

**LAPORAN AKHIR**  
**PENELITIAN TERAPAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI**  
**(PTUPT)**  
**(TAHUN KEDUA)**



**KONSTRUKSI MODEL PERILAKU PADA ORIENTASI PENGURUS**  
**DAN KEBIJAKAN PIMPINAN PADA NILAI SOSIAL EKONOMI**  
**PEMANFAATAN ZAKAT DILIHAT DARI FAKTOR-FAKTOR YANG**  
**MEMPENGARUHINYA**

**Ketua : Dr. Sri Fadilah, SE.M.Si.Ak.CA (0403017103)**  
**Anggota: Dr. Rini Lestari, SE. M.Si. Ak.CA (0429037502)**  
**Yuni Rosdiana, SE. M.Si.Ak.CA (0427067002)**

**Tahun Ke Kedua Dari Rencana Dua Tahun**

**UNIVERSITAS ISLAM BANDUNG**  
**JUNI 2018**

## RINGKASAN

Tema penelitian ini sudah disesuaikan dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Unisba dengan **bidang unggulan PPKM Unisba yaitu Pengembangan kepribadian (*character building*) dan perubahan perilaku pada level individu, sosial dan organisasi dalam perspektif Islam**. Kemudian, pada penelitian ini akan meneliti model perilaku bagi pengurus dan pimpinan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Adapun latar belakang penelitian ini, adalah Aspek pemanfaatan di suatu OPZ, menurut fungsinya yang sederhana, melibatkan pimpinan OPZ dan kepala pendistribusiann zakat. Tanggung jawab pimpinan OPZ akan dilepaskan atau tercukupi dari tuntutan hukum dan masyarakat apabila otoritas pendistribusian zakat yang didelegasikan kepada kepala pendistribusian zakat bisa dipertanggungjawabkan oleh kepala pendistribusian zakat. Perilaku kepala pendistribusian zakat dapat diwakili oleh orientasi kepala pendistribusian zakat terhadap nilai ekonomi sosial ekonomi, sedangkan perilaku pimpinan diwakili oleh kebiasaan perilakunya yang tercermin dalam kebiasaan perilaku organisasi yang bersifat umum dan luas yang disebut kebijakan pimpinan OPZ. Laporan sumber dan penggunaan dana zakat merupakan cermin dari perilaku kepala pendistribusian zakat. Kebiasaan atau kecenderungan dalam berperilaku dalam ilmu psikologi sosial dan aspek perilaku dalam akuntansi disebut orientasi. Orientasi memiliki dua aspek pendukung yaitu sikap dan atraksi. Sikap merupakan suatu orientasi terhadap objek pajak, sedangkan atraksi merupakan orientasi terhadap orang. Budaya perusahaan untuk OPZ disebut budaya organisasi karena OPZ adalah organisasi yang bergerak dalam bidang sosial dan keagamaan (pengelolaan zakat).

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan model perilaku pada orientasi pengurus dan kebijakan pimpinan dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi. Tujuan jangka pendek penelitian ini untuk menjawab perumusan masalah dan tujuan jangka panjang mengkonstruksi model perilaku pada orientasi dan kebijakan pimpinan OPZ. Adapun target khusus penelitian: (1) International Journal of Applied Business and Economic Research (Scopus Indexed Journal) status menunggu diterbitkan; (2) Journal of Asia Business Studies (JABS) (Scopus Indexed Journal) status Submit (3) Diseminarkan pada SNA 21 (IAI) 2018/Snapp 2018 (status submit) (4) Jurnal Kajian Akuntansi (sudah diterbitkan) edisi Maret 2018 (5) Bahan ajar ber-ISBN dan (6) model perilaku bagi pengurus dan kebijakan pimpinan OPZ (diterbitkan Tahun kedua).

Variabel yang diteliti adalah sikap pengurus, Atraksi pengurus, budaya organisasi, kebijakan pimpinan dan orientasi pengurus pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat. target populasi dalam penelitian ini adalah OPZ se-Bandung Raya yang berjumlah 14 OPZ dan 43 responden. Adapun tujuan penelitian ingin melihat pengaruh pengaruh sikap dan atraksi pengurus organisasi pengelola zakat dan budaya organisasi terhadap orientasi pengurus pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat secara parsial dan simultan dan dampaknya pada kebijakan pimpinan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian yang bersifat penjelasan (*explanatory research*) dengan *dept interview*, FGD, sarasehan. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Kata Kunci: Sikap, Atraksi, Budaya Organisasi, Orientasi Pengurus dan Kebijakan Pimpinan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tema penelitian ini sudah disesuaikan dengan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Unisba dengan yaitu **Pengembangan kepribadian (*character building*) dan perubahan perilaku pada level individu, sosial, dan organisasi dalam perspektif Islam**. Adapun latar belakang penelitian dimulai dari Undang-Undang No. 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat telah memberikan suatu landasan hukum bagi terbentuknya Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) baik berbentuk Badan Amil Zakat (BAZ) yang bersifat pemerintah dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang bersifat non pemerintah. Selanjutnya kedua lembaga tersebut dimaksudkan sebagai pendorong agar kewajiban zakat semakin optimal ditunaikan oleh orang yang memiliki kewajiban tersebut.

Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan dari penelitian tahun pertama (2017) yang telah menghasilkan model perilaku bagi pengurus dan pimpinan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Pada tahun kedua (2018) tujuan penelitian adalah menguji model (*model test and fit*) yang sudah dihasilkan dari penelitian konstruksi model pada tahun pertama, sehingga model yang akan diimplementasikan adalah model yang sudah feasible untuk diimplementasikan pada lembaga zakat.

Amanah atau kepercayaan apabila ditinjau dari sudut pandang kausalitas, menyebabkan orang yang diberi amanah memiliki suatu beban atau kewajiban berupa tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab memberi suatu kekuatan kepada yang

diberi amanah suatu otoritas atau kewenangan untuk memanfaatkan sesuatu yang dipercayakan sesuai dengan kesepakatan atau aturan tertentu. Kewenangan berjalan secara menurun dalam suatu hirarki organisasi dari kewenangan dengan bobot terbesar kepada terkecil, dan ini paralel dengan posisi pemilik kewenangan dalam organisasi. Akuntabilitas, pada tataran bukti fisik akan melibatkan pelaporan seluruh hal yang diotorisasikan kepada pihak dengan otorisasi di atasnya. Akuntabilitas merupakan suatu konsep yang memungkinkan terjadinya pengukuran ketercapaian bawahan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Akuntabilitas di dalam OPZ, berdasarkan apa yang telah di gali oleh Iwan triyuwono dan Roekhudin (2001:15), di suatu OPZ di Jakarta memiliki tiga tingkatan yaitu akuntabilitas tingkat manajemen, akuntabilitas manajemen kepada muzaki, akuntabilitas kepada dewan penasihat sebagai wakil muzaki, dan akuntabilitas kepada Allah SWT. Dari hasil penelitian tersebut, terungkap suatu kenyataan bahwa pemahaman atas akuntabilitas sudah bagus, namun dalam pelaksanaannya terutama menyangkut pengendalian intern kegiatan di lembaga masih lemah. Hal ini terjadi karena cukup rumitnya permasalahan akuntabilitas yang ada pada OPZ. Secara fisik, akuntabilitas yang demikian belum terpenuhi dengan baik.

Dalam akuntansi sektor publik atau akuntansi dana, akuntabilitas dimunculkan dari adanya otoritas untuk bertindak yang didasarkan hukum, aturan-aturan atau kebijakan politis. Akuntabilitas, karena itu, untuk permasalahan OPZ dan organisasi pengelola zakat pada umumnya sering dikaitkan dengan respon dan kepatuhan lembaga tersebut terhadap undang-undang pengelola zakat dan syariah Islam berupa sumber penerimaan zakat, sasaran penerima zakat beserta tujuan pemberian zakat kepada para penerima tersebut, terutama untuk perbaikan dalam aspek kehidupan apa saja yang dicapai. Sesuai dengan konsep OPZ

sebagai suatu organisasi pengelola zakat yang bersifat swasta, maka keberadaan lembaga sesuai dengan postulat *going concern*. Yaitu keberlangsungannya akan tergantung kepada keamanahan dalam pemanfaatan dan zakat. Keamanahan akan bisa mencuri perhatian para muzaki untuk menitipkan zakatnya di suatu OPZ. Aspek pemanfaatan di suatu OPZ, menurut fungsinya yang sederhana, melibatkan pimpinan OPZ dan kepala pendistribusiann zakat. Tanggung jawab pimpinan OPZ akan dilepaskan atau tercukupi dari tuntutan hukum dan masyarakat apabila otoritas pendistribusian zakat yang didelegasikan kepada kepala pendistribusian zakat bisa dipertanggungjawabkan oleh kepala pendistribusian zakat.

Dalam akuntansi syariah, terutama aspek *social reporting* untuk tema akuntabilitas terhadap masyarakat, informasi keluar masuknya dana zakat bisa diketahui muzaki melalui laporan sumber dan penggunaan dana zakat. Isi laporannya, yang paling utama adalah tentang jumlah dana yang diterima dan yang disalurkan dan kepada pihak-pihak mana saja dana tersebut disalurkan dan berapa nominal angka penyaluran dana zakatnya. Jadi laporan ini dinyatakan dalam ukuran moneter untuk suatu periode pelaporan tertentu. Pembatasan atas waktu dari laporan menyebabkan gambaran menyeluruh mengenai kebiasaan pemanfaatan dana zakat kurang tercermin. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan suatu eksplorasi dengan menggunakan tinjauan lain, yaitu dari sudut pandang perilaku.

Laporan sumber dan penggunaan dana zakat merupakan cermin dari perilaku kepala pendistribusian zakat. Kebiasaannya dalam jangka panjang akan tercermin dalam kebiasaan pengalokasian dana untuk mustahik yang ada. Kebiasaan atau kecenderungan dalam berperilaku dalam ilmu psikologi sosial dan aspek perilaku dalam akuntansi disebut orientasi. Orientasi memiliki dua aspek pendukung yaitu sikap dan atraksi. Sikap merupakan suatu orientasi terhadap objek zakat, sedangkan atraksi merupakan orientasi terhadap orang.

