal Dalam Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> dan Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara di Indonesia	a. Unit analisis BUMN b. Selain variabel <i>good corporate governance</i> dan kinerja perusahaan, variabel lain berbeda. c. Indikator variabel kinerja perusahaan berbeda.	Meneliti variabel <i>good corporate governance</i> dan kinerja organisasi/perusahaan (BUMN)
16	Cristian	<i>Good Corporate</i>	a. Variabel yang	Variabel yang

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
	Herdinata (2008)	<i>Governance Vs Bad Corporate Governance</i> : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas.	digunakan berbeda yaitu peran auditor b. Unit analisis perusahaan private yang terdaftar di BEI	digunakan sama yaitu Struktur pengendalian intern dan <i>good corporate governance</i> termasuk indikator yang digunakan
17	Rindang W dan Asteri P (2008)	Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan Terhadap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada PT. Aneka Tambang Tbk	a. Responden berbeda yaitu karyawan b. alat analisis yang digunakan regresi linier	Variabel penelitian budaya perusahaan dan <i>good corporate governance</i> begitu juga indikator yang digunakan pada kedua variabel tersebut.
18	Feroz, Sanjay and Raymond (2008)	<i>Performance Measurement for Accountability in Corporate Governance</i>	a. Unit analisis pada perusahaan farmasi b. Indikator untuk kinerja organisasi adalah DEA c. Variabel <i>accountability</i> (bagian dari GCG)	Mengaitkan antara GCG (<i>accountability</i>) dengan ukuran kinerja organisasi.
19	Buytendijk F (2008)	<i>Trust, Relationship and Performance</i>	Unit analisis perusahaan yang berhasil membangun kepercayaan konsumen	Meneliti variabel yang sama yaitu kepercayaan konsumen dengan kinerja perusahaan.
20	Michelon, Baretta and Bozzolan (2009)	<i>Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternative Governance Mechanisms</i>	a. Tidak menggunakan variabel lain dan b. Indikator yang digunakan untuk variabel sistem pengendalian intern dan <i>corporate governance</i> c. Unit analisis perusahaan go publik	Menggunakan variabel pengendalian intern (sistem pengendalian intern sebagai variabel bebas) dan variabel <i>corporate governance</i> sebagai variabel bebas,
21	Khotibul, Karina dan Sekar Ayu (2009)	Implementasi Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kepercayaan pada	a. Unit analisis pada bank syariah b. Indikator variabel kepercayaan konsumen berbeda	a. Indikator variabel <i>good corporate governance</i> sama b. GCG direlasikan dengan kepercayaan konsumen

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
		Bank Syariah		
22	Dikdik Tandika (2009)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Publik Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Dalam Upaya Optimalisasi Penghimpunan Zakat di Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta.	a. unit analisis berbeda b. variabel lain yang diteliti berbeda selain kinerja organisasi	Menggunakan pendekatan yang sama untuk mengukur kinerja BAZ yaitu <i>balanced scorecard</i> yang dikembangkan Rohm
23	Muliathy Briany (2009)	Re-Code Organisasi Dalam Gereja	Variabel selain <i>good governance</i> dan budaya organisasi berbeda	Mengkaji <i>good governance</i> dan budaya organisasi
24	Petrovits, Shakespeare and Shih (2010)	<i>The Causes and Consequences of Internal Control Problems in NonProfit Organization</i>	a. Tidak meneliti variabel lain selain <i>internal control</i> . b. Terdapat perbedaan dalam indikator yang digunakan	a. Meneliti variabel <i>internal control</i> b. Unit analisis <i>nonprofit organization</i>
25	Manguns (2010)	Masyarakat dan LSM mewujudkan budaya akuntabel	Variabel lain yang diteliti selain budaya organisasi berbeda.	Memasukan variabel budaya organisasi dan mengaitkan dengan akuntabilitas LSM
26	Manguns (2010)	<i>Good Governance</i> dan LSM	a. Variabel <i>good governance</i> selain budaya organisasi dalam penelitian tersebut berbeda. b. Indikator <i>good governance</i> yang digunakan adalah akuntabel, transparan dan partisipasi	Meneliti tentang <i>good governance</i> dan budaya organisasi
27	Sri Fadilah (2011)	Pengaruh implementasi pengendalian intern, budaya organisasi, TQM pada penerapan	4. Tidak untuk LAZ tetapi untuk OPZ 5. Bahan kajian buku ini lebih luas dan dalam cakupan materinya	Variabel penelitian ini banyak dibahas dalam buku ini dengan perluasan dan pendalaman materi

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
		<i>good governance</i> dan dampaknya terhadap kinerja organisasi dengan kepercayaan konsumen sebagai variabel <i>intervening</i>		

Sumber: Disarikan dari beberapa sumber

C. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan oleh saudara bagaimana keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti oleh peneliti terdahulu dengan topik bahasan buku ini!
4. Coba uraikan keterkaitan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian terdahulu menjadi kerangka pemikiran penelitian!



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENILAIAN KINERJA DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD*

NILAI (*value*) sebuah organisasi yang dapat dihasilkan pengelolaan zakat adalah penilaian kinerja. Kemudian kinerja organisasi akan berdampak pada kemampuan organisasi meningkatkan kepercayaan konsumen (untuk LAZ muzaki dan mustahik) melalui reaksi pasar yang positif. Juga mampu mencegah dan mendeteksi berbagai kecurangan dalam pengelolaan organisasi yang dapat merugikan. Fenomena kondisi kinerja organisasi termasuk LAZ yang belum optimal berdasarkan kesenjangan antara potensi yang sangat besar yaitu 9,09 – 100 triliun per tahun dengan realisasi yang dapat dicapai hanya sebesar 1 triliun per tahun, diduga belum maksimalnya pencapaian kinerja organisasi untuk organisasi pengelola zakat di Indonesia. Walaupun belum jelas faktor apa yang memengaruhi penilaian kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard*, namun terdapat kecenderungan awal bahwa implementasi pengendalian intern, budaya organisasi dan *total quality management* akan mampu mewujudkan peningkatan kinerja organisasi. Untuk itu, di bawah ini dijelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* khususnya bagi Lembaga Amil Zakat.

Pada bab ini akan dijelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penilaian kinerja organisasi pengelola zakat dengan model *balanced scorecard* khususnya bagi Lembaga Amil Zakat,

yaitu: Implementasi pengendalian intern, Implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*.

A. Pengendalian Intern

Pengendalian bagi organisasi seperti Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) menjadi satu hal yang penting, karena selain untuk menciptakan, mempertahankan, juga meningkatkan kepercayaan konsumen. Begitu pula, dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan transparansi aktivitas OPZ tersebut. Selain merupakan tuntutan dari luar seperti Kementerian Agama RI, Forum Zakat dan konsumen OPZ, juga sudah menjadi kesadaran akan pentingnya pengendalian. Pengendalian pada organisasi OPZ, terdiri dari pengendalian ekstern dan pengendalian intern.

Pengendalian ekstern merupakan pengendalian yang berasal dari tuntutan dari pihak ekstern OPZ. Untuk bisa mengelola dana zakat dengan baik sesuai dengan ketentuan vertikal dan horizontal, OPZ dikendalikan oleh pihak luar baik pemerintah, asosiasi OPZ dan pihak lainnya. Pemerintah menuntut OPZ untuk mematuhi UU No. 23/2011 tentang pengelolaan zakat, Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 373 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan UU No. 23 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Zakat dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji Nomor D/291 Tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat. OPZ dituntut oleh Forum Zakat (FoZ) untuk memenuhi ketentuannya seperti Kode Etik bagi Amil, Ketentuan melaporkan kegiatannya bagi OPZ yang menjadi anggota FoZ dan ketentuan lainnya. Ikatan Akuntan Indonesia menuntut OPZ untuk menyajikan laporan keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yaitu PSAK 109. Pengendalian eksternal tersebut harus dipatuhi oleh OPZ sebagai organisasi pengelola zakat dalam rangka membuat kegiatan dan operasional OPZ secara baik, benar dan sesuai dengan yang seharusnya.

Di sisi lain, pengendalian eksternal saja tidak cukup membuat OPZ dalam melaksanakan operasional dianggap baik dan benar, kalau tidak didukung dengan pengendalian intern yang efektif. Untuk bisa melihat implementasi pengendalian intern pada OPZ, dapat dilihat dari komponen pengendalian intern.

1. Pengertian Pengendalian Intern

Beberapa literatur telah banyak menjelaskan konsep pentingnya pengendalian intern bagi manajemen. Pada tahun 1947 AICPA (*American institute of certified public accountant*) dalam Boynton and Johnson (2006:389) telah menerbitkan laporan yang berjudul "*internal control-*

elements of a coordinated system and its importance to management and the independent accountant,” yang menjelaskan arti pentingnya pengendalian intern sebagai berikut:

- a. Lingkup dan besarnya organisasi sudah menjadi sedemikian kompleks dan meluas sehingga manajemen tidak mungkin lagi memimpin organisasi secara langsung. Untuk itu, manajemen harus mengandalkan pada sejumlah laporan dan analisis agar dapat mengendalikan organisasi secara efektif.
- b. Pengecekan dan telaah yang melekat pada suatu pengendalian intern yang baik, akan dapat melindungi organisasi dari kelemahan manusiawi dan mengurangi kemungkinan terjadinya kekeliruan dan ketidakberesan.

Oleh karena begitu pentingnya pengendalian intern tersebut, *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA:1847) komite prosedur akuntansi, memperlebar definisi tentang pengendalian intern (*internal control*) sebagai berikut: *Internal control compares the plan of organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies. This definition (continued the committee) possibly is broader than the meaning sometimes attributed to the term. It recognizes that a system on internal control extends beyond those matters which relate directly to the functions of the accounting and financial department.*

Maksud dari pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pengendalian intern (*internal control*) terdiri dari perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan manajerial. Hal ini dikenal sebagai suatu sistem pengendalian intern meskipun berada jauh dari persoalan yang terkait langsung dengan fungsi departemen akuntansi dan keuangan. Selanjutnya, sistem pengendalian intern dapat didefinisikan sebagai koordinasi dari suatu sistem akuntansi dan prosedur resmi terkait dalam suatu cara di mana pekerjaan seorang pekerja menampilkan dirinya sendiri secara independen dengan menyelesaikan tugas secara berkelanjutan menguji pekerjaan orang lain sebagai suatu unsur penting yang mencakup kemungkinan terjadinya kecurangan.

Adapun menurut *Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission* (COSO. 1992:13) yang juga disitir oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI.2001:319.2),

pengendalian intern didefinisikan sebagai berikut: *Internal control is a process, affected by entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: (a) Effectiveness and efficiency of operations; (b) Reliability of financial reporting; dan (c) Compliance with applicable laws and regulations.*

Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan demikian merupakan hal yang penting bagi semua manajer pada organisasi memahami pentingnya menerapkan dan memelihara pengendalian intern yang efektif yang merupakan tanggung jawab. Definisi COSO tentang pengendalian intern memperjelas bahwa pengendalian intern bukan hanya memengaruhi laporan keuangan yang *reliable* tetapi menunjukkan bahwa pengendalian seharusnya efektif untuk semua operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemudian, Hiro Tugiman (2007:8) menjelaskan tentang pengertian pengendalian intern dalam konteks organisasi nonprofit (*Not For Profit Organization Management*) sebagai suatu proses yang dilakukan oleh orang, dari pimpinan puncak sampai para pelaksana, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang masuk akal (*reasonable assurance*) akan tercapainya tujuan organisasi dengan kondisi: (1) efisien dan efektif kegiatan; (2) keandalan informasi; dan (3) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

Maksud dari definisi sebelumnya, yang dianggap berbeda yaitu: (1) Kata operasi diganti dengan kegiatan, karena kata operasi lebih bermakna upaya menciptakan barang dan jasa dalam rangka untuk memperoleh keuntungan (*profit*), sedangkan kegiatan memiliki makna yang lebih luas yaitu upaya menciptakan barang dan jasa baik untuk memperoleh *profit* maupun *nonprofit*; (2) Keandalan laporan keuangan diganti dengan keandalan informasi karena untuk konteks organisasi nonprofit, informasi bermakna lebih luas yaitu informasi keuangan dan informasi nonkeuangan; dan (3) Terakhir, ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku pada prinsipnya sama antara organisasi profit tetapi juga berlaku untuk organisasi nonprofit.

2. Tujuan Pengendalian Intern

Sesuai dengan definisi yang dijelaskan Hiro Tugiman (2007:8), ada tiga tujuan yang diharapkan oleh manajemen dalam mendesain keefektifan pengendalian intern yang dikaitkan dengan: (a) efektivitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) Ketaatan terhadap

hukum dan perundang-undangan yang berlaku. Adapun penjelasan ketiga tujuan tersebut sebagai berikut:

a. Efektivitas dan efisiensi kegiatan

Efektifitas dan efisiensi kegiatan sebagai pengendalian kegiatan (*operational control*). Selanjutnya, pengendalian dalam sebuah organisasi merupakan alat untuk mendorong tercapainya efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi, termasuk personel, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal (Arens, et, al.2010:270). Bagian penting dari pengendalian kegiatan ini adalah keakuratan informasi dalam pengambilan keputusan intern dan pengamanan aktiva dan catatan. Aktiva fisik organisasi dapat dicuri, disalahgunakan atau dirusak kalau tidak dilindungi oleh pengendalian yang memadai. Kondisi yang sama juga berlaku untuk aktiva nonfisik, seperti piutang usaha, dokumen penting dan catatan-catatan.

Efektivitas dapat diartikan sebagai derajat keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai apa yang menjadi tujuannya. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang diinginkan manajemen terlebih dahulu menentukan misi yang jelas. Misi dijabarkan dalam bentuk tujuan yang harus dicapai oleh organisasi. Tingkat efektifitas semakin tinggi apabila hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mendapatkan tingkat efektifitas yang tinggi, manajemen harus memantau operasi setiap saat dan membuat laporan tepat waktu mengenai efektifitasnya.

Menentukan tingkat efisiensi adalah sangat penting bagi manajemen, karena dapat digunakan sebagai alat pengendalian jalannya usaha. Jika salah satu ukuran tingkat efisiensi menunjukkan gejala yang menurun, maka manajemen harus waspada, hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi penyimpangan dalam kegiatan. Hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memantau setiap saat kegiatan berlangsung, menghitung setiap saat biaya yang terjadi dan membandingkan dengan output yang dihasilkan serta menyampaikan laporan kegiatan.

b. Reliabilitas Informasi

Reliabilitas atau keandalan informasi merupakan suatu kualitas informasi baik informasi keuangan maupun informasi nonkeuangan yang menjamin bahwa informasi tersebut bebas dari kesalahan dan bias serta bersifat *representational faithfulness* (Kieso, et al. 2004:32). Reliabilitas meliputi penyajian informasi yang jujur, netralitas dan konsistensi antarperiode (Boynton and Johnson:2006:11). Kualitas informasi yang demikian tersebut merupakan tanggung jawab manajemen baik secara hukum maupun profesional untuk menjamin bahwa informasi keuangan

telah disajikan sesuai dengan standar pelaporan seperti Standar Akuntansi Keuangan (SAK) di Indonesia dan untuk informasi nonkeuangan sesuai dengan kegiatan yang sesungguhnya..

Khusus untuk laporan keuangan yang andal haruslah memiliki kesesuaian penyajian dapat diverifikasi dan bersifat netral (Sukrisno Agoes.2003:35). Kesesuaian penyajian berarti bahwa ada kesesuaian antara pengukuran dan aktivitas ekonomi yang diukur. Penyusunan laporan keuangan dilandasi pada suatu pengukuran yang dapat diverifikasi oleh pihak lainnya dengan menggunakan metode pengukuran yang sama. Informasi yang andal harus netral, artinya bahwa informasi yang disajikan tidak ditujukan kepada kepentingan satu kelompok tertentu atau menguntungkan salah satu kelompok daripada kelompok lainnya. Menurut Mulyadi (2002:195), penyajian laporan keuangan yang *reliable* dapat terpenuhi dengan pengendalian intern yang efektif. Selain dapat menghasilkan laporan yang andal, manfaat lain dari pengendalian intern adalah dapat mencegah, mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dan kecurangan yang mungkin terjadi dalam laporan keuangan organisasi (Robertson and Louwers,2002:145)

c. Ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku

Dalam menjalankan semua kegiatan, banyak ketentuan hukum dan perundang-undangan yang berlaku yang harus diikuti dan dipenuhi oleh organisasi. Arens, et, al (2010:270) menyatakan bahwa hukum dan peraturan ini ada yang berkaitan langsung dengan akuntansi dan ada yang tidak. Beberapa di antara yang berkaitan tidak langsung dengan akuntansi, misalnya Undang-Undang Lingkungan Hidup dan Perburuan. Sedangkan peraturan yang lain sangat berkaitan dengan akuntansi, misalnya Undang-Undang perpajakan, Perseroan Terbatas dan Pasar Modal Manajemen, bertanggung jawab untuk menjamin bahwa entitas yang dikelolanya mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku atas aktivitasnya. Tanggung jawab ini mencakup pengidentifikasian peraturan perundang-undangan yang berlaku dan penyusunan pengendalian intern yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai bahwa entitas tersebut mematuhi peraturan perundang-undangan tersebut (IAI.2009:801-1).

3. Komponen Pengendalian Intern

Untuk mencapai tujuan pengendalian intern, yaitu: (a) efektivitas dan efisiensi kegiatan; (b) keandalan informasi; dan (c) ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku, manajemen harus menerapkan komponen pengendalian intern dalam setiap kegiatannya. Komponen pengendalian intern untuk organisasi profit dan organisasi nonprofit pada prinsipnya

sama. Perbedaan terletak pada penekanan implementasi dari masing-masing komponen pengendalian tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi yaitu memaksimalkan laba untuk organisasi profit dan memaksimalkan pelayanan untuk organisasi nonprofit dan walaupun organisasi yang nonprofit yang memperoleh laba, seluruhnya harus kembali kepada organisasi (Hiro Tugiman, 2007.9).

Menurut COSO (1992:16-18), komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian (*control environment*), penaksiran risiko (*risk assessment*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan pemantauan (*monitoring*). Ada hubungan langsung antara tujuan yang dicapai dan komponen pengendalian intern (IAI.2009:319.2). Berikut ini penjelasan masing-masing komponen pengendalian intern.

a. Lingkungan Pengendalian (*Control environment*)

COSO (1994:23) menyatakan lingkungan pengendalian *sets the tone of an organization, influencing the control consciousness of its people. It is the foundation for all other components of internal control, providing discipline and structure*. Definisi ini mengandung makna bahwa lingkungan pengendalian merupakan corak suatu organisasi, memengaruhi kesadaran pengendalian orang-orangnya. Lingkungan pengendalian merupakan dasar untuk semua komponen pengendalian intern yang lain, yang membentuk disiplin dan struktur. Arens, et, al, (2010:275) memberikan definisi yang lebih spesifik yaitu: *The control environment consist of the actions, policies and procedures that reflect the overall attitudes of top management, directors, and owners of an entity about internal control and its importances to entity*.

Pengertian tersebut menjelaskan bahwa lingkungan pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian intern dan pentingnya pengendalian tersebut. Dari dua pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa lingkungan pengendalian merupakan komponen yang paling penting dalam pengendalian intern, karena menyangkut kesadaran keseluruhan manajemen puncak tentang pentingnya pengendalian intern. Selanjutnya, Arens, et, al, (2010:274) menyatakan bahwa tanpa lingkungan pengendalian, maka empat komponen pengendalian intern lainnya tidak mungkin dapat menghasilkan pengendalian intern yang efektif.

Ada tujuh faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu perusahaan (IAI.2009:319.24), yaitu:

1. Integritas dan nilai etika

Keefektifan pengendalian intern entitas dipengaruhi oleh integritas dan nilai etika dari individu yang menciptakan, mengelola dan mengawasi pengendalian. Suatu entitas perlu untuk menetapkan standar etika dan tingkah laku yang dikomunikasikan kepada karyawan dan dilaksanakan melalui praktik sehari-hari.