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

Zakat secara etimologis, mengandung arti membersihkan dan tumbuh. Membersihkan oleh sebagian ahli hukum Islam diartikan sebagai memberi kehidupan fakir miskin dan yang membutuhkan atau bernilai sosial, sedangkan tumbuh mengandung arti memberikan penghidupan kepada fakir dan miskin dan yang membutuhkan dan dikatakan bernilai ekonomi. Pihak-pihak yang menerima zakat ini disebut sasaran zakat, dan objek kebutuhan mustahiq disebut dengan tujuan zakat. Tujuan dan sasaran zakat, dengan demikian menjadi norma moralitas perilaku etis pendistribusian zakat. Tujuan dan sasaran ini mengandung nilai sosial dan ekonomi.

Akuntabilitas dalam tataran intern OPZ, dengan demikian bisa dilihat sebagai akuntabilitas kepala pendistribusian zakat terhadap pimpinan OPZ. Akuntabilitas pimpinan OPZ seterusnya adalah terhadap muzaki dan Dewan penasihat. Dalam hal ini seharusnya terdapat keselarasan hubungan di antara perilaku yang biasa dilakukan kepala pendistribusian zakat dengan pimpinan OPZ untuk mencerminkan kepatuhan OPZ secara umum terhadap syariah terutama terandungnya nilai sosial ekonomi dalam zakat.

Perilaku kepala pendistribusian zakat dapat diwakili oleh orientasi kepala pendistribusian zakat terhadap nilai ekonomi sosial ekonomi, sedangkan perilaku pimpinan

diwakili oleh kebiasaan perilakunya yang tercermin dalam kebiasaan perilaku organisasi yang bersifat umum dan luas yang disebut kebijakan (*policy*) pimpinan OPZ. Namun apakah kedua aspek ini memang berhubungan, perlu pengkajian khusus. Dimensi perilaku yang akan digunakan sebagai *grand theory* untuk mengkaji permasalahan di atas yaitu aspek orientasi, sikap dan atraksi yang dibahas di psikologi sosial dan aspek perilaku akuntansi, menggunakan teori utama aspek perilaku dalam akuntansi yaitu teori Newcom tentang “*Balance*”. Teori ini sama dengan teori Heider tentang *consistensi* (Siegel,1989:78). Tujuan khusus dalam pendistribusian zakat yang bernuansa Islam menjadikan penelitian harus melibatkan akuntansi sosial ekonomi dan teori akuntansi tentang *agency theory* dalam perspektif syariah. Kemudian, pembahasan khusus menyangkut keamanan atas dana yang dititipkan serta bidang-bidang ilmu lainnya, terutama yang membahas aspek kemiskinan, ekonomi islam dan *social work*. Lebih lanjut, pengkajian dalam penelitian ini akan sangat bermanfaat dalam bidang akuntansi untuk pengelolaan dana zakat di OPZ, yaitu dalam aspek pembahasan akuntabilitas dalam akuntansi Islam terutama perspektif *social reporting*.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah penelitian ini adalah:  
Bagaimana pengujian model perilaku pada orientasi pengurus dan kebijakan pimpinan dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi (*model test and fit*).

## **1.3 Urgensi Penelitian**

Urgensi penelitian ini, berawal dari berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola

dengan baik dan optimal sehingga dampaknya pada kinerja organisasi yang belum maksimal. Penelitian yang dilakukan sebelumnya baru mengkaji tata kelola dan kinerja organisasi, namun masih sangat sedikit ada yang meneliti aspek perilaku pengurus organisasi pengelola zakat (amil) dalam kerangka pola perilaku yang mendukung tata kelola dan kinerja organisasi. Selanjutnya, amanah atau kepercayaan apabila ditinjau dari sudut pandang kausalitas, menyebabkan orang yang diberi amanah memiliki suatu beban atau kewajiban berupa tanggung jawab (*responsibility*). Di sisi lain, akuntabilitas pada tataran bukti fisik akan melibatkan pelaporan seluruh hal yang diotorisasikan kepada pihak dengan otorisasi di atasnya. Terungkap dari penelitian Iwan Triyuwono dan Roekhudin (2001:34), bahwa pemahaman atas akuntabilitas sudah bagus, namun dalam pelaksanaannya terutama menyangkut pengendalian intern kegiatan di lembaga masih lemah. Hal ini terjadi karena cukup rumitnya permasalahan akuntabilitas yang ada pada OPZ.