2. Komitmen terhadap kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada individu. Komitmen terhadap kompetensi mencakup pertimbangan manajemen atas pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, dan paduan antara kecerdasan, pelatihan dan pengalaman yang dituntut dalam pengembangan kompetensi.

3. Partisipasi dewan komisaris (dewan pembina) dan komite audit (komisi pengawas)

Kesadaran pengendalian entitas sangat dipengaruhi oleh dewan komisaris dan komite audit. Untuk LAZ, atribut yang berkaitan dengan dewan pembina atau komisi pengawas mencakup independensi dewan pembina atau komisi pengawas dari manajemen, pengalaman dan tingginya pengetahuan anggotanya, luasnya keterlibatan dan kegiatan pengawasan, memadainya tindakan, tingkat kesulitan pertanyaan yang diajukan oleh dewan pembina atau komisi pengawas tersebut kepada manajemen, dan interaksi komisi pengawas tersebut dengan auditor internal dan eksternal.

4. Filosofi dan gaya kegiatan manajemen

Falsafah dan gaya kegiatan manajemen menjangkau rentang karakteristik yang luas. Karakteristik ini dapat meliputi pendekatan manajemen dalam mengambil dan memantau risiko usaha, sikap dan tindakan manajemen terhadap pelaporan keuangan dan upaya manajemen untuk mencapai anggaran, laba serta tujuan bidang keuangan dan sasaran kegiatan lainnya. Karakteristik ini berpengaruh sangat besar terhadap lingkungan pengendalian terutama bila manajemen didominasi oleh satu atau beberapa individu, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan pengendalian lainnya.

5. Struktur organisasi

Struktur organisasi suatu entitas memberikan kerangka kerja menyeluruh bagi perencanaan, pengarahan dan pengendalian operasi. Suatu struktur organisasi meliputi pertimbangan bentuk dan sifat unit organisasi entitas, termasuk pengolahan data serta hubungan fungsi manajemen

yang berkaitan dengan pelaporan. Selain itu, struktur organisasi harus menetapkan wewenang dan tanggung jawab dalam entitas dengan cara semestinya.

6. Pemberian wewenang dan tanggung jawab

Metode ini memengaruhi pemahaman terhadap hubungan pelaporan dan tanggung jawab yang meliputi pertimbangan atas: (1) kebijakan entitas mengenai masalah seperti praktik usaha yang dapat diterima, konflik kepentingan dan aturan perilaku; (2) penetapan tanggung jawab dan delegasi wewenang untuk menangani masalah seperti maksud dan tujuan organisasi, fungsi kegiatan dan persyaratan instansi yang berwenang; (3) uraian tugas pegawai yang menegaskan tugas spesifik, hubungan pelaporan dan kendala; dan (4) dokumentasi sistem komputer yang menunjukkan prosedur untuk persetujuan transaksi dan pengesahan perubahan sistem.

7. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia

Praktik dan kebijakan karyawan berkaitan dengan prose kerja, orientasi, pelatihan, evaluasi, bimbingan, promosi dan pemberian kompensasi serta tindak perbaikan.

Selanjutnya, lingkungan pengendalian menjadi elemen kunci efektivitas pengendalian intern. Integritas dan nilai etika bagi OPZ 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 sampai dengan bentuk struktur organisasi (LAZ DPU-DT) yang sangat kompleks (LAZ Dompot Dhuafa). Namun demikian apa pun 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 UU 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 UU, 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.

b. Penilaian Terhadap Risiko (*Risk assessment*)

Lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan yang cepat (*turbulence*) menuntut pengorganisasian usaha juga harus berubah dengan akselerasi yang sama cepatnya. Hal ini hanya dapat dilakukan oleh manajemen yang selalu menyesuaikan paradigmanya. Perubahan yang

cepat dan tidak ditanggapi dengan tepat merupakan sumber dari berbagai risiko bisnis. Robert Tampusolon, (2005:3, dalam Suryo Pratolo, 2006:34), lebih rinci mendefinisikan risiko sebagai berikut: "Risiko dapat diartikan sebagai sebuah rentang (*continuum*) yang dapat bergerak ke arah ancaman dengan dampak negatif, yaitu tidak tercapainya tujuan, atau kesempatan dengan dampak positif, yaitu tercapainya tujuan yang ditetapkan, disertai dengan berbagai tingkat kemungkinan terjadinya ancaman maupun peluang tersebut".

Risiko juga dipandang sebagai ketidakpastian lingkungan, seperti yang dinyatakan McNamee (1997:3) sebagai berikut: "*Risk is a concept that auditors and managers use to express their concerns about the probable effects of uncertain environment. Because the future cannot be predicted with certainty, auditors and managers have consider a range of possible events that could take place. Each of these events could have a material effect (a significant consequence) on the enterprise and its goals.*"

Pengertian ini menjelaskan bahwa risiko merupakan akibat dari ketidakpastian lingkungan, karena kejadian untuk masa depan tidak dapat diprediksi secara pasti. Setiap kejadian akan berpengaruh signifikan terhadap organisasi dan tujuannya. Semua risiko yang ada dan akan terjadi harus dikelola dengan baik oleh manajemen, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tugas manajemen adalah untuk mengidentifikasi risiko yang memengaruhi operasinya, pelaporan keuangan dan kepatuhan serta melakukan tindakan untuk mengelola risiko tersebut. Tugas mengidentifikasi dan mengambil tindakan yang penting terhadap risiko sering disebut dengan manajemen risiko (*risk management*).

Menurut *The Institute of Internal Auditors-The IIA* (2004) dalam Pickett (2005:2-4) manajemen risiko adalah "sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi, menaksir, mengelola dan mengendalikan situasi atau kejadian potensial untuk memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan organisasi tercapai." Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen risiko merupakan elemen penting dan fundamental dari tata kelola organisasi yang baik (*good corporate governance*). Tata kelola yang baik merupakan tanggapan yang bersifat strategis terhadap risiko yang ada. Untuk mengelola berbagai risiko dituntut adanya pendekatan tata kelola yang juga disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan dan mengoperasikan kerangka manajemen risiko.

Dewasa ini telah muncul sebuah paradigma baru dalam mengelola risiko yang disebut dengan manajemen risiko organisasi (*enterprise risk management-ERM*). ERM memiliki

perspektif yang luas dengan mengintegrasikan dan mengoordinasikan manajemen risiko di setiap lini perusahaan. ERM memberikan kerangka kepada manajemen untuk memperlakukan secara efektif risiko dengan tujuan utama untuk meningkatkan dan memproteksi *shareholder value* (Arens, et, al. 2010:205).

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.2004:33) memberikan definisi ERM sebagai berikut: “*Enterprise risk management is a process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may effect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.*”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa risiko manajemen organisasi adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lainnya, yang diterapkan dalam seperangkat strategi organisasi, yang dirancang untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian potensial yang mungkin memengaruhi organisasi, dan mengelola risiko, untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi.

Dalam kaitannya dengan tujuan pelaporan keuangan entitas, penaksiran risiko merupakan identifikasi, analisis dan pengelolaan risiko yang berkualitas dengan penyusunan laporan keuangan yang wajar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (IAI.2001:319.26). Menurut Boynton and Johnson (2006:402) tujuan manajemen menaksir risiko adalah: (1) untuk mengidentifikasi risiko; dan (2) untuk menempatkan pengendalian intern yang efektif dalam operasi ke risiko pengendalian itu. Manajemen perlu mencari keseimbangan kedua hal tersebut, sehingga salah saji laporan keuangan dapat diminimalkan. Selanjutnya, dalam suatu penaksiran risiko manajemen mempertimbangkan: (a) risiko bisnis entitas dan konsekuensi terhadap laporan keuangan; (b) risiko bawaan salah saji dalam asersi laporan keuangan; dan (c) risiko kecurangan; dan konsekuensinya terhadap laporan keuangan (Boynton and Johnson .2006:402).

Risiko yang relevan dengan pelaporan keuangan mencakup peristiwa dan keadaan intern maupun ekstern yang dapat terjadi dan secara negatif yang memengaruhi kemampuan entitas untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan data keuangan konsisten dengan asersi manajemen dalam laporan keuangan. Risiko dapat timbul atau berubah karena keadaan kondisi intern organisasi yaitu: (a) perubahan dalam lingkungan kegiatan; (b) personel baru; (c)

informasi yang baru atau yang diperbaiki; (d) teknologi baru; (e) lini produk, produk atau aktivitas baru; (f) restrukturisasi organisasi; (g) operasi luar negeri; dan (h) standar akuntansi baru.

Di samping risiko yang berasal dari intern organisasi, manajemen juga harus mempertimbangkan risiko yang berasal dari ekstern organisasi seperti: kondisi perekonomian, demonstrasi buruh, perubahan peraturan dan perundang-undangan dan sebagainya. Kinney (2006:135) mengutip Miccolis, et, al, (2000) mengklasifikasikan risiko ke dalam tiga golongan yaitu:

1. *External environment risks*, merupakan risiko bisnis yang berasal dari faktor ekstern meliputi produk pengganti, bencana alam, perubahan selera dan preferensi konsumen, lingkungan politik, hukum dan peraturan, dan ketersediaan modal dan tenaga kerja.
2. *Business process and assets loss risks*, merupakan risiko yang berasal dari ketidakefektifan (*ineffective*) atau ketidakefisienan (*inefficient*) proses bisnis untuk memperoleh, membiayai, mentransformasikan dan memasarkan barang dan jasa serta risiko hilangnya aset organisasi dan reputasinya.
3. *Information risks*, merupakan risiko rendahnya kualitas informasi untuk pengambilan keputusan bisnis.

Dunia perzakatan di Indonesia mengalami banyak perubahan kepada hal yang positif. Hal tersebut dapat dilihat dari regulasi yang mengatur, kebijakan organisasi yang selalu berkembang sesuai dengan perkembangan manajemen, dan tuntutan masyarakat yang selalu berubah. Tentu saja hal tersebut akan berdampak pada risiko yang dihadapi dan harus diantisipasi oleh LAZ. Untuk penaksiran risiko lingkungan eksternal biasanya risiko yang diakibatkan karena adanya perubahan pihak ekstern seperti tuntutan stakeholder yang semakin besar akan akuntabilitas dan transparansi, perubahan tuntutan organisasi profesi seperti IAI yang menuntut LAZ menyajikan laporan keuangan yang sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang berlaku dan untuk menghindari salah saji dalam penyajian laporan keuangan juga masih banyak pihak lain yang menuntut LAZ mengelola dana zakat dengan baik karena LAZ merupakan lembaga yang mengelola dana masyarakat (publik).

Tuntutan ekstern tersebut pada akhirnya akan berdampak pada upaya pembenahan di pihak intern. Artinya, LAZ harus melakukan pembenahan, perbaikan dan perbaikan pada semua aktivitas operasi LAZ. Upaya tersebut dilakukan dalam rangka untuk menghindari terjadinya

ketidakefisienan dan ketidakefektifan operasi. Hal tersebut diantisipasi dengan merancang Standar Prosedur Operasional (SPO) dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh. Berdasarkan hasil riset hampir semua LAZ telah memiliki SPO, sedangkan implementasinya memang belum bisa dikatakan 100 persen karena masih terkendala sumber daya manusia dan kendala lainnya. Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara dengan ketua Forum Zakat untuk Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) hampir 80 persen telah SPO telah diimplementasikan dengan baik.

c. Aktivitas Pengendalian (*Control activity*)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO.1994:49) memberikan definisi aktivitas pengendalian sebagai berikut: “*Control activities are the policies and procedures that help ensure management directives are carried out. They help ensure that necessary action is taken to address risks to achievement of the entity’s objectives.*”

Pengertian tersebut menjelaskan aktivitas pengendalian merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa perintah manajemen dilaksanakan. Definisi yang sama juga dikemukakan oleh IAI (2001.319.7) bahwa aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang membantu meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan telah dilaksanakan untuk menghadapi risiko dalam pencapaian tujuan entitas. Ketika menjalankan aktivitas usahanya, manajemen hendaknya terlebih dahulu menetapkan kebijakan dan prosedur ini harus dijalankan oleh setiap aktivitas dalam organisasi. Secara periodik kebijakan ini ditelaah, apakah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Kalau terjadi penyimpangan manajemen harus mengambil tindakan atas penyimpangan tersebut.

Berbagai jenis aktivitas pengendalian yang dapat diterapkan oleh manajemen dalam organisasi meliputi: *preventive control, detective control, manual control, computer controls dan management controls* (COSO.1994:49). Aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur berkaitan: (1) pemisahan tugas; (2) pemrosesan informasi; (3) pengendalian secara fisik; dan (4) telaah kinerja (COSO.1994:50). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Arens, et, al, (2010.278) jenis aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan kebijakan dan prosedur, yaitu: (1) pemisahan tugas yang cukup; (2) otorisasi yang pantas atas kegiatan; (3) dokumen dan catatan yang memadai; (4) pengendalian secara fisik atas aset dan catatan; dan (5) pengecekan independen atas kinerja. Berbagai jenis aktivitas pengendalian tersebut harus

dilaksanakan oleh manajemen dengan memadai dalam rangka terselenggaranya pengendalian intern yang efektif sehingga tujuannya dapat tercapai.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa untuk bisa mengendalikan kegiatan operasinya, perusahaan telah merancang dan mengimplementasikan SOP walaupun masih ada yang belum sempurna. Di dalam SOP, ada prosedur dan kebijakan organisasi, sistem otorisasi, bagan alir dokumen dan catatan juga bagian yang terkait dengan semua prosedur tersebut. Untuk melihat aktivitas pengendalian jelas dapat dilihat dari struktur organisasi LAZ, baik yang sederhana maupun yang kompleks. Di dalam struktur organisasi LAZ telah ada pemisahan fungsi operasi, penyimpanan pencatatan. Bahkan fungsi penghimpunan dana zakat dan telah dipisahkan dengan fungsi pemberdayaan dana zakat. Hal tersebut untuk mengendalikan aktivitas pengelolaan dana zakat yang terdiri dari kedua aktivitas utama tersebut.

Sistem otorisasi khusus untuk kegiatan keuangan LAZ, terdapat dua model yaitu (1) sentralisasi keuangan LAZ dengan keuangan yayasan yang menaungi LAZ 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 dilihat dari sistem otorisasi.

d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Pengendalian intern yang efektif dapat terlaksana apabila manajemen menyelenggarakan sistem informasi dan komunikasi. Menurut Arens, et, al, (2010:281) tujuan terselenggaranya sistem informasi dan komunikasi oleh manajemen adalah untuk mengidentifikasi, mencatat, memproses dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas yang berhubungan dengan aset.

Sistem informasi terdiri atas infrastruktur (komponen fisik dan perangkat keras), perangkat lunak, orang, prosedur (manual dan otomatis) dan data. Sistem terdiri atas metode dan catatan yang dibangun untuk mencatat, mengolah, meringkas dan melaporkan transaksi entitas dan untuk memelihara akuntabilitas bagi aktiva, utang dan ekuitas. Kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem tersebut berdampak terhadap kemampuan manajemen untuk membuat keputusan semestinya dalam mengendalikan aktivitas dan menyiapkan laporan keuangan yang

andal. Sistem informasi yang dirancang dengan baik dan beroperasi secara efektif dapat mengurangi risiko salah saji material (Messier, et, al,2006:234).

Komunikasi mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi ini mencakup sistem pelaporan penyimpangan kepada pihak yang lebih tinggi dalam entitas, pedoman kebijakan, pedoman akuntansi dan pelaporan keuangan daftar akun dan memo.

Salah satu pengendalian yang ada dalam organisasi apa pun, 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. Harus menjadi kesadaran bagi OPZ, bahwa dana yang dikelola OPZ adalah dana masyarakat yang dalam hal ini dana muzaki yang harus disampaikan kepada mustahik. Salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah OPZ harus menyajikan informasi baik berupa informasi keuangan (laporan keuangan) atau informasi nonkeuangan (laporan program).

Selanjutnya untuk bisa menyajikan informasi keuangan (laporan keuangan) yang benar, maka OPZ harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Untuk proses penyusunan laporan keuangan dari mulai transaksi sampai dengan penyusunan harus sesuai dengan standar yang berlaku. Sampai saat ini, belum aturan baku dan seragam yang diwajibkan bagi OPZ oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Namun demikian, pada tataran praktik, OPZ dibolehkan atau dimungkinkan untuk menggunakan:

1. PSAK No. 45 tentang "Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba" karena organisasi pengelola zakat termasuk LAZ dianggap sebagai organisasi nirlaba, sehingga dibolehkan menggunakan PSAK tersebut sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan. Adapun jenis laporan keuangan yang disajikan terdiri dari: (1) Laporan Posisi Keuangan; (2) Laporan Aktivitas; (3) Laporan Perubahan Aset Bersih; (4) Laporan Arus Kas; dan (5) Catatan Atas Laporan Keuangan
2. PSAK No. 109 tentang "Akuntansi Zakat dan Infak/Sedekah." Walaupun masih berbentuk SE PSAK dan belum baku menjadi PSAK atau belum disahkan, namun OPZ diperbolehkan dan dimungkinkan menggunakan PSAK 109. Hal tersebut, selain memang menjadi dasar penyusunan yang tepat bagi OPZ juga sebagai bagian dari proses sosialisasi kala diresmikan

sebagai PSAK.. Adapun, Komponen laporan keuangan yang lengkap dari amil/OPZ menurut PSAK No. 109, terdiri dari: (1) Neraca (Laporan Posisi Keuangan); (2) Laporan Perubahan Dana; (3) Laporan Perubahan Aset Kelolaan; (4) Laporan Arus Kas; dan (5) Catatan Atas Laporan Keuangan.

Selanjutnya, untuk memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan telah benar dan tidak salah saji karena sesuai dengan standar yang dibolehkan atau dimungkinkan oleh organisasi yang memiliki otoritas yaitu IAI, maka laporan keuangan tersebut harus diaudit oleh akuntan publik. Kewajiban akan audit laporan keuangan oleh akuntan publik juga disyaratkan oleh UU No. 23/2011 tentang pengelolaan zakat, sehingga kewajiban tersebut tidak bisa ditawar lagi.

Tidak saja informasi keuangan (laporan keuangan) yang wajib disajikan oleh BAZ/LAZ, tetapi informasi nonkeuangan baik berkaitan dengan aktivitas penghimpunan maupun pemberdayaan dana zakat. Umumnya, BAZZ/LAZ mengomunikasikan apa saja program yang akan ditawarkan kepada masyarakat per periode dan juga implementasi dari program tersebut ke berbagai media yang dimiliki oleh BAZ/LAZ dan memudahkan bagi konsumen (muzaki dan mustahik) untuk mengaksesnya. Banyak media yang bisa digunakan untuk mengomunikasikan informasi tersebut dari yang berbujet tinggi seperti LAZ Rumah Zakat Indonesia, LAZ Dompet Dhuafa dan LAZ lain yang menggunakan media cetak dan media elektronik (TV/Radio), sampai media yang berbujet rendah seperti *newsletter* yang biasa diterbitkan per minggu atau per bulan. Selain itu, hampir semua LAZ memiliki majalah dengan nama yang beragam dan web sendiri untuk mengomunikasikan kegiatannya.

e. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu (IAI.2001:319). Pemantauan dilaksanakan oleh personel yang semestinya melakukan pekerjaan tersebut, baik pada tahap desain maupun pengoperasian pengendalian yang tepat waktu. Pemantauan juga bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian intern beroperasi sebagaimana yang diharapkan, dan apakah pengendalian intern tersebut telah memerlukan perubahan karena terjadinya perubahan keadaan.

Pemantauan dapat dilakukan melalui kegiatan yang berlangsung secara terus- menerus, evaluasi terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya. Prosedur pemantauan yang berlangsung secara terus-menerus dibangun ke dalam aktivitas entitas yang normal dan

berkelanjutan serta mencakup aktivitas umum manajemen dan supervisi. Di kebanyakan organisasi, sistem informasi menghasilkan banyak informasi yang digunakan dalam aktivitas pemantauan.

Untuk melakukan pemantauan, manajemen menggunakan auditor internal atau personel yang melakukan fungsi serupa untuk mengawasi efektivitas kegiatan pengendalian intern. Fungsi audit internal yang efektif harus memiliki garis wewenang dan pelaporan yang jelas, objektivitas dan bebas dari konflik kepentingan, memiliki kualifikasi dan memiliki sumber daya yang memadai untuk memungkinkan personel tersebut melakukan tugas yang dibebankan.

Kelima komponen pengendalian intern yang telah dijelaskan sebelumnya, saling berhubungan dan timbul dari suatu proses manajemen. Apabila salah satu komponen tidak dilaksanakan dengan memadai, maka seluruh pengendalian intern tidak akan berjalan dengan efektif, walaupun keempat komponen lainnya berjalan efektif (Hiro Tugiman:2000.131).

Hal penting lainnya dari suatu pengendalian intern adalah adanya pemantauan (*monitoring*) dari awal sampai dengan akhir kegiatan. Umumnya, kegiatan pemantauan pada LAZ dilakukan oleh badan pengawas dan dewan syariah. Memang, masih sedikit LAZ yang memiliki departemen pemeriksaan internal secara organisatoris (struktur organisasi), namun selama ini keberadaan badan pengawas dan dewan syariah sudah dianggap memadai berfungsi sebagai pemantau aktivitas LAZ. Badan pengawas sesuai deskripsi pekerjaannya bertugas mengawasi dan memantau semua kegiatan LAZ dari awal sampai akhir kegiatan, sedangkan dewan syariah bertugas mengawasi dan memantau kegiatan pengelolaan dana zakat (penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat).

B. Budaya Organisasi

Good Zakat governance merupakan sistem yang dirancang untuk mengarahkan dan mengendalikan semua aktivitas organisasi. Untuk bisa mengarahkan organisasi, perlu koridor atau aturan yang jelas untuk membatasi mana yang boleh dan mana yang tidak boleh. Untuk itu, kepatuhan terhadap nilai dan norma menjadi hal penting dalam rangka menerapkan *good governance*. Nilai dan norma sangat terkait dengan budaya organisasi, bahwa nilai dan norma menjadi sesuatu yang disepakati dan dilaksanakan oleh semua bagian yang terkait. Selain itu, budaya organisasi akan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Konsep tentang budaya menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum, yang intinya adalah pola perilaku, kepercayaan, kelompok (organisasi) dan semua pemikiran yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut bersama dan cenderung bertahan walaupun anggota kelompok tersebut sudah berubah.

Budaya bila dihubungkan dengan organisasi, maka akan memberikan pengertian yang berbeda, di mana budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organizational culture* yang dapat diartikan dengan berbagai pengertian. Menurut Kreitner dan Kinichi (2003:79), mengartikan budaya organisasi sebagai: Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Adapun menurut Robbin (2001:510) mendefinisikan budaya organisasi yaitu: *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*

Definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktik yang menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi akan menuju pada suatu sistem yang dianut dan diterima oleh suatu organisasi akan menjadi suatu karakteristik yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain.

Budaya organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya organisasi dapat mendukung strategi dan jika budaya organisasi dapat meluruskan tantangan lingkungan organisasi dengan tepat. Mengelola budaya organisasi adalah sesuatu yang berat tetapi merupakan sesuatu hal yang penting bagi organisasi, hal ini disebabkan:

6. Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
7. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol organisasi.
8. Budaya ini berisikan penyebaran nilai yang mendasari organisasi.
9. Dalam organisasi dengan budaya kuat, para anggotanya berperilaku dengan pemahaman atas pencapaian tujuan penting organisasi.

10. Para pemimpin organisasi membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari.

Berbagai hal mengenai budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli manajemen, di antaranya, Deal & Keneddy (1999:3) yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

The set of common beliefs, attitudes, relationships and assumptions explicitly or implicitly accepted and used throughout the organization to help cope with environment factors and organizationlt goals.

Kotter dan Heskett (1992:4) sebelum mendefinisikan budaya organisasi terlebih dahulu memberikan pengertian “budaya” yang diambilnya dari *The American Heritage Dictionary* yang menyatakan bahwa budaya (*culture*) secara lebih formal didefinisikan, sebagai: “*The totality of socially transmitted behaviour pattern, arts, beliefs, institution and all other products of products of human work and thought characeristics of a or population.*”

Atas dasar definisi “budaya” tersebut Kotter & Heskett (1992:4), mendefinisikan budaya organisasi di dalam dua terminologi yang berbeda yaitu visibilitas (*visibility*) dan resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) sebagai berikut:

- a. *Values that are shared by the people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes.*
- b. *Corporate culture represents the behaviour pattern or style of an organization that new employees are automatically encouraged to follow by their fellow employees.*

Definisi yang serupa juga disampaikan oleh Jones (2001:130) yang menyatakan bahwa: *Organization culture the set of shared values and norms that control organizational members interactions with each other and with people outside the organization. Value general criteria, standards or guiding principles that people use to determine which types of behaviours, event, situations and outcomes are desirable or underdesirable. Norms standards or styles of behavior that are considering acceptable or typical for a group of people.*

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang tersebar luas yang mengontrol interaksi antaranggota dan anggota organisasi dengan orang yang ada di luar lingkungan organisasi. Nilai adalah standar dan kriteria yang bersifat umum atau merupakan prinsip panduan yang dapat digunakan oleh orang untuk menentukan tipe, even, situasi dan hasil

yang diinginkan dan yang tidak diinginkan. Norma adalah standar atau gaya perilaku yang *acceptable or typical* bagi suatu kelompok atau orang.

Di lain pihak Hodge, Anthony dan Gales (1996:368, dalam Nani Imaniyati), mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, budaya organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa dan seremoni yang dilakukan organisasi. Pada level *unobservable*, budaya organisasi mencakup *shared values*, norma, kepercayaan, asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, serta bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan.

Dari sejumlah pengertian di atas, tampak bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi, khususnya kinerja manajemen dan kinerja ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

2. Nilai Dasar Budaya Organisasi

Budaya merefleksikan nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai ini direfleksikan oleh individu dan kelompok nilai-nilai ini cenderung untuk berlangsung dalam jangka waktu lama dan lebih tahan terhadap perubahan karena budaya merupakan gejala sosial. Nilai dan keyakinan merupakan dasar budaya organisasi. Menurut Kreitner dan Kinichi (2003:80), nilai-nilai dan keyakinan organisasi memainkan peranan yang penting dan memengaruhi etika berperilaku. Nilai memiliki lima komponen kunci, yaitu: (1) konsep kepercayaan; (2) mengenai perilaku yang dikehendaki; (3) keadaan yang amat penting; (4) pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku; dan (5) urutan dari relatif penting, adalah penting untuk membedakan antara nilai pendukung dengan yang diperankan.

Nilai pendukung, menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi, umumnya merupakan nilai dan norma yang telah dibuat oleh organisasi. Nilai pendukung tersebut merupakan aspirasi yang akan dikomunikasikan secara eksplisit kepada pegawai, para pemimpin dan diharapkan akan memengaruhi perilaku para pegawai secara langsung. Walaupun demikian secara otomatis akan menghasilkan perilaku yang diinginkan karena akan memerlukan proses penyesuaian.

Nilai yang diperankan, merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan dan dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Dengan kata lain merupakan nilai dan norma yang dimiliki karyawan. Nilai pendukung dan nilai diperankan dapat ditetapkan sebagai nilai inti dan pedoman di antaranya keanekaragaman, rasa hormat dan integritas. Bila karyawan atau pegawai menunjukkan integritasnya dengan menjalankan komitmennya, maka perilaku individual dipengaruhi oleh nilai integritas. Tetapi bila karyawan atau pegawai tidak menjalankan komitmennya, maka nilai integritas hanya merupakan aspirasi yang tidak memengaruhi perilaku.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dasar budaya organisasi adalah suatu kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan, yang kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan. Jadi dasar budaya organisasi yang dilaksanakan adalah visi atau misi bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan hasil interaksi dari berbagai tradisi atau kebiasaan yang telah dilaksanakan sebelumnya, apa yang telah dipelajari oleh anggota organisasi dan pengalaman mereka dalam menjalankan komitmennya.

3. Pembentukan Budaya Organisasi

Basuki, (1997:32) mengemukakan budaya sering diartikan sebagai budi dan daya atau hasil budi daya baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik, ini bermakna pembentukan budaya adalah hasil dari rekayasa manusia dalam kehidupannya untuk mencapai tujuan hidupnya. Menurut Shein (1993:45), budaya sebuah organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal, yaitu:

1. Persoalan adaptasi dan survival yang bersifat eksternal

Organisasi selalu dihadapkan pada berbagai masalah yang datangnya dari luar. Sistem-sistem luar yang dimaksud berpengaruh, antara lain sistem politik, sistem administrasi

pemerintahan, sistem ekonomi, sistem sosial dan budaya, sistem keagamaan serta keamanan, karena ke semua sistem ini secara langsung ataupun tidak langsung memengaruhi jalannya organisasi.

2. Persoalan integritas organisasi yang bersifat internal

Manusia yang berada dalam organisasi masing-masing memiliki budaya yang dibawa dari luar. Sistem nilai dan norma yang telah ada dalam sistem organisasi, tentunya berbeda dengan budaya organisasi masing-masing anggota. Biasanya apabila perbedaan yang cukup tajam antara budaya organisasi, biasanya akan muncul konflik manakala kedua budaya tadi saling bergesekan.

Di sisi lain, Robbins, (2001:583-584) budaya organisasi pada dasarnya terbentuk melalui beberapa tahap. Pembentukan budaya organisasi diawali dengan:

- a. Tahap pertama: Falsafah dasar pemilik perusahaan yang merupakan budaya asli organisasi, dan memiliki pengaruh yang kuat dalam memilih kriteria yang tepat.
- b. Tahap kedua: Falsafah organisasi diturunkan kepada manajer puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif dan dapat diterima oleh anggota. Nilai, peraturan, kebiasaan agar dapat dimengerti dan dilaksanakan.
- c. Tahap Ketiga: Adalah proses sosialisasi. Proses sosialisasi atau mensyaratkan tidak sekadar hanya mengumumkan atau mengenalkan, lebih dari itu harus dipelopori dari pimpinan puncak dan para manager di bawahnya.

Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik pemahaman bahwa suatu budaya organisasi tidak begitu saja terbentuk tetapi kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat usaha yang telah dilakukan yang bersumber dari para pendiri organisasi dan menjadikannya sebagai budaya awal organisasi tersebut. Kemudian, Robbin (2001:487) kembali menyebutkan tentang budaya organisasi bahwa sekali organisasi itu ada, maka akan terdapat kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankan dengan cara sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan kegiatan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan

latar belakang yang berbeda. Selanjutnya, Kreitner dan Kinicki, (2003:83), menyatakan bahwa sebuah organisasi harus memenuhi empat fungsi, yaitu:

a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya

Fungsi identitas organisasi ini didukung oleh kompensasi kepada karyawan dengan memberikan penghargaan yang mendorong inovasi, sehingga setiap karyawan akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaik-baiknya.

b. Memudahkan komitmen kolektif

Dalam fungsi ini setiap karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut, sehingga setiap karyawan menjadi loyal dan merasa menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi tersebut, karena adanya pengakuan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Strategi ini membantu mempertahankan lingkungan kerja yang positif dalam menghadapi kesulitan dengan meningkatkan stabilitas melalui budaya dari dalam organisasi.

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

Pendapat lain, menurut Robbins (1994:122) menyatakan bahwa ada lima fungsi budaya organisasi, yaitu:

a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi.

c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu.

d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan itu dengan memberikan standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik dimensi pemahaman bahwa fungsi budaya perusahaan adalah sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasinya terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman berpikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi untuk usaha mencapai tujuan organisasi.

5. Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat dari budaya organisasi dikemukakan oleh Basuki (1997:43), yang secara garis besar menyebutkan bahwa ada lima manfaat dari budaya organisasi, yaitu:

a. Manfaat terhadap organisasi

Pada hakikatnya budaya organisasi merupakan pengikat bagi para karyawan, dengan terikatnya para karyawan pada suatu organisasi, diharapkan adanya keinginan untuk tetap dan berprestasi di dalam organisasi tersebut. Di samping itu, budaya organisasi juga memupuk loyalitas dan dedikasi karyawan pada organisasi.

b. Manfaat terhadap pengembangan organisasi

Dengan adanya budaya organisasi, maka diharapkan baik secara kuantitatif dan kualitatif organisasi dapat dikembangkan. Pengembangan organisasi, tidak hanya sekadar semakin besarnya organisasi dalam arti kuantitatif, tetapi sangat diharapkan pengembangan segi kualitatifnya. Ini berarti indikatornya bukan sebarannya struktur atau banyaknya jumlah karyawan, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi situasi dan kondisi lingkungan serta peka terhadap perubahan dan tuntutan.

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

Manusia adalah faktor utama dan pertama dalam organisasi. Dengan budaya organisasi, dimaksudkan sumber daya manusia tidak hanya dituntut untuk patuh dan taat terhadap nilai dan norma yang berlaku, tetapi dengan landasan nilai-nilai ini, manusia akan lebih berkembang dan dikembangkan.

d. Manfaat terhadap pengembangan usaha

Budaya organisasi selain menentukan cara bertingkah laku bagi karyawan, juga bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan sebagai tanggapan terhadap tuntutan pelanggan dan masyarakat. Perilaku organisasi yang mengarah pada perubahan sebagai akibat pengaruh budaya organisasi, pada gilirannya diharapkan dapat lebih melancarkan pengembangan usaha.

e. Manfaat terhadap pelanggan

Pelanggan atau masyarakat yang dilayani, pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama dan penting, bahkan dapat dikatakan, pelanggan sudah menjadi suatu aset organisasi/pelanggan yang tidak kalah pentingnya dengan aset lainnya.

Untuk itu, organisasi harus secara terus-menerus membina komunikasi organisasi, meningkatnya hubungan baik citra organisasi tetap tertanam dalam diri pelanggan. Dalam hubungan ini budaya organisasi memiliki manfaat tinggi, sebab menghargai pelanggan, merupakan indikasi budaya organisasi pada suatu organisasi yang telah berjalan dengan baik.

6. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat juga dipahami dari dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan interdependen. Dari definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan belum terlihat adanya karakteristik yang secara konkret dapat diukur. Dimensi atau karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur. Menurut Robbins (2001:510) mencakup tujuh karakteristik, yaitu:

a. *Inovation and risk taking*

Yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko

b. *Attention to detail*

Yaitu sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian pada rincian.

c. *Outcome orientation*

Yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. *People orientation*

Yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang di dalam organisasi itu.

e. *Team orientation*

Yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim bukan individu.

f. *Agresiveness*

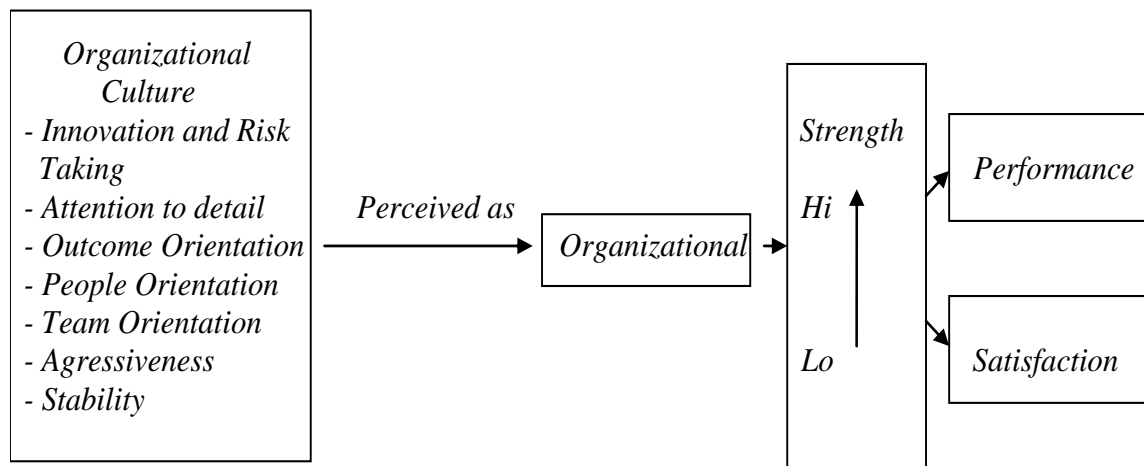
Yaitu sejauhmana orang itu agresif dan komunikatif dan bukannya santai.

g. *Stability*

Yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan untuk dipertahankannya *status quo* sebagai kontras pertumbuhan.

Ketujuh karakteristik tersebut, akan menggambarkan budaya organisasi dan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimiliki oleh organisasi.

Selanjutnya, sehubungan dengan karakteristik budaya organisasi, maka kerangka konseptual budaya organisasi berdampak pada kinerja dan kepuasan kerja seperti digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins, Organizational Behavior.2002:265

Gambar 8.1

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Gambar 8.1 di atas melukiskan bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Kinerja dan kepuasan akan semakin besar bila budaya organisasi semakin kuat.

Kemudian, budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang disepakati dan diimplementasikan oleh semua komponen LAZ. LAZ menyadari sepenuhnya sebagai lembaga

pengelola dana zakat tidak saja terikat oleh norma atau nilai horizontal seperti UU pengelolaan zakat, peraturan pemerintah, instruksi menteri, aturan dari Forum Zakat (FoZ), patuh terhadap kode etik amil (khusus untuk amil), aturan IAI berkaitan dengan penyajian laporan keuangan. Di atas hal tersebut, LAZ 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 (delapan asnaf).

Kesadaran tersebut, harus 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 LAZ. Di dalam visi dan misi tersebut akan menjadi arah dan tujuan yang dicapai oleh semua komponen LAZ. Di bawah ini, disajikan visi dan misi beberapa LAZ, sebagai berikut:

Tabel 8.1
Contoh Visi dan Misi Beberapa LAZ

No	LAZ	Visi	Misi
1	LAZ Nahdlatul Ulama	Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk kemandirian umat.	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan <i>shadaqah</i> dengan rutin dan tepat sasaran. b. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana ZIS secara profesional, transparan tepat guna dan tepat sasaran. c. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.
2	LAZ Muhamadiyah	Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya.	<ul style="list-style-type: none"> a. Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan. b. Optimalisasi pendayagunaan ZI yang kreatif, inovatif dan produktif. c. Optimalisasi pelayanan donatur.
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Menjadi lembaga amil zakat yang amanah dan mengangkat martabat umat.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan sistem dan layanan yang memudahkan para muzaki dalam menunaikan ZIS maupun wakaf dengan sebaik-baiknya. b. Mendayagunakan dana ZIS maupun

No	LAZ	Visi	Misi
			wakaf melalui program-program yang terasa manfaatnya, mengangkat martabat mustahik, dan membahagiakan muzaki. c. Menjalin kemitraan dengan berbagai potensi kreatif umat dalam membangun masyarakat yang lebih berkasih sayang, berdaya dan bermartabat, berbasis sumber daya ZIS dan wakaf.
4	LAZ Al-Azhar Peduli Ummat	Menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pengembangan umat berbasis pendidikan dan dakwah.	a. Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid b. Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal. c. Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercaya berskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional. d. Membangun kegemilangan masyarakat melalui sinergi dengan institusi pendidikan dan dakwah.
5	LAZ Dompot Dhuafa	Terwujudnya masyarakat berdaya yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan.	a. Membangun nilai kemanusiaan dan kemandirian. b. Melakukan optimalisasi penggalangan sumber daya masyarakat. c. Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pemberdayaan masyarakat global. d. Mengembangkan zakat sebagai pilihan alternatif dalam pengentasan kemiskinan. e. Menumbuhkembangkan dan mendayagunakan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan.
6	LAZ Baituzzakah Pertamina	Amanah dalam penerimaan dan penyaluran, profesional dalam pengelolaan dan transparan dalam pelaksanaan.	Menjadi lembaga amil zakat (LAZ) yang amanah, profesional dan transparan.
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Menjadi lembaga amil zakat betaraf internasional yang unggul dan terpercaya.	a. Membangun kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan secara produktif

No	LAZ	Visi	Misi
			b.Menyempurnakan kualitas pelayanan masyarakat melalui keunggulan insani.