Laporan keuangan bagi OPZ khususnya laporan sumber dan penggunaan dana zakat merupakan cermin dari perilaku kepala pendistribusian zakat. Kebiasaannya dalam jangka panjang akan tercermin dalam kebiasaan pengalokasian dana untuk mustahik yang ada. Kebiasaan atau kecenderungan dalam berperilaku dalam ilmu psikologi sosial dan aspek perilaku dalam akuntansi disebut orientasi. Orientasi memiliki dua aspek pendukung yaitu sikap dan atraksi. Sikap merupakan suatu orientasi terhadap objek pajak, sedangkan atraksi merupakan orientasi terhadap orang. Kemudian, budaya perusahaan untuk OPZ disebut budaya organisasi menjadikan semua komponen OPZ memiliki nilai dan pemikiran yang sama untuk dapat saling mengikat dalam rangka meningkatkan prestasi dalam mewujudkan kinerja organisasi. Demikian pentingnya aspek perilaku dalam mendukung tata kelola dan kinerja organisasi terutama yang menkonstruksi orientasi pimpinan dan kebijakan pimpinan,

maka perlu dikaji pola perilaku amil OPZ yang terdiri dari atraksi, sikap dan budaya organisasi pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

##### 2.1.1. Akuntansi Untuk Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)

##### 2.1.1.1. Definisi Zakat dan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)

Zakat menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011 pasal 1 ayat 2 adalah harta yang wajib disisihkan oleh seseorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai dengan ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya (UU No. 33/1999). Zakat, secara etimologi, menurut para ahli fikih mengandung dua unsur yaitu membersihkan (*purification*) dan menumbuhkan (*growth*). (Qardawi,1999). Aspek membersihkan, dalam definisi di atas, menurut pandangan ekonomi makro Islam menyangkut pendistribusian zakat dari orang kaya kepada kaum miskin dan yang membutuhkan, sehingga ini merupakan suatu kegiatan pendistribusian (*distribution*) pendapatan (Mulya E. Siregar.1999). Aspek menumbuhkan berhubungan dengan hal bahwa distribusi zakat itu diperuntukan bagi orang-orang yang membutuhkan dan kaum miskin dengan tujuan agar mereka bisa meningkatkan ekonominya. (Mulya E. Siregar,1999). Menurut Qordowi (1999), zakat tidak hanya menyambung hidup orang miskin tapi juga harus memberikan penghidupan. Zakat dikatakannya sebagai suatu jaminan sosial. Kedua aspek ini kemudian terangkum dalam suatu frase, sosial ekonomi.

Selanjutnya, agar zakat dan pendistribusianya dari orang yang menunaikan, yang disebut *muzakki*, kepada yang berhak menerima, disebut *mustahiq*, **bermanfaat**, maka

kegiatan ini harus diterapkan dalam suatu institusi zakat. Institusi ini, menurut para ahli *fikih* (hukum Islam), harus diserahkan kepada pemerintah, karena menyangkut hajat hidup orang banyak. Namun, pada zaman kekhalifahan Mu'awiyah terjadi Liberalisasi zakat yaitu dengan memberikan hak pengelolaan zakat kepada pihak swasta. (Abdullah Zaky Kaaf, 1997). Gambaran historis ini sejalan dengan apa yang terjadi di Indonesia, yaitu sebagaimana dituturkan oleh Iwan Triuwono (Iwan Triuwono, 2000 ; 81) di bawah ini :

“Sebulan sebelum Perayaan Isra’ Mi’raj, pada 24 September 1968, ada sebelas ulama terkemuka dan berpengaruh mengajukan permohonan penting dan historis untuk mengingatkan Presiden (Soeharto) akan pentingnya zakat bagi Islam ..... Mereka menganjurkan , berdasarkan pertimbangan mereka, Soeharto sebagai Presiden, pertama, menyerukan kepada seluruh warga muslim di Indonesia pada umumnya, dan di Jakarta pada khususnya, untuk mengaktifkan administrasi, mengkoordinasi dan memproduksi pengumpulan dan distribusi zakat. kedua, meminta para gubernur di semua propinsi untuk melakukan hal yang sama.

Pertimbangan para ulama atas hal ini, secara pragmatis, dengan demikian tidak lepas dari motivasi sosial ekonomi untuk mengangkat bangsa Indonesia yang sedang mengalami keterpurukan dan kemerosotan, sehingga bisa mengangkat kembali dirinya sejajar dengan bangsa lain, dan juga karena motivasi religious.

Lalu pada Desember 1968, Gubernur Jakarta Ali Sadikin meresponya dengan mendirikan lembaga zakat semi-pemerintah, yang disebut Badan Amil Zakat (BAZ). Lima tahun kemudian, pada Desember 1973.....lembaga ini direstrukturisasi dan diubah namanya menjadi Badan Amil Zakat, Infaq dan Shadaqah (BAZIS).

Kemudian setelah itu pada tahun 1980-an banyak bermunculan lembaga-lembaga zakat yang dikelola oleh swasta seperti Lembaga Zakat dan Infaq (LZI) Universitas Brawidjaja, dan yang lainnya.”

Kemauan untuk mengimplementasikan zakat, ajaran agama, adalah refleksi dan hasil dari mengindahkan iman, persaudaraan, dan pengetahuan dalam kehidupan sesungguhnya sehari-hari. Iman adalah dorongan utama untuk berfikir dan berperilaku semacam itu. Atas dorongan inilah dan juga sebagai akibat dari pradigma semakin meningkatnya *religiosity* masyarakat dunia di abad 20, maka muncullah kebijakan untuk mengakomodasikan peran swasta /dalam pengelolaan zakat melalui lembaga yang diberi nama Lembaga Amil Zakat

(LAZ), yang juga bisa mengelola dana-dana yang lain yaitu *infaq* dan *shodaqah*, sehingga namanya pun bisa menjadi Lembaga Amil Zakat, *Infaq* dan *Shodaqah* (OPZIS).