Sumber: Masing-masing LAZ dan diolah kembali

Selanjutnya, *kedua*, nilai dan norma pada LAZ, tercermin pada kebijakan dan prosedur baku LAZ, dalam hal ini diimplementasikan dalam bentuk Standar Prosedur Operasional (SPO). SPO merupakan kerangka dasar LAZ, yang harus dijalani oleh semua komponen LAZ dalam menjalankan semua aktivitas dan prosedur LAZ, baik bersifat keuangan dan nonkeuangan. *Ketiga*, norma dan nilai dapat dilihat dari perilaku amil dalam melaksanakan kegiatan melayani konsumen baik muzaki dan mustahik.

C. Total Quality Management

Total quality management (TQM) adalah pendekatan manajemen yang berbasis kualitas, dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan (untuk LAZ adalah muzaki dan mustahik), dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk bisa menerapkan *good zakat governance* secara efektif, maka melakukan perbaikan secara berkelanjutan terhadap sumber daya manusia, sumber daya informasi dan sumber daya organisasi menjadi hal penting.

1. Pengertian Total Quality Management

Sejak tahun 1980, telah banyak organisasi di dunia menyadari adanya kebutuhan untuk melakukan fokus ulang terhadap perspektif kualitas mereka tentang pentingnya *total quality management* (TQM) dalam persaingan dan bisnis. Kualitas tidak dapat dilihat dalam satu sisi saja atau dalam ukuran yang sempit, tetapi kualitas harus meliputi seluruh aspek organisasi. Dalam hal ini, keberhasilan organisasi terletak pada kemampuannya untuk menghasilkan produk atau jasa yang memadai yaitu *profitable* dengan biaya yang minimum (*efficiency*).

Nama *total quality management* pertama kali dikemukakan oleh Nancy Warren, seorang *Behavior Scientist* di United States Navy. Istilah total mengandung makna *every process, every job, dan every person*. *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai (*value*) yang dapat memberikan kepada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut. *Total quality management* adalah filosofi manajemen yang mempunyai tujuan utama

bagi kepuasan pelanggan untuk barang dan jasa. Tujuan ini hanya dapat dicapai melalui keterlibatan manajemen pada seluruh tingkatan, perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dari produk, jasa dan proses, pendidikan dan latihan bagi karyawan dan partisipasi dari seluruh karyawan dalam pemecah masalah.

Total quality management (TQM) merupakan suatu terobosan terbaru di bidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses yang berkesinambungan. *Total quality management* merupakan aktivitas yang menyeluruh terhadap pengelolaan mutu. Lebih lanjut Cascio (1995:18) mengemukakan, “*TQM, A philosophy and a set guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization.*” Begitu juga dengan Robbins (1996:13) mengemukakan bahwa: “*TQM, a philosophy of management that is driven by the constant attainment of customer satisfaction through the continuous improvement of all organizational process.*”

Pendapat di atas menunjukkan dengan jelas bahwa *total quality management* merupakan aktivitas yang ditujukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Tujuannya adalah meningkatkan organisasi untuk menghilangkan pemborosan (*waste*), menyederhanakan proses dan berfokus pada penggunaan praktik mutu yang pada akhirnya akan memengaruhi setiap aktivitas manajemen, sehingga dicapai kepuasan pelanggan dan perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Dipetro (1993:11-18) dan Greg, et, al, (1994:22) dalam Gunarianto (2005:41) mencoba menjelaskan pengertian *total quality management* dari kata-kata yang membentuknya, yaitu *total, quality dan management*. Secara garis besar, kedua penulis tersebut mendefinisikan *total quality management* sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap jenjang organisasi melalui proses manajemen. Lebih rinci, definisi *total quality management* dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pengertian *Total*: menunjukkan bahwa *total quality management* merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang dalam organisasi tersebut terlibat dalam proses *total quality management*. Lebih lanjut kata “*total*”, berarti bahwa *total quality management* mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal pemasok bahkan personalia pendukung.

- b. Pengertian *Quality*: Kualitas ini bukan berarti sekadar produk bebas cacat, tetapi *total quality management* lebih menekankan pada pelayanan berkualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendali kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial-ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting: kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan *total quality management* adalah menyajikan kualitas bagi semua pelanggan.
- c. Pengertian *Management*: mengandung arti bahwa *total quality management* merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan *total quality management* sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi *total quality management* mensyaratkan berbagai perubahan organisasional, manajerial total dan fundamental, yang mencakup visi, orientasi strategik dan berbagai praktik manajemen lainnya.

2. Komponen *Total Quality Management*

Untuk dapat memenangkan persaingan suatu lembaga baik profit maupun nonprofit harus mampu memberikan kualitas keluaran organisasi yang tinggi yang pada akhirnya dapat memuaskan konsumen. Salah satu upaya untuk mewujudkan hal di atas dengan menerapkan *total quality management*. Pada dasarnya, *total quality management* adalah perpaduan semua fungsi dari organisasi ke dalam falsafah organisasi yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.

Seperti diuraikan oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2000:4), *total quality management* diartikan sebagai berikut: *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Berdasarkan pengertian tersebut bahwa *total quality management* adalah sistem manajemen yang mengangkat isu kualitas sebagai upaya untuk memenangkan persaingan dan kinerja yang tinggi dengan perbaikan secara terus-menerus.

Selanjutnya, menurut Hensler dan Brunnell (1998) dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2000:14), terdapat 4 prinsip utama dalam *total quality management* yaitu sebagai berikut:

a. Kepuasan Pelanggan (*Customer Ssatisfaction*)

Dalam *total quality management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan intern dan ekstern. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas organisasi harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

b. Perbaikan Berkesinambungan (*Continouos Improvement*)

Agar dapat sukses, setiap organisasi perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA), yang terdiri dari langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

c. Respek Terhadap Setiap Orang (Memberdayakan Karyawan)

Dengan perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

d. Manajemen Berdasarkan Fakta

Organisasi dalam melaksanakan kegiatannya selalu berorientasi berdasarkan fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal: *Pertama*, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. *Kedua*, variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih berkaitan dengan unsur *total quality management*, lebih lanjut Goetsch & Davis: (1994:34) menjelaskan sepuluh unsur *total quality management*, yaitu: (1) Fokus pada pelanggan; (2). Obsesi terhadap kualitas; (3). Pendekatan

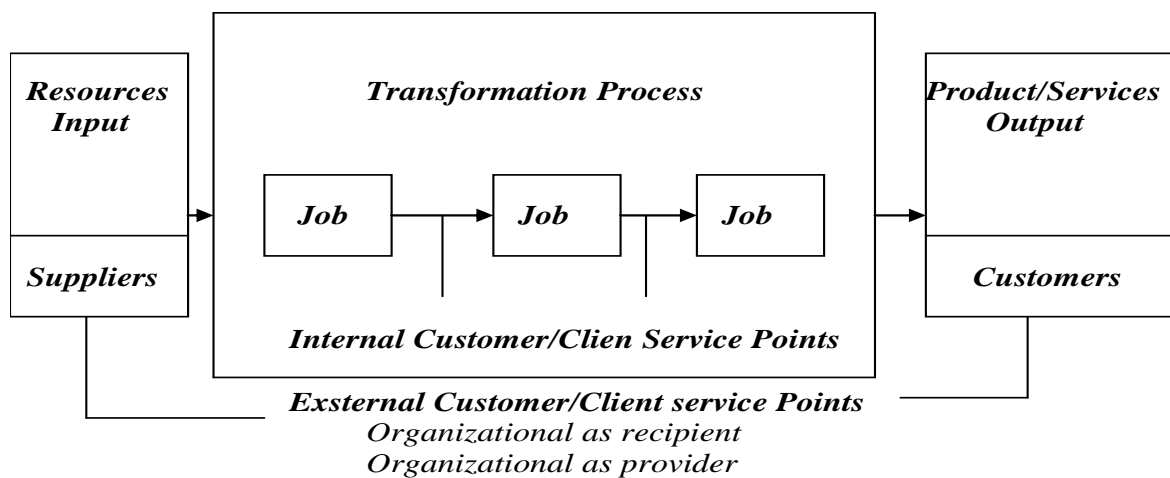
ilmiah; (4). Komitmen jangka panjang; (5). Kerja sama tim; (6). Perbaikan sistem secara berkelanjutan; (7). Pendidikan dan pelatihan; (8). Kebebasan yang terkendali; (9). Kesatuan tujuan; dan (10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Banyak artikel yang sudah mencoba membahas pengertian *total quality management*, namun belum ada kesepakatan tentang definisi dan komponen *total quality management* secara universal dalam literatur manajemen. Masing-masing penulis mempunyai kerangka sendiri dalam merumuskan definisi *total quality management*. Sementara itu, menurut Tenner dan Detoro (1993:32), untuk mengatasi perbedaan berkaitan dengan pengertian *total quality management*, *total quality management* memiliki tiga falsafah dasar yang dapat ditarik sebagai titik pertemuan dari berbagai pendapat tentang *total quality management* yang kemudian dipakai dalam subvariabel penelitian ini. Tiga falsafah dasar yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Berfokus pada kepuasan pelanggan (*Customer focus*)

Desain produk dan jasa didasarkan pada upaya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Falsafah yang mendasari prinsip ini adalah adanya keyakinan bahwa kepuasan konsumen merupakan prasyarat penting bagi kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Pelanggan intern adalah pekerja atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi/penciptaan jasa. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk atau jasa organisasi. Secara skematis Schermerborn Jr, (1993:692), menggambarkan pelanggan dalam konteks *total quality management* sebagai berikut:



Sumber: Schermerborn Jr (1993:692)

Gambar 8.2
Pelanggan Internal dan Eksternal Dalam Aliran Kerja Organisasi

Tenner dan Detoro (1993:32) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan fokus kepada pelanggan adalah: “*Quality is based on the concept that everyone has a customer and that the requirements, needs and expectation of that customer must be meet every time if the organization as a whole is going to meet the needs of the external customer,*”

Lebih lanjut Tenner dan Detoro (1993:51-93, dalam Gunariato, 2005:45) mengungkapkan bahwa pembentukan fokus pada pelanggan meliputi tiga aktivitas utama, yaitu,

a. Mengidentifikasi pelanggan, meliputi tiga aktivitas utama, yaitu:

1. Mengetahui siapa pelanggan itu
2. Mengetahui apa yang diinginkan pelanggan
3. Usaha apa untuk memuaskan pelanggan

b. Mengerti atau memenuhi harapan pelanggan (*understanding customer expectation*), menyangkut:

1. Karakteristik produk/jasa apa yang diinginkan pelanggan
2. Tingkat kinerja yang dibutuhkan untuk memuaskan harapan pelanggan.
3. Kepentingan relatif dari masing-masing karakteristik atau pemilihan kepentingan.
4. Bagaimana kepuasan pelanggan, apakah sejalan dengan tingkat kinerja

c. Tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan (*explains how to listen to the voice of the customer trough an array of readily available mechanisms* atau disingkat *mechanisms for understanding customer*). Ada dua dimensi dari mekanisme untuk mengerti pelanggan, yaitu dimensi pertama, melalui pendekatan supplier atau pemasok. Dimensi kedua, adalah melalui pendekatan pelanggan. Dari kedua dimensi tersebut pada akhirnya akan diketahui jenis dan tipe pemasok dan tipe pelanggan

b. Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan (*Employee Empowerment and Invoivement*)

Dalam persaingan yang ketat, karyawan dituntut untuk memiliki keahlian dan pengetahuan yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Keahlian tugas harus diperluas, tidak hanya untuk menyelesaikan tugas utama (*basic work task*), namun juga meliputi keahlian menyelesaikan masalah (*problem solving skill*) guna mengubah cara pandang organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, organisasi harus lebih banyak menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Untuk itu, pelatihan yang

dilakukan bersifat dinamis dengan waktu yang fleksibel dan mampu menggugah kreasi karyawan.

Menurut Tenner dan Detoro (1993:179-182), terlepas tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan ini, yaitu:

- a. Membangun kesejajaran (*alignment*), melalui:
 1. Memberi pengajaran tentang misi, visi, nilai dan tujuan/sasaran
 2. Membangun komitmen pada setiap orang
- b. Membangun kemampuan (*capability*) dengan sasaran pada:
 1. Individu: kecakapan (*ability*), keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*)
 2. Sistem: kemampuan dalam menangani bahan baku (*materials*), metode (*methods*) dan mesin (*machines*)
- c. Membangun kepercayaan (*trust*), bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara para manajer dan para karyawan (*they can trust their managers, and their manager trust them*).

Tenner dan Detoro (1993:33), juga mengemukakan bahwa: *Total involvement: This approach begins with the active leadership of senior management and includes efforts that utilize the talents of all employees in the organization to gain a competitive advantage in the marketplace. Employees at all levels are empowered to improve their outputs by coming together in new and flexible work structures to solve problems, improve process, and satisfy customers. Suppliers are also included and, overtime, become partners be working with empowered employees to the benefit of the organization.*

Kepemimpinan dalam konteks *total quality management* adalah aktivitas yang dilakukan para manajer senior dengan penuh tanggung jawab untuk menyukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber dan ambil bagian seleksi pasar. Para manajer juga harus bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk menyukseskan organisasinya. Dengan kata lain *total quality management* memerlukan dua keterampilan yaitu keterampilan memimpin dan keterampilan untuk mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

c. Peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*Continuous improvement*)

Keseimbangan perbaikan kualitas menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas secara berkelanjutan (dalam metode penelitian yang lebih baik), baik dalam

proses administratif maupun proses teknikal. Falsafah yang mendasari prinsip ini adalah adanya konsep bahwa organisasi merupakan proses yang saling terkait, dan adanya keyakinan bahwa dengan memperbaiki proses ini organisasi dapat memenuhi harapan konsumen yang terus meningkat.

Tenner dan Detoro (1993:32) mengungkapkan bahwa: “*the concept or continuous improvement is built on the premise that work is the result of a series of interrelated steps and activities that result in an output.*”

Dalam implementasinya, perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus- menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Siklus tersebut dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 1993:110-121), yaitu:

1. Menetapkan masalah (*define problem*), aktivitasnya meliputi:
 - a. Mengidentifikasi produk atau jasa yang dihasilkan.
 - b. Mengidentifikasi pelanggan.
 - c. Mengidentifikasi persyaratan yang diinginkan pelanggan.
2. Mengidentifikasi dan proses dokumentasi (*identify and document process*), kegiatannya, meliputi:
 - a. Mengidentifikasi semua personil atau karyawan.
 - b. Pengarahan kepada semua karyawan untuk memahami perannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya.
 - c. Mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.
3. Mengukur kinerja (*measure performance*), hal ini bisa dilakukan melalui:
 - a. Mengukur kepuasan pelanggan.
 - b. Menilai persyaratan yang diinginkan pelanggan.
4. Mengerti tentang berbagai masalah/mengapa (*understanding/ why*), yaitu dengan cara membedakan kasus biasa, kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisis.
5. Mengembangkan dan mengetes ide (*develop and test ideas*), tahap ini bisa dilakukan melalui: (a) Mengembangkan ide baru; (b) Percobaan-percobaan; dan (c) Menguji ide untuk menyelesaikan kasus pokok.
6. Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah (*implement solution and evaluate*), kegiatan ini meliputi: (a) Mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai; (b)

Mengevaluasi semua tahap proses perbaikan di atas; (c) Penghargaan terhadap para karyawan atas prestasinya dan (d) Kembali ke tahap awal.

Dalam menjalankan aktivitas di atas, demi keberhasilan suatu program *continuous improvement* diperlukan alat untuk menganalisisnya. Alat yang dimaksud adalah yang dikembangkan untuk penerapan teknik manajemen mutu.

Walaupun tiga prinsip dasar tersebut di atas dapat dibedakan, masing-masing saling terkait dalam mewujudkan kekuatan *total quality management*. Ketiga prinsip ini dapat diimplementasikan melalui serangkaian strategi, praktik dan teknik tertentu. Dua tahapan strategi untuk menerapkan *total quality management* adalah sebagai berikut (Soewarso.2002:10):

- a. Perencanaan dan pelaksanaan upaya perbaikan awal serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan *total quality management*. Isu yang penting dalam tahap ini adalah penjadwalan dan pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.
- b. Pelaksanaan perbaikan kualitas secara berkelanjutan dengan mengadakan modifikasi pada sistem budaya, sistem teknis dan struktur kewenangan dalam organisasi.

Creech (1994:64) berpendapat bahwa penerapan *total quality management* dapat dilihat dari dua sisi. Pendapat ini didasarkan pada definisi *total quality management* sebagai konsep yang mempunyai dua sisi kualitas. Sisi pertama disebut sebagai "*hard side of quality*," meliputi semua upaya perbaikan proses produksi, mulai dari desain sampai dengan penggunaan alat pengendalian seperti: *quality function deployment, just in time dan statistical process control*. Apabila sebuah organisasi sudah melakukan upaya perbaikan kualitas ini atau sudah menggunakan alat pengendalian yang berkualitas, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut sudah menerapkan *total quality management* pada sisi "*hard side of quality*". Dengan upaya demikian, diharapkan akan dapat meningkatkan kualitas produk yang pada akhirnya dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Sisi kedua disebut sebagai "*soft side of quality*" yang lebih memfokuskan pada upaya menciptakan kesadaran karyawan akan pentingnya arti kepuasan konsumen serta menimbulkan komitmen karyawan untuk selalu memperbaiki kualitas. Organisasi dapat melakukan upaya tersebut melalui pendidikan, pelatihan, pendekatan sistem pengupahan, promosi dan struktur kerja yang mendukung dan sebagainya. Dengan upaya demikian diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya diharapkan dapat mendukung dan mempunyai komitmen yang tinggi,

sehingga diharapkan dapat mendukung dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi, yaitu memuaskan kebutuhan konsumen dalam jangka panjang.

Selanjutnya, implementasi *total quality management* pada lembaga amil zakat (LAZ), yang dalam rangka mewujudkan lembaga zakat yang kredibel, salah satu upaya yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Dalam penerapan *total quality management*, pelanggan harus didefinisikan secara jelas (Mulyadi:1996:10) yaitu yang dimaksud dengan pelanggan adalah muzaki dan mustahik. Dengan demikian nilai pelanggan adalah terpenuhinya niat muzaki untuk melaksanakan pembayaran zakat, infak dan *shadaqoh* (dana ZIS) dan terangkatnya kehidupan, derajat dan martabat mustahik.

Lebih lanjut, khususnya organisasi LAZ, menurut (Budi:2002:16) upaya melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus dapat dicapai dengan dua cara yaitu sebagai berikut:

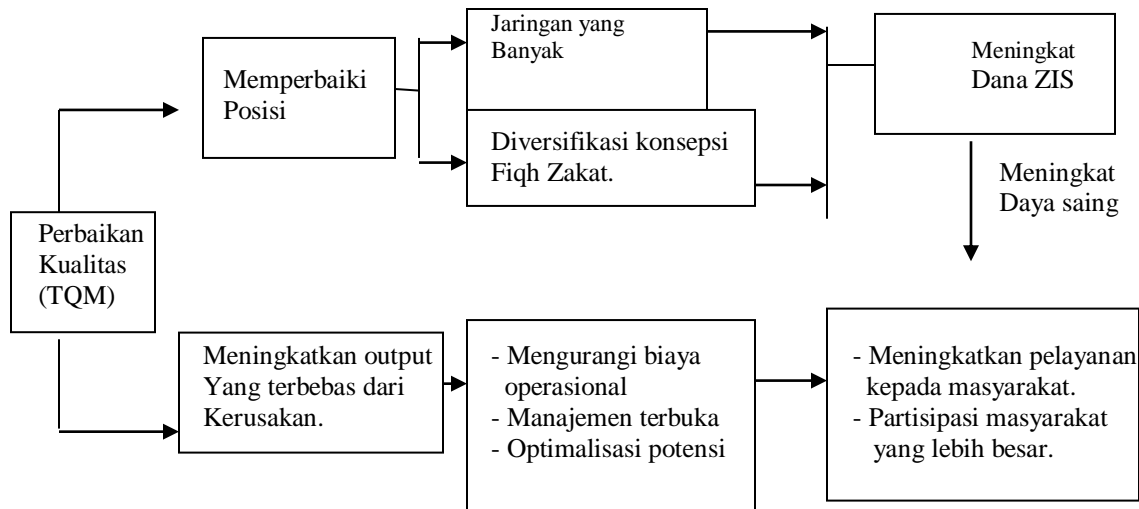
1. LAZ dapat membuat suatu posisi yang lebih strategis dalam hal pengelolaan dana zakat dengan cara mensosialisasikan tentang konsepsi fiqh yang lebih sesuai.