Semua kebijakan tentang zakat dan institusionalisasi zakat ini secara garis besar terangkum dalam Undang-Undang Pemerintah Republik Indonesia No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, dan Keputusan Direktur Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 Tahun 2000 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat.

Dalam peraturan perundang-undangan di atas, diakui adanya dua jenis organisasi pengelolaan zakat (OPZ) yaitu :

1. Badan Amil Zakat (BAZ) yaitu organisasi pengelola zakat yang dibentuk oleh pemerintah, dan
2. Lembaga Amil Zakat (LAZ), yaitu organisasi pengelolaan zakat yang sepenuhnya dibentuk oleh masyarakat, dan dikukuhkan oleh Pemerintah.

Khusus untuk OPZ, terdapat persyaratan-persyaratan sebagai berikut :

1. Akta pendirian (berbadan hukum)
2. Data muzakki dan mustahik
3. Data susunan pengurus
4. Rencana program kerja pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.
5. Neraca atau laporan posisi keuangan diantaranya laporan sumber dan penggunaan dana zakat.
6. Surat pernyataan bersedia untuk diaudit.

Hanya OPZ yang telah dikukuhkan oleh pemerintah saja, dalam hal ini dikeluarkan oleh Departemen Agama Republik Indonesia, yang diakui bukti setoran zakatnya sebagai faktor pengurang penghasilan kena pajak dari *muzakki* yang membayarkan dananya.

### 2.1.1.2. Akuntabilitas dan Pelaporan pada Organisasi Pengelola Zakat

Akuntabilitas pada Organisasi Pengelola Zakat telah ditemukan dan diteliti oleh Iwan Triyuwono dengan Roekhudin (2001), dan menghasilkan suatu bahasan yang sebagian besar diproduksi kembali dalam uraian berikut: Akuntabilitas sebetulnya timbul dari logika atas adanya hubungan diantara *agen* (manajemen) dan *principal* (pemilik) (*agen-principal relationship*). *Principal* dalam hal ini memberikan kewenangan penuh pada *agen* untuk melakukan aktivitas operasional organisasi. Sebagai konsekwensi atas wewenang ini, maka *agen* harus mempertanggung jawabkan aktivitasnya terhadap *principal*. Hal ini sesuai dengan The CCA proposals, "Accountability is the requirement to explain and accept responsibility for carrying out on assigned mandate in light of agreed upon expectations."

Secara internal organisasi, penetapan mekanisme pemeriksaan penting dilakukan untuk memastuikan bahwa apa yang telah dilakukan oleh *agent* benar-benar dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan, demikian pula untuk memastikan bahwa pengelolaan OPZ dilakukan secara profesional. Pengelolaan yang professional ini, pada gilirannya akan mempunyai dampak positif terhadap kepercayaan masyarakat atas BAZ/OPZ. Agen yang terlibat dalam pemanfaatan dana zakat meliputi :

1. Pimpinan OPZ, yang memiliki peran utama untuk memberikan arahan pokok pihak-pihak yang akan menerima zakat, dan juga tujuan-tujuan diberikanya zakat kepada mereka. (Hertanto, 2001)
2. Kepala Pendistribusian Zakat, yang memiliki peran menyalurkan dan pemanfaatan dana zakat bagi pihak-pihak yang membutuhkan dengan besaran alokasi yang diambil dari informasi pihak marketing dengan mengacu kepada kebijakan pimpinan.

Pendekatan penganggarannya sendiri bisa bersifat *top down* maupun *bottom up*. Pendekatan *top down* lebih mengakomodasikan keinginan-keinginan pimpinan OPZ, sedangkan pendekatan *bottom up* lebih cenderung untuk mengakomodasikan keinginan-keinginan manajemen level bawah. Apabila manajemen level bawah lebih banyak terlibat, terutama fungsi pendistribusian zakat, maka informasi kebutuhan-kebutuhan *mustahiq* di daerah, sebagai aspek penarik *principal*, akan lebih terakomodir dan lebih akurat. Karena itu pendekatan ini disebut *participative budgeting*, atau *grass roots budgeting*. Namun, hal ini menimbulkan *cost of management* yang tinggi, karena biaya operasional akan tidak terduga dan porsi alokasi untuk *amil* akan lebih besar. Hal tersebut tentu bisa merintangangi keterpenuhinya *objective* yang telah ditetapkan.

Apabila pendekatan *top down* yang digunakan, maka postulat *going concern* bisa terpenuhi, biaya-biaya operasional dan manajemen akan lebih rendah, dan anggaran disusun secara *a posteriori*, namun kebutuhan-kebutuhan *mustahiq* akan kurang terakomodir. Sedangkan aspek terpenting dari akuntabilitas dana zakat justru adalah dana zakat didistribusikan sesuai dengan kebutuhan *mustahiq*, berdasarkan ukuran kesesuaiannya dengan ekspektasi *principal*.

*Agent-principal relationship* dalam konteks /OPZ, dengan demikian, lebih luas dan kompleks daripada untuk entitas bisnis. Keluasan ini terletak pada pengertian *principal*, atau siapa sebetulnya menjadi pemilik dari organisasi OPZ ini. Dalam pengertian umum, *principal* adalah pemegang saham (*stockholders*). Sedangkan *principal* dalam konteks OPZ terdiri dari : (1) *muzakki*, (2) dewan penasihat, dan (3) Tuhan. Ini berarti manajemen (*agent*) harus bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya kepada ketiga pihak di atas.

Jenis-jenis laporan yang digunakan untuk mengungkapkan akuntabilitas manajemen adalah

- a. Neraca
- b. Laporan Sumber dan Penggunaan Dana
- c. Laporan Arus Kas
- d. Laporan Perubahan Dana Termanfaatkan
- e. Catatan Atas Laporan Keuangan

Bentuk Laporan Sumber dan Penggunaan Dana yaitu seperti digambarkan di bawah ini :

**OPZ X**

**Laporan Sumber dan Penggunaan Dana**

Tahun yang berakhir, 31 Desember 2000 dan 1999

<b>No</b>	<b>Catatan</b>	<b><u>31 Des.2000</u></b>	<b><u>31 Des.1999</u></b>
1.	Sumber Dana		
	a. Zakat Profesi	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	b. Zakat Mal	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	c. Zakat Perusahaan	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	d. Zakat Fitrah	<u>Xxxxxxx</u>	<u>Xxxxxxx</u>
	Total Sumber Dana	Xxxxxxx	Xxxxxxx
2.	Penggunaan Dana		
	1. Fakir dan Miskin	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	2. Gharimin	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	3. Ibnu Sabil	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	4. Riqob	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	5. Fi sabilillah	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	6. Muallaf	<u>Xxxxxxx</u>	<u>Xxxxxxx</u>
	Jumlah Penggunaan Dana	Xxxxxxx	Xxxxxxx
3.	Surplus (defisit)	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	Transfer Dana		
	A. Transfer Masuk	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	B. Pinjaman dari dana	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	C. Hibah dari Dana	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	D. Transfer Keluar	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	E. Penyaluran Kepada	Xxxxxxx	Xxxxxxx
	F. Pinjaman Kepada	<u>Xxxxxxx</u>	<u>Xxxxxxx</u>

4	Saldo Awal Zakat	<u>Xxxxxxxx</u>	<u>Xxxxxxxx</u>
5	Saldo Akhir Zakat	Xxxxxxxx	Xxxxxxxx

#### A. Muzakki

Lembaga amil zakat sebagai suatu lembaga yang bersifat nirlaba, tidak memiliki persamaan dengan model ekuitas sebagaimana halnya untuk organisasi bisnis, sehingga manajemen sebagai *agent* tidak memiliki akuntabilitas yang bersifat kontraktual kepada pemilik. Organisasi nirlaba memperoleh apa yang dinamakan donasi. Sebagai akibatnya, hubungan akuntabilitas antara organisasi dan individu yang mendonasikan sangat kurang formal dan kurang terstruktur. Ini bersifat komunal.

Jika melihat secara seksama kepada pengelolaan OPZ, kita dapat mempersiapkan bahwa orang-orang yang telah mempercayai amanahnya adalah orang-orang yang memiliki banyak kepentingan atau harapan atas lembaga. Mereka adalah anggota masyarakat muslim yang membayar dan memberikan zakat kepada lembaga tersebut. Tentu saja harapan mereka tidak tertulis dan bersifat implicit, tidak berkaitan dengan pengembalian materi atas dana-dana mereka seperti umumnya pada organisasi bisnis. Akan tetapi, mereka akan memperhatikan bagaimana lembaga itu mendistribusikan dana tersebut secara tepat dan bertanggung jawab kepada mereka yang memiliki hak, sebagaimana diturunkan dalam syari'ah. Berdasarkan pandangan ini, kita dengan yakin menyatakan bahwa hubungan akuntabilitas lembaga, dikaitkan dengan harapan-harapan tadi, adalah antara lembaga itu dengan para anggota masyarakat.

Anggota masyarakat tidak berurusan dengan pengembalian materi atas dana-dana mereka. Ini implikasi penuh dari konsep kepemilikan islam, bahwa dana-dana semacam zakat, yang telah dibayarkan atau diperbantukan pada seseorang, bukanya haknya sendiri, mereka milik orang lain, mereka hak orang lain. Jadi jika dia tidak membayarkan zakatnya,

itu berarti bahwa dia telah melakukan korupsi. Oleh karena itu jelas bahwa dia tidak mengharapkan atau, tepatnya dilarang mengharapkan pengembalian/imbalan materi atas dana-dananya. Untuk lembaga zakat, *agent* atau amil memikul tanggung jawab mempersiapkan laporan keuangan.

Para *muzakki* merupakan “pemasok” dana zakat. Jadi jika OPZ diibaratkan perusahaan, maka mereka sebetulnya adalah pemegang sahamnya. Tetapi dalam konteks OPZ kedudukan mereka sangat unik, karena mereka sama sekali tidak mempunyai hak pemilik atas OPZ yang diakibatkan oleh penyertaan dana zakat mereka. Secara hukum mereka tidak memiliki klaim atas dana zakat yang mereka serahkan, dan bahkan mereka memang tidak mengharapkan sama sekali adanya pengembalian (*return*) berupa deviden atau pengembalian lainnya. Mereka juga tidak memiliki hak suara sebagaimana terlihat pada saham biasa (*common stock*) sebuah perusahaan. Mereka semua memberikan dana zakat dengan harapan mendapatkan pengembalian berupa *ridha* Tuhan yang bersifat immaterial.