Pada cara ini, LAZNAS perlu membuat jaringan kerja sama dengan unsur atau komponen masyarakat dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat yang dapat meningkatkan pelayanan baik secara kuantitas maupun kualitas kepada masyarakat.

2. LAZ dapat meningkatkan hasil yang terbebas dari kerusakan dalam arti yang dapat menghambat operasional lembaga.

Cara ini dapat berdampak pada pengurangan biaya operasional, terciptanya manajemen yang terbuka dan transparan serta terwujudnya suatu optimalisasi semua potensi yang ada dalam masyarakat seperti ulama, cendekiawan dan profesional.

Diharapkan dengan perbaikan kualitas secara terus-menerus dengan dua cara di atas maka LAZNAS diharapkan dapat mencapai tujuannya yaitu dapat meningkatkan dana zakat, infak dan *shadaqoh* dari muzaki dan mampu mendistribusikan dana zakat, infak dan *shadaqoh* kepada mustahik, serta mampu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan akhirnya dapat meningkatkan partisipasi masyarakat kepada keberhasilan lembaga juga meningkatkan daya saing lembaga dalam bentuk kinerja yang tinggi, seperti gambar berikut:



Sumber: Budi Budiman:2002

Gambar 8.3
Strategi Peningkatan Pengelolaan Dana ZIS
Dengan Pendekatan Manfaat Utama *Total Quality Management (TQM)*

Berdasarkan Gambar 8.3 di atas, upaya yang harus dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas bisa dengan memperbaiki posisi organisasi dan meningkatkan *output* yang terbatas dari kerusakan. Upaya memperbaiki posisi bisa dilakukan dengan memperbaiki jaringan yang banyak atau membuat kantor cabang dan membuat diversifikasi konsepsi fiqh zakat. Kedua upaya untuk memperbaiki posisi tersebut memiliki tujuan akhir meningkatkan penghimpunan dana zakat, infak dan *shadaqoh*. Di sisi lain untuk meningkatkan *output* yang terbebas dari kerusakan bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti: mengurangi biaya operasional, mengimplementasikan manajemen yang terbuka dan transparan dan melakukan optimalisasi terhadap potensi yang ada di dalam masyarakat. Upaya tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang pada akhirnya akan memunculkan partisipasi masyarakat yang besar pula.

Manajemen mutu bagi organisasi nonprofit seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ) menjadi sangat penting karena terkait dan terikat dengan konsumen. Keberadaan LAZ di Indonesia saat ini, masih banyak yang keberadaannya hanya sekadar menjalankan aktivitas pengumpulan dan pemberdayaan zakat sebagai bagian penutup hasil pengumpulan donasi tersebut lalu diberdayakan kepada mustahik. Namun, tidak sedikit pula LAZ yang menyadari bahwa kondisi tersebut akan berdampak pada pola yang statis dan tidak bermakna. Dengan demikian, semua pihak tidak bisa mendapatkan nilai (*value*) yang berarti dari keberadaan LAZ.

Untuk melihat bagaimana implementasi *total quality manajement* (TQM) pada LAZ yang diteliti jelas sekali pada kesadaran LAZ untuk selalu melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continuos improvement*). Secara umum, lembaga pengelola zakat baik LAZ maupun LAZ, 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 BAZ dan LAZ, untuk LAZ penyelenggara akreditasi adalah Forum Zakat (FoZ), sedangkan untuk BAZ penyelenggara akreditasi adalah pemerintah bekerja sama dengan BAZ nasional (BAZNAS). Selanjutnya, terkait dengan implementasi *total quality management*, terdapat beberapa LAZ yang telah menggunakan berbagai metode *International Standard Organization* (ISO) maupun metode lainnya, seperti pada tabel berikut:

Tabel 8.2
LAZ Yang Telah Menerapkan Standar Mutu Organisasi

No	LAZ	Standar Yang Digunakan
1	LAZ Dompot Dhuafa (DD)	ISO 9001:2000 dan Standar Mutu <i>Matrix Achievement</i>
2	LAZ DPU-DT	ISO 9001:2000
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	ISO 9001:2000 dan Standar Mutu <i>Six Sigma</i>
4	LAZ Rumah Zakat Indonesia	ISO 9001:2000
5	LAZ Al Azhar Peduli Peduli Ummat	ISO 9001:2000 dan <i>Service Excellent</i>
6	LAZ Nasional Jakarta	ISO 9001:2000
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	ISO 9001.2008, <i>Service Excellent</i>
8	LAZ Bamuis BNI	Standar mutu <i>Six Sigma</i>

Sumber: Hasil wawancara dan diolah kembali

Untuk mendukung bahwa banyak LAZ yang telah melaksanakan pengelolaan secara modern dan profesional. Seperti:

- a. LAZ Dompot Dhuafa sebagai LAZ pertama yang menerapkan manajemen modern dan LAZ terbesar di Indonesia, yang pertama kali menerapkan ISO 9001 dan telah banyak meraih penghargaan dari berbagai institusi seperti: *Marketing Award* pada tahun 2009 dan 2010

(Dari Majalah Marketing), *Social and Entrepreneur Award* pada tahun 2009 (dari *Ernest and Young*), penghargaan dari Forum Zakat sebagai LAZ dengan muzaki paling banyak yaitu sebanyak 77.000 muzaki.

- b. LAZ Al Azhar Peduli Ummat yang mendapat prestasi sebagai: *The Best Zakat Empowering Organization* pada tahun 2009.
- c. Dan masih banyak LAZ lain yang memiliki prestasi yang luar biasa baik di tingkat nasional maupun internasional.

Namun demikian, bukan berarti, LAZ lain yang belum secara resmi mendeklarasikan penggunaan standar mutu seperti yang tergambar pada tabel di atas, tidak mengimplementasikan *total quality management* atau standar mutu manajemen. Urgensi penerapan *total quality management* akan tergantung pada masing-masing LAZ, jika LAZ ingin mencapai efisiensi, efektivitas dan kinerja terbaiknya maka *total quality management* menjadi hal yang tidak bisa ditawar.

Kesadaran akan implementasi *total quality management*, berawal dari adanya upaya dan tujuan yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan bagi LAZ terdiri dari muzaki dan mustahik. Banyak upaya dan usaha yang dilakukan LAZ dalam rangka menciptakan pelayanan yang maksimal dan memberikan kepuasan pada muzaki dan mustahik. Upaya terkait dengan hal tersebut bisa dilakukan LAZ sebagai berikut:

- d. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan menciptakan berbagai cara dan prosedur yang tidak menyulitkan muzaki dan mustahik memperoleh layanan LAZ. Seperti, untuk penghimpunan dana zakat dengan layanan jemput bola bagi ke muzaki oleh amil, bahkan muzaki dipersilakan memilih amil yang disukai, media SMS, internet banking, rekening bank dan masih banyak media lain yang digunakan oleh LAZ dalam rangka mempermudah bagi muzaki dalam menyalurkan dana zakatnya. Adapun untuk pemberdayaan dana zakat dilakukan dengan: (1) berbasis program artinya, dirancang program yang dibutuhkan oleh mustahik; (2) berbasis wilayah artinya, dirancang berdasarkan pada wilayah yang membutuhkan; (3) berbasis pada kebutuhan insidental.
- e. Akuntabilitas dan transparansi. Konsumen LAZ baik muzaki maupun mustahik telah menuntut LAZ untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Wujud kedua hal tersebut, Laz memanfaatkan berbagai cara sebagai 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 LAZ miliki web sendiri), *annual report* (laporan tahunan) dan masih banyak media yang bisa digunakan dan mudah diakses oleh muzaki dan konsumen.

- f. Membangun relasi (*networking*) dengan konsumen. LAZ berusaha menciptakan berbagai program atau kegiatan yang dapat mempererat relasi atau hubungan dengan konsumen. Tujuan kegiatan ini adalah selain untuk mempertahankan konsumen juga menganggap konsumen (muzaki dan mustahik) sebagai bagian dari organisasi (LAZ). Kegiatan ini bisa berbentuk; pengajian (untuk berbasis masjid dan masjid), *training* (berbasis perusahaan dan LAZ), acara *charity*, maupun acara hiburan dan lain sebagainya.
- g. Menciptakan moto LAZ yang berpihak pada konsumen seperti pada tabel berikut:

Tabel 8.3
Moto Beberapa LAZ

No	LAZ	Moto LAZ
1	LAZ DPU-DT	Menuju masyarakat mandiri ahli dzikir – fikir – ikhtiar
2	LAZ Nahdlatul Ulama	Zakat untuk kesejahteraan umat
3	LAZ Pusat Zakat Ummat	Mengubah mustahik menjadi muzaki
4	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Mitra muzaki dan sahabat mustahik
5	LAZ Dompot Dhuafa	<i>Caring</i> (Peduli), <i>Networking</i> (Silaturahmi), <i>Empowering</i> (Pemberdayaan)
6	LAZ Nasional Jakarta	Terdepan, Amanah, Transparan dan Profesional
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	<p>a. Trusted: Menjalankan usaha dengan profesional, transparan dan terpercaya</p> <p>b. Progressive: Senantiasa berani melakukan inovasi dan edukasi untuk memperoleh manfaat yang lebih.</p> <p>c. Humanitarian: Memfasilitasi segala upaya humanitarian dengan tulus secara universal pada seluruh umat manusia.</p>

Sumber: Data wawancara dan diolah kembali

Semua hal tersebut pada dasarnya dilakukan oleh LAZ dalam rangka untuk memfokuskan semua kegiatan LAZ pada konsumen. Artinya, konsumen tidak saja dilayani baik muzaki dan mustahik, lebih dari semua itu, konsumen memperoleh nilai (*value*) dari LAZ berupa kepercayaan, kepuasan, ketenangan dan pengetahuan.

Kemudian, untuk menciptakan pelayanan yang berfokus dan memberikan kepuasan pelanggan tidak akan tercapai jika tidak didukung oleh amil yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Maksudnya, keterlibatan amil di semua jenjang dalam LAZ menjadi sangat penting dan berarti. Menciptakan keterlibatan amil dalam LAZ bisa dilakukan dengan:

- c. Membangun kesejajaran di antara sesama amil. Artinya semua amil dilibat dalam semua kegiatan LAZ sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian, keterlibatan mereka dihargai sebagai bagian dari kesuksesan LAZ. Dalam konteks ini, LAZ memberikan kebebasan bagi amil untuk melakukan inovasi dan kreasi dalam rangka menciptakan program yang ditawarkan LAZ. Bahkan untuk LAZ DPU-DT yang memiliki moto bekerja ”semua amil adalah bersaudara”. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk membangun kesejajaran dan meneguhkan komitmen bersama dalam melakukan peran masing-masing.
- d. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil. Banyak hal yang dilakukan oleh LAZ untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil seperti pendidikan dengan studi lanjut dari program S1 dan S2. Selain itu, memberikan pelatihan kepada amil menjadi hal yang penting terutama untuk meng*upgrade* keterampilan. LAZ biasanya mengirim amilnya ke berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh Forum Zakat (FoZ), Institut Manajemen Zakat (IMT) atau organisasi lain. FoZ biasanya menyelenggarakan pelatihan bagi amil 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 (*skill*) amil. IMT banyak memberikan materi berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (*human resources building*). Bahkan IMT tidak saja membuat paket pelatihan bagi amil yang bersifat *short course* tetapi juga menyediakan program setara diploma untuk profesi amil yang profesional bekerja sama dengan Universitas Indonesia (UI). Selanjutnya, pada masa yang akan datang, masyarakat akan memiliki persepsi bahwa profesi amil akan sejajar dengan profesi lainnya seperti pengacara, akuntan, dokter dan lain sebagainya.

e. Membangun kepercayaan kepada amil dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen LAZ sadar bahwa dengan diberikannya kepercayaan yang penuh akan memberikan kepercayaan diri pada amil untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Bahkan LAZ DPU-DT, LAZ DD, LAZ RZI dan masih ada beberapa LAZ lainnya yang memberikan award bagi amilnya yang berprestasi. Terbukti, sekarang, banyak LAZ yang mampu mengkreasi program-program yang ditawarkan dengan variasi yang tinggi. Bahkan, keberagaman dan variasi dari program yang ditawarkan LAZ akan menjadi keunggulan komparasi dan kompetitif dari masing-masing LAZ.

Ternyata, amil yang memiliki kompeten dan kapabilitas yang tinggi saja belum menjadi jaminan suatu LAZ dianggap bermutu. Dengan lingkungan yang mengalami perubahan sangat cepat, termasuk perubahan kebutuhan konsumen LAZ baik muzaki maupun mustahik, menuntut LAZ untuk selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan, baik dari sudut manajemen, pelayanan dan produk yang ditawarkan. Berkaitan dengan penciptaan produk yang ditawarkan, pada prinsipnya terdiri dari produk yang bersifat konsumtif dan produktif. Selanjutnya, dari kedua sifat tersebut dikembangkan menjadi berbagai produk turunan.

Untuk bisa menciptakan produk yang ditawarkan LAZ, tidak saja harus baik, memiliki nilai yang tinggi khususnya bagi mustahik tetapi juga harus benar (sesuai dengan syariah). Karena dari untuk dana zakat, peruntukannya harus kepada delapan asnaf, sedangkan dana infak dan *shadaqah*, peruntukannya lebih leluasa. Hal yang harus dilakukan oleh LAZ adalah: (1) mengidentifikasi kebutuhan mustahik baik masyarakat umum maupun masyarakat perusahaan; (2) proses perancangan dan penciptaan dengan mempertimbangkan manfaat bagi muzaki, instansi yang terkait, siapa yang bertanggung jawab, berapa biayanya, kapan waktu implementasi program dan hal lain yang terkait dengan program akan diciptakan tersebut; (3) Draft program yang akan ditawarkan LAZ, dikonsultasikan terlebih dahulu kepada dewan syariah untuk melihat kesesuaian dan kelayakan dari sudut syariah. Artinya, pada tahap ini, sudah ada pengendalian akan kualitas dari proses penciptaan program yang akan ditawarkan. (4) Setelah dianggap sesuai dan layak secara syariah, selanjutnya, diimplementasikan dan dimonitor program tersebut sesuai dengan peruntukannya; (5) Dilakukan evaluasi baik selama program berlangsung maupun program selesai. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui tingkat efektivitas program dan melihat apakah terdapat penyimpangan yang terjadi.

D. Bahan Evaluasi Materi

1. Sebutkan dan Jelaskan secara rinci faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* di Indonesia!
3. Bagaimana menurut saudara, kira-kira mana faktor yang memiliki kontribusi atau pengaruh paling besar terhadap penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard*, dan jelaskan alasannya!
4. Jelaskan pula, kira-kira faktor apa saja yang menurut saudara diperkirakan mempengaruhi penilaian kinerja dengan model *balanced scorecard* selain dari faktor-faktor yang dijelaskan pada bab ini!



KEPERCAYAAN KONSUMEN DALAM PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD*

ORGANISASI pengelola zakat merupakan organisasi yang bergerak di bidang sosial keagamaan yang melaksanakan peran intermediasi dari muzaki kepada mustahik. Keberlanjutan organisasi pengelola zakat akan tergantung kepada kepercayaan konsumen. Kepercayaan konsumen terbentuk dari beberapa aspek, diantaranya pengelolaan organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, kinerja organisasi yang menjadi kunci utamanya, dan aspek lainnya. Untuk itu, pada bab ini akan dijelaskan pengertian kepercayaan konsumen, pentingnya kepercayaan konsumen bagi organisasi pengelola zakat dan aspek-aspek yang membentuk kepercayaan konsumen.

A. Pengertian Kepercayaan Konsumen

Terjadi pergeseran paradigme dalam dunia bisnis, di mana yang awalnya berorientasi produsen sekarang menjadi berorientasi konsumen. Dampaknya adalah semua kebijakan bisnis organisasi diarahkan untuk mampu minimal menarik bagi konsumen, dan lebih lanjut percaya dan akhirnya membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Membangun kepercayaan konsumen merupakan hal yang tidak bisa ditawar bagi organisasi atau perusahaan. Karena dengan terbangunnya kepercayaan konsumen akan dapat meningkatkan penjualan barang dan jasa yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Banyak pengertian kepercayaan konsumen yang disampaikan oleh beberapa penulis. Pada umumnya kepercayaan konsumen dapat terbangun di antaranya melalui kegiatan pesamaran yang efektif. Pemasaran yang efektif tergantung pada pengembangan dan pengelolaan kepercayaan konsumen sehingga konsumen secara khusus akan membeli atau menggunakan suatu jasa sebelum mengalaminya (Shamdasani dan Balakrishan.2000:403). Pengelolaan kepercayaan konsumen ditentukan dengan cara mengoptimalkan sumber daya pemberi jasa, teknologi dan sistem yang digunakan dalam rangka menciptakan kepercayaan konsumen. Kreitner dan Kinicki (2001:422) menyatakan, kepercayaan konsumen merupakan keyakinan suatu pihak mengenai maksud dan perilaku pihak lainnya. Secara konseptual, (Morgan dan Hunt. 1994:23), menyebutkan bahwa kepercayaan konsumen akan tercipta jika suatu pihak memiliki keyakinan terhadap integritas dan reliabilitas pihak lain.

Selanjutnya menurut Rambat dan Hamdani (2008:175), bahwa keyakinan konsumen pada suatu pihak yang berkaitan dengan penyediaan barang jasa tercermin dari keputusan konsumen untuk membeli produk/menggunakan jasa dari organisasi yang dipercayai tersebut. Artinya terdapat keterkaitan antara kepercayaan konsumen dengan keyakinan konsumen untuk mengambil keputusan membeli produk/menggunakan jasa. Hal tersebut tercermin pada bertambahnya jumlah konsumen dari waktu ke waktu, bahkan secara sukarela konsumen akan melakukan kegiatan persuasif bagi konsumen lain untuk melakukan seperti apa yang dia lakukan (*mouth to mouth communication*).

Literatur tentang kepercayaan menyarankan, bahwa keyakinan pada pihak yang mendapat kepercayaan adalah reliabel dan integritas tinggi, disertai dengan kualitas yang konsisten, kompeten, jujur, bertanggungjawab dan baik. Kepercayaan konsumen tidak hadir begitu saja, tetapi dari proses yang lama sampai kedua belah pihak saling mempercayai. Dalam proses terbentuknya kepercayaan konsumen dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti, reputasi organisasi, besar atau kecilnya organisasi, saling menyenangkan antara konsumen dengan organisasi maupun antara konsumen dengan karyawan organisasi. Kepercayaan konsumen diyakini berperan dalam pembentukan persepsi konsumen bagi organisasi jasa (Donney and Canon. 1997:38).

B. Arti Penting Kepercayaan Konsumen Dalam Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Model *Balanced Scorecard*

Dari pengertian yang sudah dikemukakan di atas, kepercayaan konsumen banyak dikaitkan dengan aspek lain, diantaranya adalah keyakinan konsumen. Kepercayaan konsumen merupakan keyakinan konsumen pada suatu pihak yang berkaitan dengan penyediaan barang jasa tercermin dari keputusan konsumen untuk membeli produk/menggunakan jasa dari organisasi yang dipercayai tersebut. Artinya terdapat keterkaitan antara kepercayaan konsumen dengan keyakinan konsumen untuk mengambil keputusan membeli produk/menggunakan jasa.