Meskipun mereka tidak memiliki hak milik terhadap dana zakat yang telah diberikan kepada OPZ, tetapi mereka secara moral mempunyai hak terhadap manajemen OPZ untuk mendapatkan informasi apakah dana zakat telah disalurkan kepada mereka yang berhak. Oleh karena itu, *muzakki* mempunyai hak untuk mendapatkan informasi dari manajemen. Sebaliknya, manajemen mempunyai kewajiban untuk memberikan informasi kepada muzakki. Hal ini sesuai dengan pernyataan The CCA Proposals bahwa, “ *Accountability in its simplest terms is the obligation to answer for a responsibility that has been conferred* ”.

Informasi yang diberikan manajemen OPZ kepada *principal* atau *muzakki* adalah berupa laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan media fisik akuntabilitas yang

menghubungkan manajemen OPZ dengan *muzakki*. Idealnya, hubungan ini tidak hanya bersifat fisik, tetapi moral dan spiritual.

Beberapa penulis telah mencoba menggambarkan konsep *social reporting* dalam akuntansi Islam. Menurut Haniffa (2002) tujuan dari *social reporting* dalam perspektif Islam adalah :

1. Menunjukkan akuntabilitas kepada Tuhan dan masyarakat
2. Meningkatkan transparansi kegiatan bisnis dengan menyajikan informasi yang relevan dengan memperhatikan kebutuhan spiritual investor Muslim dalam pengambilan keputusan.

Format akuntansi Islam, menurut Haniffa (2002) harus mencakup aspek sosial ekonomi dan menjamin terciptanya keadilan sosial dan menjadi kesejahteraan dunia dan akhirat. Ia menjelaskan bahwa akuntabilitas terhadap Allah SWT, dan manusia serta transparansi mengenai seluruh kegiatan lembaga diperlukan manusia untuk memastikan semuanya sesuai dengan ketentuan Allah SWT.

### **B. Dewan Penasehat**

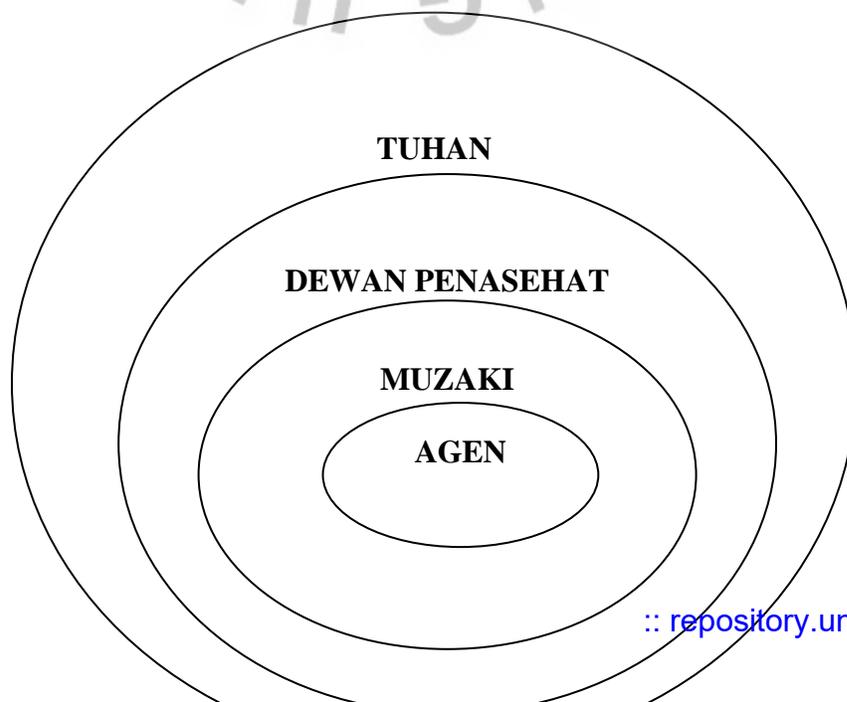
Dewan penasehat dapat diibaratkan sebagai dewan komisaris di organisasi laba. Anggota dewan ini merupakan orang-orang yang dipercaya para pemegang saham, atau merupakan wakil pemegang saham untuk menentukan arah kemana perusahaan akan beroperasi. Sama halnya dengan dewan komisaris, dewan penasihat pada organisasi OPZ bertindak seolah-olah sebagai wakil dari muzakki yang berfungsi sebagai badan yang mengendalikan aktivitas manajemen OPZ. Jadi secara moral dewan penasihat merupakan muara akuntabilitas manajemen OPZ.