Kemudian berkaitan dengan kualitas jasa, maka apabila konsumen merasa telah memperoleh kualitas jasa yang sesuai dengan harapannya maka konsumen akan melakukan pembelian dan penggunaan jasa kembali sebagai bentuk dari loyalitas konsumen, juga secara suka rela menyampaikan informasi dari mulut ke mulut kepada konsumen lain. (Rambat dan Hamdani .2008:175), dan pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas organisasi (Kotler.2004:125). Hal tersebut tercermin dari banyaknya konsumen yang kembali. Selanjutnya Shamdasani dan Balakrishan (2000:421) menggunakan integritas dan reliabilitas sebagai indikator untuk mengukur kepercayaan konsumen dan menemukan bahwa *contact personel* dan *physical environment* mempengaruhi kepercayaan konsumen. Selanjutnya kepuasan pelanggan mempengaruhi kepercayaan konsumen yang berdampak pada komitmen konsumen. Menurut Rambat dan Hamdani (2008:175), beberapa elemen penting dari kepercayaan konsumen, adalah:

- a. Kepercayaan merupakan perkembangan dari pengalaman dan tindakan masa lalu.
- b. Watak yang diharapkan dari partner, seperti dapat dipercaya dan dapat diandalkan.
- c. Kepercayaan melibatkan kesediaan untuk menempatkan diri dalam risiko.
- d. Kepercayaan melibatkan perasaan aman dan yakin pada diri partner.

Selanjutnya, konsumen harus bisa merasakan bahwa konsumen dapat mengandalkan organisasi. Namun membangun kepercayaan konsumen membutuhkan waktu yang lama dan akan berkembang setelah pertemuan yang berulang kali dengan konsumen. Yang lebih penting, kepercayaan konsumen berkembang setelah seorang individu mengambil risiko dan berhubungan dengan partnernya (melakukan pembelian produk atau jasa kembali secara berulang). Hal ini menunjukkan bahwa membangun hubungan yang dapat dipercaya akan lebih mungkin terjadi dalam sektor industri tertentu, terutama yang melibatkan pengambilan risiko oleh konsumen

dalam jangka pendek atau jangka panjang. Di sisi lain, beberapa situasi dan indikator dari kepercayaan konsumen (*consumer trust*) dikatakan oleh Egan (2001:89), sebagai berikut:

- a. *Probity* (fokus kepada kepercayaan, integritas dan reputasi)
- b. *Equity* (berkaitan dengan *fair-mindedness, benevolence*)
- c. *Reliability* (berkaitan dengan keandalan, ketepatan serta konsistensi dari produk dan *service* yang diharapkan dalam beberapa hal berkaitan dengan garansi yang dikeluarkan oleh perusahaan).

Kepuasan konsumen terhadap nilai pelayanan dan organisasi menuntun mereka untuk komit dan loyal kepada organisasi tersebut. Konsumen hanya akan loyal kepada organisasi ketika didahului oleh rasa percaya (Blomerat and Gaby.2001:153). Ketika kepercayaan konsumen kepada produk atau jasa telah terbentuk konsistensi kualitas produk dan jasa, maka akan berdampak kepada komitmen dan loyalitas. Menurut Rambat dan Hamdani (2008:175), kepercayaan adalah hal penting bagi konsumen, karena kebanyakan konsumen akan mengutamakan untuk tetap menjadi konsumen suatu organisasi, ketika mereka telah percaya kepada organisasi tersebut.

Kepercayaan konsumen bagi LAZ, didefinisikan sebagai tingkat keyakinan muzaki dan mustahik bahwa LAZ telah mengambil langkah paling tepat, yang akan menguntungkan dan membantu muzaki dan mustahik dalam mencapai tujuan. Yaitu bagi muzaki merasa percaya dan tenang kala muzaki menyerahkan dana zakatnya untuk dikelola oleh LAZ. Bagi mustahik merasa percaya dan diperlakukan sebagaimana mestinya sebagai penerima dana ZIS dengan berbagai program pendistribusian dana ZIS.

Rasa percaya konsumen bagi LAZ berdampak pada pengambilan keputusan konsumen untuk menipkan dana ZIS yang dipercayai dan bagi mustahik untuk menerima dana ZIS. Selanjutnya, kepercayaan konsumen pada LAZ tercermin dari peningkatan jumlah konsumen dari tahun ke tahun yang akan menimbulkan peningkatan pada penghimpunan dana ZIS. Selain itu, kepercayaan konsumen akan berdampak pada tingkat kembali konsumen untuk menggunakan jasa LAZ

Berkaitan dengan kepercayaan konsumen, Kreitner dan Kinicki (2001:422) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan keyakinan suatu pihak mengenai maksud dan perilaku pihak lainnya. Kepercayaan konsumen juga didefinisikan bahwa penyedia jasa dapat dipercaya atau diandalkan dalam memenuhi janjinya. (Sideshmuhk et al. 2002:17). Di sisi lain, Donney and

Connon (1997:380) menjelaskan secara rinci faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti reputasi organisasi, besar/kecilnya organisasi, saling menyayangi dengan pegawai organisasi maupun antara pelanggan dengan pegawai organisasi. Kepercayaan konsumen diyakini berperan dalam pembentukan persepsi pelanggan dalam hubungan mereka dengan organisasi jasa (Taylor.2001.320). Kemudian menurut Buytendijk, F. (2008:2) dalam artikel *Performance Leadership*, menyatakan terdapat keterkaitan antara kepercayaan (dalam hal ini kepercayaan konsumen) dengan kinerja organisasi. Hal tersebut dijelaskan bahwa dengan kepercayaan yang tinggi dari konsumen organisasi akan dapat respon dan persepsi positif sehingga mampu menciptakan berbagai kinerja yang tinggi. Di sisi lain, Buytendijk, F (2008:4), menyebutkan bahwa kepercayaan konsumen dibangun dari akuntabilitas (*good governance*) dan komitmen yang dibangun oleh organisasi.

Dalam berbagai tulisan dan penelitian ini, biasanya kepercayaan konsumen ditempatkan sebagai variabel *intervening/moderating* bagi variabel lain seperti, penerapan prinsip-prinsip *good governance* dalam meningkatkan kinerja organisasi. Alasan menempatkan kepercayaan konsumen dijadikan sebagai variabel *intervening/moderating* karena banyak masalah yang berasal dari rendahnya kepercayaan konsumen sehingga target penghimpunan dana tidak terpenuhi. Dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat yang rendah tersebut, khususnya bagi organisasi pengelola zakat seperti lembaga amil zakat, harus dibangun tata kelola yang baik pada LAZ dengan implementasikan *good governance*. Selanjutnya kepercayaan konsumen akan dapat menciptakan nilai organisasi melalui operasi LAZ (penghimpunan dan pemberdayaan dana ZIS). Jika kegiatan operasi tersebut terlaksana sesuai dengan tujuan LAZ, maka kinerja organisasi dapat tercapai.

Kinerja organisasi merupakan hasil upaya manajemen dalam memanfaatkan peluang untuk memperoleh hasil terbaik dengan pilihan risiko yang terendah berdasarkan teori manajemen strategik (Wheelen and Hunger,2003:67). Adapun sistem pengukuran kinerja menyiapkan suatu mekanisme agar rangkaian strategi dapat dijalankan. Sistem tersebut bekerja dengan asumsi bila hanya mengukur faktor finansial tidaklah cukup dalam menilai kinerja organisasi dan pengukuran nonfinansial harus mendapat perhatian khusus berdasarkan pengembangan pengalaman. (Anthony and Govindarajan, 2003). Hal senada dengan hasil penelitian (Manguns.2010:45) menjelaskan bahwa untuk pengelolaan LSM, penerapan *good governance* menjadi hal penting karena tata kelola LSM yang baik tentunya tidak terlepas dari

prinsip-prinsip *good governance*, yaitu akuntabel dan transparan. Jauh lebih mudah bagi suatu LSM yang telah akuntabel dan transparan menuntut hal yang sama kepada aparat pemerintah yang menjadi mitranya. LSM yang mahal pendanaannya otomatis wajib berakuntabel dan transparan kepada konstituennya, agar kredibilitasnya senantiasa terjaga yang berujung pada terpeliharanya kesinambungan pendanaan untuk melaksanakan kegiatan layanannya.

Untuk bisa menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif, pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* merupakan penilaian kinerja yang menggabungkan dimensi finansial dan nonfinansial. Para pendukung *balanced scorecard* berpendapat bahwa pendekatan ini dapat memberikan arti, mewujudkan visi strategi organisasi ke dalam suatu alat strategi komunikasi yang efektif dan memotivasi kinerja sesuai dengan tujuan strategi yang telah ditetapkan, Hoque (2003:15) menyatakan, *the balanced scorecard process allows an organization to translate its strategy into operational actions at every level*. Berdasarkan kutipan di atas, bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Dalam pengukuran kinerja, memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu perspektif dalam penilaian kinerja organisasi dengan model *balanced scorecard* adalah perspektif konsumen. Aspek yang diukur dalam perspektif konsumen diantaranya kepuasan konsumen yang berdampak pada meningkatnya kepercayaan konsumen, hingga penjualan barang dan jasa meningkat.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan model *balanced scorecard* bisa diaplikasikan pada organisasi nonprofit dan sektor publik, seperti organisasi pengelola zakat.. Seperti model yang dikembangkan oleh Rohm (2004:47) dengan memodifikasi sedikit model *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan. Adapun perspektif yang dikembangkan oleh Rohm adalah: perspektif *customers and stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employees & organization capacity*. Hal senada dengan hasil riset Dikdik Tandika (2009:105) menjelaskan bahwa model *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Rohm cocok diterapkan pada organisasi BAZ.

Kepercayaan konsumen pada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-

pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Kepercayaan konsumen diukur menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu:

1. Peningkatan jumlah muzaki,
2. Peningkatan jumlah mustahik,
3. Peningkatan presentase muzaki baru,
4. Peningkatan presentase mustahik baru
5. Peningkatan presentase konsumen kembali.

Bila dilihat berdasarkan instrument tersebut, terlihat bahwa organisasi pengelola zakat khususnya LAZ telah melaksanakan kegiatan operasi dengan berbagai upaya dalam rangka untuk menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Adapun variabel kepercayaan konsumen dapat dilihat dari:

- a. Kecenderungan peningkatan jumlah muzaki menunjukkan masyarakat semakin percaya pada LAZ yang diteliti. Hal tersebut terbukti dari jumlah muzaki yang semakin bertambah. Muzaki merupakan konsumen utama LAZ karena menjadi sumber dana operasi LAZ.
- b. Peningkatan tersebut, seiring dengan peningkatan jumlah muzaki. Jumlah muzaki yang meningkat akan berdampak pada jumlah dana ZIS yang dihimpun semakin besar, sehingga LAZ memiliki keleluasaan memberdayakan dana ZIS kepada mustahik melalui program-program yang ditawarkan.
- c. Peningkatan muzaki baru dari LAZ ternyata mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan masyarakat semakin percaya hingga dengan kesadaran sendiri muzaki menyalurkan dana ZIS nya kepada LAZ. Hal ini membuktikan keberhasilan LAZ dalam melakukan sosialisasi dengan menggunakan berbagai media baik sosialisasi lembaganya maupun program-program yang ditawarkannya..
- d. Peningkatan mustahik baru LAZ yang diteliti memiliki kecenderungan meningkat, hal ini disebabkan oleh peningkatan jumlah dana ZIS yang mengalami peningkatan, sebagai akibat dari jumlah muzaki dan muzaki baru yang meningkat atau bertambah. Dampaknya, LAZ mampu menghimpun dana ZIS secara maksimal dan LAZ mampu memaksimalkan pemberdayaan dana ZIS yang mampu dihimpun tidak hanya kepada mustahik lama tetapi mustahik baru melalui program-program pemberdayaan yang ditawarkan LAZ.
- e. Peningkatan konsumen kembali dari LAZ yang diteliti pada umumnya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini membuktikan kepercayaan masyarakat khususnya

muzaki yang semakin tinggi dan baik. Kembalinya muzaki untuk menyalurkan dana ZIS pada LAZ yang sama mencerminkan kepuasan muzaki atas pelayanan dan apa yang telah dilakukan LAZ atas dana yang disalurkan muzaki tersebut.

Selanjutnya, berdasarkan data ekstern di mana data yang menunjukkan kepercayaan konsumen LAZ yang berasal dari perspektif konsumen sendiri. Dengan menyebarkan kuesioner yang diberikan atau diisi oleh konsumen, dalam rangka membandingkan dengan indikator kepercayaan konsumen yang berasal dari data intern. yaitu:

Tabel 9
Kepercayaan Konsumen Menurut Perspektif Konsumen

No	Faktor Kepercayaan Konsumen
1	Fungsi organisasi pengelola zakat khususnya LAZ sebagai organisasi alternatif untuk menghimpun dan memberdayakan dana zakat. organisasi pengelola zakat khususnya organisasi pengelola zakat khususnya
2	Integritas pengelola zakat pada organisasi pengelola zakat khu organisasi pengelola zakat khususnya susnya LAZ
3	Reputasi organisasi pengelola zakat khususnya LAZ
4	Kejujuran petugas organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dalam melaksanakan tugasnya.
5	Komitmen pengelola organisasi pengelola zakat khususnya LAZ pada aturan-aturan yang telah ditetapkan.
6	Kehandalan sarana fisik yang dimiliki organisasi pengelola zakat khususnya LAZ.
7	Kelancaran, kecepatan, ketepatan, pelayanan, akuntabilitas organisasi pengelola zakat khususnya LAZ

Sumber: Kuesioner kepercayaan konsumen diolah kembali

Berdasarkan tabel di atas, jawaban yang diisi oleh responden untuk memperoleh data ekstern dengan 3 jenis jawaban yaitu: (1) biasa saja, (2) percaya dan (3) sangat percaya. Adapun informasi sebagai hasil penelitian yang bisa mendukung arti penting kepercayaan konsumen dalam penilaian kinerja organisasi pengelola zakat khususnya LAZ, berdasarkan perspektif konsumen, sebagai berikut:

1. Konsumen pada umumnya **sangat percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena telah melaksanakan fungsi sebagai lembaga alternatif dalam pengelolaan dana zakat.
2. Konsumen pada umumnya **percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena integritas dalam melaksanakan fungsinya sebagai pengelola dana zakat.
3. Konsumen pada umumnya **percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena memiliki reputasi yang baik.
4. Konsumen pada umumnya **sangat percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena kejujuran amil dalam melaksanakan tugasnya.
5. Konsumen pada umumnya **sangat percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena Komitmen pengelola LAZ pada aturan-aturan yang telah ditetapkan.
6. Konsumen pada umumnya **percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena kehandalan sarana fisik yang dimiliki organisasi pengelola zakat khususnya LAZ, seperti bangunan, media informasi dan lain sebagainya.
7. Konsumen pada umumnya **percaya** kepada organisasi pengelola zakat khususnya LAZ karena kelancaran, kecepatan, ketepatan, pelayanan, akuntabilitas organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dalam melaksanakan fungsinya.

Berdasarkan uraian kepercayaan konsumen di atas, bahwa terdapat kecenderungan masyarakat semakin mempercayai organisasi pengelola zakat khususnya LAZ sebagai lembaga pengelola zakat dari tahun ke tahun. Artinya terdapat konsistensi kepercayaan konsumen organisasi pengelola zakat khususnya LAZ yang diteliti baik berdasarkan data intern maupun data ekstern (perspektif konsumen). Informasi tersebut, organisasi pengelola zakat khususnya LAZ harus menyikapi sebagai informasi berharga dengan mempertahankan apa yang sudah dilakukan dan meningkatkan hal-hal lain yang memang diinginkan dan membuat tertarik konsumen baik muzaki maupun mustahik. Hal-hal yang harus ditingkatkan adalah: integritas manajemen, reputasi LAZ yang sudah baik, keandalan fasilitas organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dan pelayanan LAZ seperti kelancaran, kecepatan, ketepatan dan akuntabilitas organisasi pengelola zakat khususnya LAZ dalam melaksanakan fungsinya.

C. Bahan Evaluasi Materi

1. Jelaskan olah saudara yang dimaksud dengan kepercayaan konsumen dari berbagai aspek!
2. Jelaskan bagaimana pentingnya kepercayaan konsumen pada penilaian kinerja organisasi khususnya pada organisasi pengelola zakat!
3. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan konsumen bagi organisasi atau perusahaan!

DAFTAR PUSTAKA

Al Qur'an dan Al Hadist

Achyar Zein. **Catatan Ramadhan 1428, Zakat Fitrah**, Artikel 09 Oktober 2007. Sumber: [http://www.waspada.co . id](http://www.waspada.co.id) diakses 09.01.2008

Achmad Faisal. 2008. **Petunjuk Zakat Praktis**, Bandung. Penerbit. Pusat Zakat Umat.

Adiwarman A. Karim dan A. Azhar Syarief. 2008. **Fenomena Unik Di Balik Menjamurnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia**. Makalah disajikan dalam media Jurnal *Zakat dan Empowerment Vol 1 Agustus 2008*, diterbitkan oleh *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)*. Jakarta

Ahmad Juwaini. 2011. **Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Zakat Indonesia**. Dalam Buku Noor Aflah berjudul “Strategi Pengelolaan Zakat di Indonesia”. Penerbit Forum Zakat. Jakarta

Aji Purba Trapsila, 2008. **Implementasi Konsep *Balanced Scorecard (BSC)* pada Lembaga Amil Zakat**. Makalah ini dimuat dalam website Ekonomi Islam Online.

Almizar Hamid:2009. **Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia**. Artikel ini dimuat pada Harian Republika, Jum'at 05 Juni 2009.Jakarta

Alrasikh, 2007. **Zakat Sebagai Alternatif Pengentasan Kemiskinan:** Lembar Jumat Al-Rasikh, Artikel, Juli 27Th, 2007. Sumber:<http://alrasikh.wordpress.com> diakses 12.11.08.

Ancella Anitawati Hermawan. 1996. ***Balanced Scorecard* Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik**. IAI – Pra-Konvensi Nasional Akuntansi ke-3. Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL). September 1996. Semarang.

Anthony, Robert N and Vijay Govindrajan.2003. ***Management Control System. Eleven Edition. Mc Graw Hill Inc.*** Boston.

Arens, Alvin A., Rendal J Elder and Mark S Beasley. 2006. ***Auditing and Assurance Services : An Integrated Approach***. Eleventh edition, Pearson Education, Inc. New Jersey

Arif Mufraini.2006. **Akuntansi dan Manajemen Zakat: Mengoptimalkan Kesadaran dan Membangun Jaringan**. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Jakarta

Asep Saefuddin Jahar, **Zakat Antarbangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis**

- Pemerintah dan Organisasi Masyarakat Sipil.** Makalah disajikan dalam media Jurnal *Zakat dan Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh *Indonesia Magnificence of Zakat (IMZ)*. Jakarta
- Azyumardi Azra. 2010. **Negara dan Pengelolaan Zakat.** Makalah ini dimuat pada portal Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Barker, C. Pistrang, N & Elliot, R (2002). *Research Methods in Clinical Psychology*.(2nd ed.). John Wiley & Sons, LTD. Chichester England
- Barnes, James G. 2003. **Rahasia Manajemen Hubungan Pelanggan.** Terjemahan Andrea Winardi. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Basuki, Johansen, 1997. **Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan.** Penerbit Yayasan Pembina Manajemen. Jakarta
- Bloemar, Josee and Gaby Odekerken-Schroede. 2001. *The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality management*. P. 213-217.
- Boynton, William C and Raymond N Johnson. 2006. *Modern Auditing: Assurance Services and The Integrity of Financial Reporting*. Eight Edition. United States of America: John Wiley & Sons.Inc
- Budi Budiman, 2002, **Potensi Dana ZIS Sebagai Instrumen Ekonomi Islam dari Teori dan Implementasi Manajemen.** Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Sistem Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Buytendijk, Frank. 2009. *Trust, Relationship and Performance. Journal Management Excellent: Creating Value Issue. The Article Performance Leadership*.
- Cascio F Wayne. 1995. *Managing Human Resources*. International Edition. Fourth Edition. McGraw-Hill Companies, Inc. Canada
- Christian Herdinata. 2008. **Good Corporate Governance Vs Bad Corporate Governance : Pemenuhan Kepentingan Antara Para Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Minoritas.** Makalah ini disajikan dalam *The 2nd National Conference UKWMS* Surabaya, 6 September 2008. Surabaya
- Circle Of Information And Development (CID)* Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia.2008. **Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat. Jakarta**
- Committee of Sponsoring Organization (COSO) of The Treadway Commision 2004.

- Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*. COSO. September 2004. USA
- _____. 2002. *Enterprise Risk Management Framework Key Concepts Briefing Document*. COSO. July 2002. USA
- Consuelo G. Servilla et al. *An introduction to Research Methods*. Rax Printing Company Inc., 1988. Philippines
- Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9th ed.). International edition. Mc Graw Hill. New Jersey
- Creech, Bill.1996. **Lima Pilar TQM: Cara Membuat Total Quality Management Bekerja Bagi Anda**. Dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Daft, Fremont and James F Rosenweig. 1998. alih bahasa A. Hasyimi Ali. **Organisasi dan Manajemen**. Jakarta
- Daft Richard L.2001. *Organization Theory and Design. Seventh Edition printed*. New Jersey USA
- Dale, B.G.1994. *Managing Quality*. 2nd . Manchester, Prentice Hall International (UK) Limited.
- Daniel I Prajogo dan Amrik S Sohal. 2006. *The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM) and Organization Performance-The Mediating Role of TQM*. European Journal of Operational Research.
- Deal, E Terrance & Kennedy A Ellen. 1999. *The New Corporate Cultures*, Massachusset, Persons Publishing.
- Deddy Supardi Aman Saputra. 2005. **Pengaruh Peran Dewan Komisaris, Formulasi Strategi dan Penerapan Pengendalian Intern serta Pengembangan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Kinerja Bisnis**. Disertasi Doktor. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran. Bandung
- Didin Hafidhuddin. 2011. **Urgensi Membangun Sinergi Antar Organisasi Pengelola Zakat**. Dalam Buku Nor Aflah berjudul “Stretegi Pengelolaan Zakat di Indonesia”. Penerbi Forum Zakat. Jakarta
- Dikdik Tandika.2009. **Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Publik Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Dalam Upaya Optimalisasi Penghimpunan Zakat di Propinsi Jawa Barat, Banten dan DKI Jakarta**. Disertasi Doktor .Program Pasca Sarjana Universitas Pasundan. Bandung

- Djailani, 2003. **Strategi Bazis DKI Dalam Menyiasati Implementasi UU No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat**, Forum Zakat (FOZ).
- Donney Patricia M and Joseph P Canon. 1997. *An Examination of The Nature of Trust in Buyer Seller Relationship*. Journal of Marketing 61:35-51
- Efri S. Bahri. **Mengukur Kualitas Manajemen Zakat**. Artikel ini dimual dalam kumpulan artikel Community for Economic Enlightenment.
- Egan, John. 2001. *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*. Prentice Hall: Malaysia
- Eri Sudewo, 2008, **Standardisasi Pengelolaan ZISWAF Empat Negara (Indonesia-Malaysia-Singapura-Brunei)**. Dalam buku berjudul: *South East Asia Zakat Movement*. Jakarta. Penerbit Forum Zakat (FoZ)
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana.2001. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- Feroz, Ehsan H, Sanjay Goel and Raymond L Raab. 2008. *Performance Measurement for Accountability in Corporate Governance*. Review of Accounting and Finance. Vol 7. No.2.2008.
- FCGI (*Forum for Corporate Governance in Indonesian*). 2002. **Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance) The Essence of Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia**. Yayasan Pendidikan Pasar Modal Indonesia & Sinergy Communication.
- Flamholtz, Eric. 2001. *Corporate Culture and The Bottom Line, European Management Journal* Vol. 19, No. 3, pp. 268–275, 2001 Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01.
- Garvin, David.A, 1984. *What Does Quality Mean ?* .Sloan Management Review 26, no.1. p.25-43
- Gunarianto.2005. **Pengaruh Penerapan Strategi Keunggulan Bersaing, Total Quality Management, Cost of Quality, dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Haniffa RM dan T.E Cooke. 2002. *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations*. ABACUS International Journal. Vol.38. No,3. 2002.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryanne. M, 1997, *Cost Management : Accounting and Control*. Second edition, South - Western College Publishing, Cincinatti-Ohio

- Hilman Latief. 2008. **Membangun Koherensi Antar Sektor: Filantropi Islam, Agenda Organisasi Sektor Ketiga dan Masyarakat Sipil di Indonesia**. Artikel yang dipublikasikan dalam *Zakat dan Empowerment : Jurnal Pemikiran dan Gagasan*. Vol 1/ Agustus 20018. Circle of Information and Development. Jakarta.
- Hiro Tugiman M. 2000. **Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survei pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia)**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Horngren, Charles T, 1998. George Foster, and Srikant M. Datar, *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Eighth Edition, Englewood Cliffs- New Jersey,
- Hodge B.J, William P. Anthony dan L. Gales .1996. *Organizational Stratgey and Firm Performance*, Southmerster. Cincinatti.
- Hoque Zahirul. 2003. *Total Quality Management and The Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Dirrections for Research*. *Journal Critical Perspective on Accounting*.
- Hiro Tugiman M. 2000. **Pengaruh Peran Auditor Internal Serta Faktor-Faktor Pendukungnya Terhadap Peningkatan Pengendalian Internal dan Kinerja Perusahaan (Survai pada 102 Badan Usaha Milik Negara dan Badan Usaha Milik Daerah di Indonesia)**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung.
- Hunger, David, J., Thomas L Wheleen. 2003. *Strategic Management*. Ninth Edition. New Jersey. Perentice Hall.
- Husein Umar. 2001. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Raja Grafindo Press. Jakarta
- IAI. 2012. **Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan**. Ikatan Akuntan Indonesia. Jakarta
- IICG (*Indonesian Institute on Corporate Governance*). 2000. *Corporate Governance atau Corporate Failure?*. The Indonesian Institute of Corporate Governance.
- Indonesia Zakat & Development Report 2009. 2009. **Zakat dan Pembangunan: Era Baru Zakat Menuju Kesejahteraan Ummat**. PEBS FEUI, CID dan Dompot Duhafa Republika. Jakarta
- Imelda RHN. 2004. **Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik**. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol 6. No 2. Nopember 2004:106-122. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya.

- Indra Bastian, 2006. **Akuntansi Sektor Publik**, Suatu Pengantar. Penerbit Erlangga . Jakarta
- Jamil Azzaini.2008. **Berdayakan Lembaga Amil Zakat**. Artikel ini dimuat dalam Tabloid Republika. Jumat, 19 September 2008
- Jones. Gareth R. 1994. **Organizational Theory: Text and Cases**. First Edition. Wesley Longman Publishing Company. Inc. United States of America.
-2001. **Organizational Theory: Text and Cases**. Third Edition. Wesley Longman Publishing Company. Inc. United States of America.
- Kaplan. Robert and David P Norton. 1996. **The Strategy Focused Organization**. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
-1996,. **Menerapkan Strategi Menjadi Aksi: Balanced Scorecard**.
Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kementrian BUMN. 2002. **Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep-117/M-MBU/2002 Tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**.
- Khotibul Umam, S.H. Karina Dwi Nugrahati P, dan Sekar Ayu.2009. **Implementasi Prinsip Good Corporate Governance Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kepercayaan pada Bank Syariah**. Artikel ini dimuat dalam *Economic Journal Online*
- Kieso Donald E; JJ Weygandt and T.D Warfield. 2004. **Intermediate Accounting**. Eleventh Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kinney, William R. 2003. **“Auditing Risk Assessment and Risk Management Process”**
In Research Opportunities in Internal Auditing. Edited by Andrew D Bailey, Audrey A Gramling, and Sridhar Ramamoorti. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Kotter, John P. & Hekett L James. 1992. **Corporate Culture and Performance**. New York. The Free Press.
- Kotler Philip & Kevin Lane Keller. 2009. **Marketing Management. Thirteenth Edition**,
New Jersey; Pearson Education Inc.
- Kotler, Philip. Dyson. Moore. Alsop, Godin. 2004. **Managing, Customer Relationship**,
New Jersey; Published by John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Kotler Philip and Amstrong. 2001. **Principles of Marketing, A Division of Simon & Scuter, Englewood Clif, New Jersey; Prentice Hall International Inc.**

- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. 2003. *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston. Allyn and Bacon Inc.
-2001. *Organizational Behavior*, Fifth Edition, New York, Mc Graw-Hill, Companies Inc.
-2003, **Perilaku Organisasi**, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Salemba Empat.
- Kushardanta Susilabudi, 2008, **Penguatan/Pemantapan Kapasitas Lembaga Pengelola Zakat**. Dalam buku berjudul: *South East Asia Zakat Movement*. Jakarta. Penerbit Forum Zakat (FoZ)
- Mahmudi. 2007. **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Edisi Revisi. UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- 2008.**Pengembangan Sistem Akuntansi Zakat dengan Teknik Fund Accounting**. (Online), (<http://idb2.wikispaces.com/file/view/rp2008.pdf>, diakses 01 Oktober 2012)
- Mardiasmo. 2002. **Akuntansi Sektor Publik**. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mardjana. I Ketut 2002. *Corporate Governance dan Privatisasi. The Essence of Good Corporate Governance: Konsep dan Implementasi Perusahaan Publik dan Korporasi Indonesia*. Yayasan Pendidikan Pasar Modal dan Sinergy Communication.
- McNamee. David. 1997. *Audit Risk Assessment-A Special Workbook for Internal Auditors. Woodland Drive*. Alamo. CA:MC2 Management Consulting.
- Messier. William F. 2006. *Auditing and Assurances Services: A Systematic Approach. Fourth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Miccolis. J.A, K.Hiveley, and B.W.Merkley. 2000. *Enterprise Risk Management: Trend and Emerging Practices*. Altmore Springs. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Michelon Giovanna, Sergio E Baretta and Saverio Bozzolan. 2009. *Disclosure on Internal Control System as Substitute of Alternatif Governance Mechanisms*. Social Science Research Network (SSRN).
- Mu'is, Fahrur.2011. **Zakat A-Z Panduan Mudah, Lengkap, dan Praktis tentang Pengelolaan Zakat**. Solo: Tinta Medina
- Mulyadi, 1992, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Ke-1, Bagian Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.

-1996, *Total Quality Management : Pergeseran Paradigma Dalam Pengelolaan Perusahaan*, dalam Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pebruari 1996, Yogyakarta, STIE - YKPN.
-1996, *Cost Management System : Akuntansi Biaya Dalam Lingkungan Manufaktur Maju*, dalam Makalah Workshop Mata Kuliah Cost Management System, 23 Agustus 1996, PPA-UGM, Yogyakarta.
- 2001. *Total Quality Management: Prinsip Manajemen Kontemporer Untuk Mengarungi Lingkungan Bisnis Global*. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta
- 2002. **Auditing**. Buku 1. Edisi Keenam. Jakarta. Penerbit Salemba Empat
- M. Surjani Ichsan. 2011. **Zakah Criteria for Performance Excellencet: Pedoman Kriteria Zakat Untuk Kinerja Unggul**. Penerbit Forum Zakat. Jakarta.
- Nana Mintarti. 2011. **Kerangka Kerja Logis: Pendekatan Strategis Pendayagunaan Zakat**. Dalam Buku No0r Aflah berjudul “Stretegi Pengelolaan Zakat di Indonesia”. Penerbi Forum Zakat. Jakarta
- Nani Imaniyati. 2007. **Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen Individu Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Manajer Tingkat Bawah**. Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Nasrun Harun. 2009. **Depag Tidak Akan Sentralisasi dan Bubarkan LAZ**. Artikel ini dimuat dalam website Departemen Agama Republik Indonesia www.depag.go.id.
- Noneng Komara Nengsih, dkk, 2006, *Millenium Development Goals: Realitas MDG di Indonesia 1999-2002 Konsep dan Pemikiran*. BPS Jabar:2006
- Noor Aflah dan Mustolih Siradj. 2011. **Strategi pengelolaan Zakat Berbasis Komunitas**. Dalam Buku Nor Aflah berjudul “Strategi Pengelolaan Zakat di Indonesia”. Penerbi Forum Zakat. Jakarta
- Nurhayati, Sri dan Wasilah. 2012. **Akuntansi Syariah di Indonesia**. Jakarta: Salemba Empat.
- 2009. **Akuntansi Syariah di Indonesia (edisi 2)**. Jakarta: Salemba Empat.
- OECD. 1999. *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*.
- Petrovits. Christine, Chaterine Shakespeare and Aimee Shih.2010. *The Causes and*

Consequences of Internal Control Problems in Nonprofit Organizations. Social Science research Network.

Pickett, K.H Spencer. 2005. *Audit The Risk Management Process*. USA: John Willey & Sons. Inc

PKPU, **Panduan Zakat, Jenis Zakat**, Sumber:
<http://www.pkpu.or.id/panduan.php?id=3diases>

Raykov, Tenko & Marcoulides, George, A. 2006. *A First Course in Structural Equation Modeling*. (2nd ed), Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.

Render, Bary and Jay Heizer. 1997. *Principles of Operations Management with Tutorials*. 2nd edition. Prentice Hall, Int, Inc.

.....2001, **Prinsip-Prinsip Manajemen Operasional**, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Ricchiute, David N. 2006. *Auditing*. Eight Edition. International Student Edition USA: Thomson South-Western Corp.

Robbin, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Seventh Edition, Prentice Hall International. Inc. United of America.

Robertson, Jack C and Timothy J Louwers. 2002. *Auditing and Assurance Service*, Tenth Edition. Singapore:McGraw-Hill Companies.

Rohandi. 2011. **Mengurai Kemiskinan dengan Zakat**. Artikel ini dipterbitkan pada kumpulan artikel Strategi Pengelolaan Zakat di Indonesia Editor Noor Aflah. Penerbit Forum Zakat. Jakarta.

Rohm. Howard. (2004), *Improve Public Sector result With A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*. <http://www.balancedscorecard.org>

Ruin, Josef Eby. 2003. *Audit Committee: Going Forward Towards Corporate Governance*. Malaysian Institute of Corporate Governance (MICG)

Ruky,. Ahmad 2002. Sistem Manajemen Kinerja Jakarta ;Gramedia Pustaka Utama

Russell, Roberta S and Taylor, Bernard W. 2000. *Operations Management*. 3rd ed. Prentice Hall International, Inc.

Sahri Muhammad. 2008. **Pentingnya Penataan Kelembagaan Zakat Demi Perbaikan di Masa Mendatang**. Artikel yang dipublikasikan dalam Zakat dan Empowerment : Jurnal Pemikiran dan Gagasan. Vol 1/ Agustus 20018. Circle of Information and Development. Jakarta.

- Samdin, 2002. **Motivasi Berzakat: Kajian Manfaat dan Peranan Kelembagaan**,. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
-2002. “**Pengembangan Manajemen Bazis** ”. Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.
- Sandry Satriago (www.portalho.com:selasa 29 Januari 2008). **Harus Mampu Mengelola Kestinambungan Daya Saing Perusahaan**.
- Schermerborn Jr. John R. 1993. *Managing for Productivity*. Fourth edition. John Wiley & Son. Inc. New York.
- Shamdasani, Prem N and Audrey Balakrishnan. 2000. *Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services*. Asia Pacific Journal of Management. 17:399-22
- Shein. 1993. *Organizational Design*. Arlington Heights, *Third Edition*. AHM Publishing.
- Siagian ,Sondan 2002 .**Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta :bumiAksara.
- Simanjuntak ,Payaman J.2005,**Manajemen dan Evaluasi Kerja** Lembaga Penerbit FEYU, Jakarta
- Siswanto Sutoyo & Aldridge, E. John. 2005. *Good Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. PT. Damar Mulia Pustaka. Jakarta.
- Soegiharto. 2005. **Peran Akuntan Dalam Menegakkan Good Corporate Governance**. Auditor No 18.
- Soemarso. 2004. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Jakarta: Salemba Empat.
- 2002. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Jakarta: Salemba Empat
- Soewarso Hardjosoedarmo. 2002. *Total Quality Management*. Penerbit ANDI. Yogyakarta
- Solomon Jill & Aris Solomon. 2004. *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Soni Yuwono, Edy Sukarno dan Muahmmad Ihsan.2007. **Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi**. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sri Fadilah. 2011. **Analisis Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi**. Artikel ini telah disajikan dan dimuat pada SNAB 2012 Universitas Widyatama. Bandung

-2011. **Penerapan *Good Governance* pada Lembaga Amil Zakat (LAZ)**. Penerbit Unpad Press. ISBN No. 978-602-8743-91-4. Bandung
- 2011. **Pengaruh Implementasi pengendalian Intern, Budaya Organisasi Dan *Total Quality Management* Dalam Penerapan *Good Governance* Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Kepercayaan Konsumen Sebagai Variabel Intervening**. Artikel di terbitkan pada *Indonesian Journal of Economics And Business* (IJEB)/ Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran (UNPAD) Vol. 1. No.2, Agustus 2011. ISSN No. 2089-919X. Bandung
-2011. **Analisis Penerapan *Good Governance* Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepercayaan Konsumen**. Artikel ini dipublikasikan pada media Jurnal Akuntansi Riset (ASET) / Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. Vo. 3 No. 2. Juli-Desember 2011. ISSN No. 2086-2563. Bandung
-2011. **Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan *Total Quality Management* terhadap Penerapan *Good Governance*. (Studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia)**. Symposium Nasional Akuntansi XIV Aceh 2011: Universitas Syiah Kuala Banda Aceh.
-2012. ***The Effect of Application of Good Governance to Organizational Performance With Intervening Variable Consumer Trust***. Artikel ini diseminarkan pada MIICEMA (Malaysia Indo diselenggarakan di Universitas Sriwijaya Palembang (The 13th Malaysia-Indonesia Internasional Conference on Economics, Management and Accounting (MIICEMA) 2012)
-2013. ***The influrnce of good governance implementation to organization: Analysys of factors affecting (Study on Institution Amil Zakat Indonesia)***. Artikel ini dipublikasikan pada media jurnal internasional. The International Journal of Social Science (TIJOSS), 30 Januari 2013.
-2013, **Good Zakat Governanve**, Draft Buku ajar. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung. Bandung.
-2014, **Tata Kelola dan Akuntansi Zakat**, Draft Buku ajar. Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung. Bandung.
- Subkhi Risyah.2009. **Zakat Untuk Mengentaskan Kemiskinan**. Penerbit PP LAZIS Nahdhatul Ulama. Jakarta
- Sukanta AS. 2008 . **Penguatan Organisasi Pengelola Zakat di Asia Tenggara**. Dalam buku *South East Asia Zakat Movement*. Penerbit Forum Zakat (FoZ). Jakarta.
- Sukrisno Agoes. 2003. **Pengaruh Penerapan Standar Auditing, Penerapan Standar**

Pengendalian Mutu dan Kualitas Jasa Audit Terhadap Tingkat Kepercayaan Pengguna Laporan Akuntan Publik (Survei pada KAP Anggota FAPM di Indonesia). Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Suryo Pratolo. 2006. **Pengaruh Audit Manajemen, Komitmen Manajer Pada Organisasi, Penerapan. Pengendalian Intern Terhadap Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dan Kinerja Perusahaan.** Disertasi. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Susanto. A. A, 2002. **“Zakat Sebagai Pengurang Penghasilan Kena Pajak: Sebuah Tinjauan Makro Ekonomi”.** Makalah disajikan dalam Simposium Nasional Ekonomi Islam, Yogyakarta.

Taliziduhu Ndraha. 1997. **Budaya Organisasi.** Penerbit Rineka Cipta. Jakarta

Tasya Aspiranti. 2001. **Manajemen Operasi.** Penerbit Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung.

Tenner, Arthur R and Detoro Irving J. 1993. ***Total Quality Management.*** Adison-Wesley publishing company. USA.

The Bank of Jamaica. 2005. ***Internal Control: Standards of Sound Business Practices.*** The Bank of Jamaica Published. Jamaica

The Institute of Internal Auditor-IIA.2004. ***The Role of Internal Audit in Enterprise-Wide Risk Management.*** Position Statement. UK & Ireland.

Tjager. I Nyoman. 2004. **Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* pada BUMN dalam Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep dan Implementasi.** Diedit oleh Heru Sibiyantoro dan Singgih Riphath.

Undang-Undang No 38 Tahun 2009 tentang **Pengelolaan Zakat**

Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang **Pengelolaan Zakat**

Undang-Undang Pajak No 17 tahun 2000, **Sebagai Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 Tentang “Pajak Penghasilan”.**

Wahyudin, Zarkasyi. 2007. **Peran Komite Audit dan Audit Internal Dalam Implementasi *Good Corporate Governance* dan Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Negara di Indonesia.** Disertasi. Bandung. Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran

.....2008. ***Good Corporate Governance: Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan dan Jasa Keuangan Lainnya.*** Penerbit ALFABETA. Bandung

Wheelen, Thomas L and Hunger J. David. 2002. ***Strategic Management and Business***

Policy. International Edition, Eighth Edition. Adison-Wesley Publishing Company. Inc. New York

Wikipedia, Ensiklopedia bebas. 2008. **Zakat Maal**, sumber <http://id.wikipedia.or>,

Yusuf Qurdwawiy: “**Fiqh al Zakah (dirasah muqaranah li Akhamihawa Falsafatih Fiy Dhao’ Al-Qur’an wa al sunnah**. Juz 2. halaman 867, cetakan 2 penerbit: Mu’ assasah al risalah. Tahun 1414H/1994

Zaid, Omar Abdullah. 2004. **Akuntnasi Syariah: Kerangka Dasar, Sejarah Keuangan Dalam Masyarakat Islam**. Jakarta : LPFE.

(<http://www.pkpu.or.id/panduan.php?id=3>)

<http://zakat.al> islam.com

www.baznas.or.id

www.rumahzakat.org

<http://dpudt.daaruttauhid.org/>

<http://www.dompethuafa.net/>

<http://pkpubandung.blogspot.com/>

<http://www.percikaniman.org/>

<http://pzu.or.id>

<http://blog.stie-mce.ac.id/istutik/2011/05/04/bagaimana-bentuk-laporan-keuangan-amil/>

GLOSARI

Amilin adalah semua orang yang diangkat oleh imam (kepala Negara) atau pembentuknya, dalam perlengkapan administrasi urusan zakat dalam pengumpulan, pemeliharaan, ketatausahaan, perhitungan, pendayagunaan dan sebagainya.

Aktivitas Pengendalian, merupakan kebijakan dan prosedur yang membantu untuk memastikan bahwa perintah manajemen dilaksanakan.

Akuntabilitas (*Accountability*), sebagai kebutuhan yang memberikan pelaporan suatu aktivitas organisasi.

Akuntansi, adalah suatu proses pencatatan, pengklasifikasian, pemrosesan, peringkasan, penganalisaan, dan pelaporan kejadian (transaksi) yang bersifat keuangan

Badan Amil Zakat (BAZ) adalah organisasi pengelolaan zakat yang dibentuk oleh pemerintah sesuai dengan tingkat wilayah pemerintahan Negara.

Balanced Scorecard, sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang organisasi dari berbagai perspektif secara simultan

Budaya Organisasi, sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktik yang menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota organisasi

Catatan Atas Laporan Keuangan, laporan yang menyajikan catatan atas laporan keuangan sesuai dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan 101 tentang Penyajian Laporan Keuangan Syariah dan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan yang relevan.

Dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik secara positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dewan Syariah adalah lembaga yang secara struktural mengawasi seluruh kegiatan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan berada di atas pimpinan OPZ, yang melegalisasi dan mengesahkan setiap program OPZ, termasuk menghentikannya jika terjadi penyimpangan.

Dimensi Ekonomi, tanggung jawab pengelolaan dalam bentuk pemberian keuntungan ekonomis bagi para pemangku kepentingan.

Dimensi Hukum, tanggung jawab pengelolaan dalam bentuk ketaatan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, sejauhmana tindakan manajemen telah sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku tersebut.

Dimensi Moral, wujud tanggung jawab sejauhmana tindakan manajemen tersebut telah dirasakan keadilannya bagi semua pemangku kepentingan.

Dimensi Sosial, sejauhmana manajemen telah menjalankan *corporate social responsibility* (CSR) sebagai wujud kepedulian bagi kesejahteraan masyarakat dan kelestarian alam di lingkungan perusahaan.

Dimensi Spiritual, sejauhmana tindakan manajemen tersebut telah mampu mewujudkan aktualisasi diri atau telah dirasakan sebagai bagian dari ibadah sesuai dengan ajaran agama yang diyakininya.

Efektivitas, terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan.

Efisiensi, terkait dengan input dan output, yang berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut.

Fakir Miskin adalah mustahik yang mempunyai salah satu atau dua ciri yaitu kelemahan dalam bidang fisik dan harta benda lainnya.

Good Governance, suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan bisnis organisasi.

Good Corporate Governance, proses pengawasan dan pengendalian untuk memberikan jaminan bahwa tindakan-tindakan manajemen perusahaan tetap sesuai dengan kepentingan *shareholders*

Good Zakat Governance, suatu sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan pengelolaan zakat.

Hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).

Hubungan Keagenan, sebagai satu kontrak yang satu atau beberapa orang (*principal*) mempekerjakan orang lain (*agen*) untuk melaksanakan sejumlah jasa dan mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada *agen* tersebut.

Ibnu Sabil, diartikan sebagai orang yang mau bepergian dan orang yang di tengah perjalanan.

Internal Audit adalah proses sistematis dengan pendekatan logis, terstruktur dan jelas dengan tujuan untuk pengambilan keputusan

Keadilan (Fairness), jaminan perlindungan hak-hak para pemegang saham, termasuk

hak-hak pemegang saham minoritas dan asing serta perlakuan yang setara terhadap semua investor.

Keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung bisa dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.

Kelompok Apatis Kelompok ini berkeyakinan bahwa Islam sejatinya agama yang mengatur kehidupan personal (*privacy*), sedangkan kehidupan sosial-kemasyarakatan menjadi tanggung jawab untuk memikirkan dan mencari jawaban.

Kelompok Dogmatis-Formalistis, Kelompok ini berkeyakinan sama atau tidak jauh berbeda dengan pendapat golongan Fatalis (pertama) yang menyerahkan segala sesuatunya kepada Allah SWT. Oleh karena itu menurut paham ini, tidak sepatutnya mengutak-atik ajaran agama yang sudah bersifat "*given*". Adapun ketimpangan sosial yang terjadi semata-mata kehendak Allah SWT dan mungkin tidak tahu hikmah yang terkandung di dalamnya.

Kemandirian (*Independency*), keadaan organisasi yang dikelola secara profesional tanpa bantuan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip organisasi yang sehat.

Kepercayaan Konsumen, sebagai penyedia produk atau jasa dapat dipercaya atau diandalkan dalam memenuhi janjinya

Kepuasan Pelanggan, adalah kepercayaan konsumen yang berdampak pada komitmen konsumen

Kode Etik Amil Zakat Indonesia, memuat prinsip etika dan aturan etika yang mengatur pelaksanaan pemberian pelayanan/jasa dan pengelolaan zakat oleh amil zakat.

Kode Etik Internal Audit, memuat prinsip-prinsip yang relevan dengan profesi maupun praktik audit internal dan *Rule of conduct* yang mengatur norma perilaku yang diharapkan dari auditor internal.

Komunikasi, mencakup penyampaian informasi kepada semua personel yang terlibat dalam pelaporan keuangan tentang bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan pekerjaan orang lain, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi.

Laporan Arus Kas, adalah Laporan yang memberikan informasi yang relevan tentang penerimaan dan pengeluaran kas suatu perusahaan pada suatu periode tertentu, dengan mengklasifikasikan transaksi pada kegiatan operasi, pembiayaan dan investasi

Laporan Perubahan dana, adalah menyajikan laporan perubahan dana zakat, dana Infak /sedekah, dana amil, dan dana nonhalal

Laporan Perubahan Aset kelolaan adalah menyajikan laporan perubahan asset kelolaan

terkait dengan transaksi zakat, infak dan sedekah.

Lembaga Amil Zakat (LAZ) adalah institusi pengelolaan zakat yang sepenuhnya dibentuk atas prakarsa masyarakat dan dikelola oleh masyarakat sendiri. Pemerintah berfungsi sebagai regulator dan koordinator.

Lingkungan Pengendalian, merupakan tindakan, kebijakan dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian intern dan pentingnya pengendalian tersebut.

Manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.

Neraca (laporan posisi keuangan), adalah menyajikan pos-pos dalam neraca (laporan posisi keuangan) dengan memperhatikan ketentuan dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan

Organisasi Nirlaba (*not-for-profit organization*), yaitu suatu institusi yang dalam menjalankan operasinya tidak berorientasi mencari laba.

Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), sebagai lembaga yang mengelola dana zakat, infak, *shadaqah* dan wakaf. OPZ memiliki karakteristik seperti organisasi nirlaba, terkait dengan aturan dan prinsip syariah Islam, karena dana yang menjadi sumber utama OPZ telah ada aturannya dalam Al-Quran dan Al-Hadits.

Pemantauan, adalah proses penilaian kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu.

Penaksiran Risiko, merupakan penaksiran terhadap suatu hal sebagai akibat dari ketidakpastian lingkungan, karena kejadian di masa depan tidak dapat diprediksi secara pasti.

Pengendalian Intern, suatu proses yang dilakukan oleh orang, dari pimpinan puncak sampai para pelaksana, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang masuk akal akan tercapainya tujuan organisasi dengan kondisi: efisien dan efektif kegiatan, keandalan informasi dan ketaatan terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku.

Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous improvement*), merupakan proses yang saling terkait, dan adanya keyakinan bahwa dengan memperbaiki proses ini organisasi dapat memenuhi harapan konsumen yang terus meningkat.

Perspektif keuangan (*Financial Perspective*), dalam *balanced scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran

keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*), bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*), memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan, terdiri dari tiga tahapan, yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual

Pertanggungjawaban (*Responsibility*), kesesuaian dalam pengelolaan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip organisasi yang sehat.

Prinsip *Good Governance*, konsep yang bersifat general dan universal, namun pelaksanaannya harus disesuaikan dengan kondisi masing-masing negara atau organisasi yang bersangkutan terkait dengan penerapan *good zakat governance*.

Reliabilitas Informasi, suatu kualitas informasi baik informasi keuangan maupun informasi nonkeuangan yang menjamin bahwa informasi tersebut bebas dari kesalahan dan bias serta bersifat *representational faithfulness*

Rikaz adalah harta terpendam dari zaman dahulu atau biasanya disebut dengan harta karun, termasuk di dalamnya harta yang ditemukan dan tidak ada yang mengaku sebagai pemiliknya, serta harus dikeluarkan zakatnya.

Sabilillah adalah semua kemaslahatan *syari'iyah*, secara umum mencakup urusan agama dan negara. Sabilillah meliputi tiga pandangan yaitu: (1) perang pertahanan dan keamanan; (2) kepentingan keagamaan; dan (3) kemaslahatan umum.

Standar Operasional Prosedur (SOP). sistem otorisasi, bagian-bagian mana saja yang terkait termasuk tanggung jawab dan wewenangnya dengan sebuah prosedur, alur dokumen, termasuk ketentuan yang harus ditaati.

Teori Keagenan (*Agency Theory*), bahwa manajemen tidak dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik pada umumnya dan kepentingan *shareholders* pada khususnya.

Total Quality Management, merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang atau

tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai (*value*) yang dapat memberikan kepada pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari nilai tersebut

Transparansi (*tranparancy*), keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai organisasi.

Wajar Tanpa Pengecualian, Salah satu jenis opini audit yang menunjukkan tingkat kabagusan hasil audit khususnya audit atas laporan keuangan

Zakat, dari istilah fiqh berarti, sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah diserahkan kepada orang-orang yang berhak. Yang merupakan salah satu rukun Islam, seorang akan dianggap paripurna sebagai umat Islam jika ia telah melaksanakan kelima rukun Islam tersebut.

INDEKS

A

Ability, 133

Accountability, 90, 91

Agency Problem, 54

Agency Theory, 39, 51
Agresiveness, 123
AICPA, 101
Alignemnt, 133
Annual Report, 87, 140
Asymetric Information, 55
Attention to Detail, 123
Auditing, 7
Adzkiya Islamic School 18

B

Balanced Scorecard, 66, 67, 68,69, 70, 71, 72, 73, 74. 76, 78, 80, 81, 84, 86, 88, 89, 93, 99, 149
Board of Directors, 46

C

Capability, 133
Charity, 11, 15
Civil Society, 22, 26
Community Enterprise, 8
Computer Controls, 111
Conflict of Interest, 43
Continous Improvement, 128, 130, 135
Control Activities, 105
Control Environment, 105
Corporate Social Responsibility, 27
Corporate Secretary, 6
Company Objectives, 46
Cost of Capital, 47
Customers Focuss, 70
Customer Satisfaction, 70, 130
Cleaning service, 15
Corporate Governance, 37, 46, 49, 87, 91
Corporate, 22

D

Define Problem, 134
Detective Control , 111
Disaster Program, 15

E

Enterprise Risk Management, 108
Empowering Centre, 12

Entrepreneur leader, 14
Empowerment and training centre, 15
Excellent House, 18
Excecutive Action, 50

F

Fairness, 53, 55
Forum for Corporate Governance in Indonesia, 46
Fraud, 55

G

Good Governance, 35, 36, 37, 39, 40, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 90, 92, 93, 115, 148, 149
Good Corporate Governance, 35, 36, 37, 45, 47, 48, 52, 53, 54, 89, 90, 91, 108
Good Zakat Governance, 31, 33, 34, 35, 38, 39, 48, 49, 53, 115, 127

H

Holding Business, 8
Human Resources Building, 141

I

Independency, 53
Inefficient, 110
Ineffective, 110
Information and Communication, 105
Innovation and Risk Taking, 123
Internal Control, 47
Internal Control, 35
Input, 64

K

Knowledge, 133

M

Machine, 133
Management Control, 111
Manual Control, 111
Material, 133
Methods, 133
Monitoring, 105,114
Mushola For Sale, 15

N

Networking, 8, 77, 140
Nupreneur, 19
Nuskill, 19
Nusmart, 19
Nucare, 19

O

Operational Control, 103
Organizational Culture, 116, 118
Outcome Orientation, 123
Organization for economic Cooperation, 52
Output, 64
Outcomes, 58, 64

P

People Orientation, 123
Preventive Control, 123
Planning Strategy, 39
Problem Solving Skill, 132
Public Interest Research and Advocacy Center, 27
Performance, 59

Q

Qurban bye Request, 13

R

Reasonable Assurance, 102
Representational Faithfulness, 103
Responsibility, 53
Risk Assessment, 105
Risk Management, 108
Rescue, 14
Recovery, 14, 18
Reasonable, 44

S

Secretary General, 52
Shareholders, 47, 48, 51, 54

Stability, 124
Stakeholders, 10, 47, 50, 52, 54, 55, 73
Strategic Planing, 32, 59
Stockholders, 40
Skill, 12, 13
Seasonal, 12
Salman Spiritual Weekend, 15
Super Tenses, 18
Supervision, 50

T

Team Orientation, 123
Teamwork, 114
Total Quality Management, 38, 39, 88, 89, 99, 100, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 135, 136, 139
Transparancy, 52, 55
Teacher Motovation Forum, 15
Trust, 133

V

Value, 99

W

Wakaf, 12, 15
Water Well, 12

Y

Yayasan, 18

Z

Zakat, 1, 2,3 5,7,8,9,10,11,12, det

TENTANG PENULIS



Sri Fadilah, lahir di Indramayu, 3 Januari 1971, gelar Sarjana Ekonomi (SE) diraih pada tahun 1994 dan gelar profesi Akuntan (Ak) pada tahun 2010, keduanya dari Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung. Gelar Magister Sains (M.Si) diraih pada tahun 2000 dan Gelar Doktor diraih pada tahun 2011, keduanya dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Karir penulis dimulai pada tahun 1996 sebagai Asisten Ahli Madya dan tahun 2004 sebagai Lektor Kepala dalam Mata Kuliah Akuntansi Keuangan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung. Jabatan saat ini adalah bekerja sebagai tenaga fungsional Lektor Kepala dalam bidang ilmu akuntansi dan manajemen dengan pangkat sebagai Pembina Tingkat II. Sebagai staf pengajar di Program Pendidikan Akuntan (PPAk) Unisba, dan Perguruan Tinggi lain baik di tingkat sarjana (S1), master (S2) dan doktoral (S3) seperti: STIE Pasundan Bandung, STIE Ekuitas Bandung, Universitas Nasional Pasim Bandung, Institut Manajemen Telkom (IMT) Bandung, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI Bandung), Universitas Widayatama, STIA-LAN Bandung, Universitas Trisakti Jakarta.

Artikel penulis telah diterbitkan pada beberapa media jurnal, diantaranya: *Business and Economics Journal* (Universitas MARA Kuala Terengganu Malaysia), *Mimbar Unisba*, *Jurnal Kinerja*, *Tridharma Kopertis*, *Kajian Akuntansi*, *JTRA Unisyiah Aceh*, *Jurnal Ilmu Ekonomi Univeristas Merdeka Malang*, *Jurnal Dimensia (STIESA Subang)*, *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Berbagai seminar dan konferensi diikutinya baik nasional maupun internasional sebagai pemakalah maupun peserta. Begitu pula berbagai pelatihan telah diikuti oleh penulis baik sebagai trainer maupun peserta. Pernah menjadi (1) dosen berprestasi pada tingkat kopertis IV Jawa Barat dan Banten tahun 2013, (2) dosen berprestasi pada tingkat Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Universitas Islam Bandung Tahun 2013. (3) Dosen berprestasi di STIA LAN Bandung tahun 2012. Pengalaman inilah yang mendorong penulis untuk membagi ilmu dan pengetahuannya lewat karya yang berjudul: *Balanced Scorecard: Penilaian Kinerja Organisasi pada organisasi pengelola zakat*

TENTANG PENULIS



Sri Fadilah, lahir di Indramayu, 3 Januari 1971, gelar Sarjana Ekonomi (SE) diraih pada tahun 1994 dan gelar profesi Akuntan (Ak) pada tahun 2010, keduanya dari Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung. Gelar Magister Sains (M.Si) diraih pada tahun 2000 dan Gelar Doktor diraih pada tahun 2011, keduanya dari Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.

Karir penulis dimulai pada tahun 1996 sebagai Asisten Ahli Madya dan tahun 2004 sebagai Lektor Kepala dalam Mata Kuliah Akuntansi Keuangan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Bandung. Jabatan saat ini adalah bekerja sebagai tenaga fungsional Lektor Kepala dalam bidang ilmu akuntansi dan manajemen dengan pangkat sebagai Pembina Tingkat II. Sebagai staf pengajar di Program Pendidikan Akuntan (PPAk) Unisba, dan Perguruan Tinggi lain baik di tingkat sarjana (S1), master (S2) dan doktoral (S3) seperti: STIE Pasundang Bandung, STIE Ekuitas Bandung, Universitas Nasional Pasim Bandung, Institut Manajemen Telkom (IMT) Bndung, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI Bandung), Universitas Widayatama, STIA-LAN Bandung, Universitas Trisakti Jakarta.

Artikel penulis telah diterbitkan pada beberapa media jurnal, diantaranya: *Business and Economics Journal* (Universitas MARA Kuala Terengganu Malaysia), *Mimbar Unisba*, *Jurnal Kinerja*, *Tridharma Kopertis*, *Kajian Akuntansi*, *JTRA Unisyiah Aceh*, *Jurnal Ilmu Ekonomi Univeristas Merdeka Malang*, *Jurnal Dimensia* (STIESA Subang), *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Berbagai seminar dan konferensi diikutinya baik nasional maupun internasional sebagai pemakalah maupun peserta. Begitu pula berbagai pelatihan telah diikuti oleh penulis baik sebagai trainer maupun peserta. Pernah menjadi (1) dosen berprestasi pada tingkat kopertis IV Jawa Barat dan Banten tahun 2013, (2) dosen berprestasi pada tingkat Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Universitas Islam Bandung Tahun 2013. (3) Dosen berprestasi di STIA LAN Bandung tahun 2012. Pengalaman inilah yang mendorong penulis untuk membagi ilmu dan pengetahuannya lewat karya yang berjudul: *Balanced Scorecard: Penilaian Kinerja Organisasi pada organisasi pengelola zakat*

ISBN 978-602-5917-43-1