Bentuk akuntabilitas manajemen OPZ terhadap dewan penasihat tidak terbatas kepada laporan kuantitatif, tapi juga laporan kualitatif. Laporan ini bisa berupa laporan tentang pencapaian program-program kualitatif yang telah ditetapkan sebelumnya, atau dikatakan bahwa manajemen bersedia untuk melakukan program-program (*objectives*) yang ditetapkan sesuai dengan keinginan hukum Islam (*syari'ah*) yang diwakili oleh dewan penasihat.

### **C. Tuhan**

Manajemen, di samping mempunyai hubungan akuntabilitas dengan *muzakki*, dan dewan penasihat, juga harus mempertanggungjawabkan semua bentuk operasinya kepada Tuhan. Bentuk akuntabilitas ini memang tidak dalam bentuk fisik, tetapi secara moral dan spiritual.

Bentuk akuntabilitas ini direfleksikan dengan dipraktikannya prinsip-prinsip etika syari'ah. Praktik etika syari'ah ini akan sangat dibantu oleh keperibadian manajemen yang bersangkutan, terutama perwujudan nilai keislaman dan keimanan yang dimilikinya dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini terangkum dalam suatu etika Ihsan. Secara garis besar media akuntabilitas manajemen OPZ dapat digambarkan di bawah ini :



## **Gambar. 2.1. Tingkatan Akuntabilitas dalam OPZ.**

### **2.1.2. Aspek-Aspek Perilaku dalam Akuntansi Organisasi Pengelola Zakat (OPZ)**

#### **2.1.2.1. Orientasi, Sikap dan Atraksi Perilaku Secara Umum**

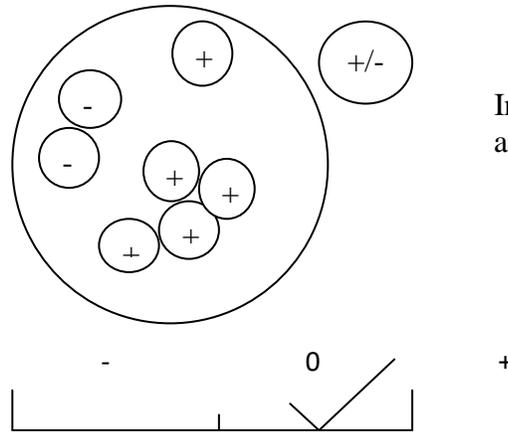
Orientasi menurut Newcomb (Shaw, 1982 ; 205) adalah cara atau pandangan untuk menunjukkan perilakunya baik yang bersifat kateksis maupun kognitif yang biasa dipergunakan individu dalam mengaitkan dirinya dengan orang lain dan dengan objek-objek disekitarnya. Newcomb (Newcomb, 1955) sendiri secara teknis menyatakannya sebagai, “*The way it's being set for directing ones energy toward certain goal*”.

Kemudian Newcomb (Newcomb, 1978) membedakan orientasi ke arah orang dan orientasi ke arah suatu objek. Orientasi ke arah orang disebut dengan atraksi atau daya tarik (*attraction*) dan orientasi ke arah objek sebagai sikap (*attitude*).

Orientasi dikategorikan dalam aspek kateksis dan kognitif. Aspek kateksis mengacu kepada kecenderungan menghindari-mendekati (yang menyangkut emosi dan dorongan), sehingga orientasi bervariasi dalam tanda (arah) dan kekuatannya. Aspek kognitif mengacu kepada pengurutan, pengstrukturatan atribut-atribut objek orientasi.

Sikap dari sudut pandang kognisi menurut Newcomb (Newcomb, 1978) adalah satu organisasi dan kognisi-kognisi yang mempunyai valensi, sebagaimana diperlihatkan dalam gambar 2.2. di bawah ini :

dimana



Ciri-ciri dari objek

Individu mempunyai afeksi atasnya

**Gambar. 2.2.**  
**Sikap Sebagai Suatu Organisasi dan Kognisi yang Bervalensi.**

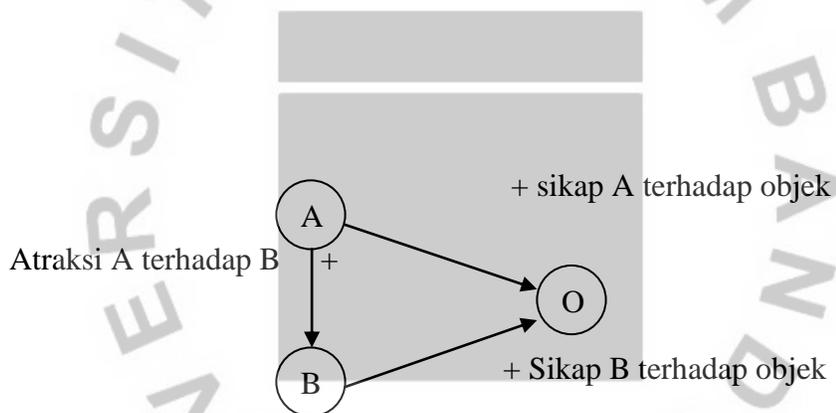
Dari suatu pandang motivasi, sikap merupakan suatu keadaan kesediaan untuk bangkitnya motif. Sikap individu terhadap sesuatu adalah predisposisinya atau kesediaannya untuk dimotivasi sehubungan dengan hal tersebut. Kenyataan bahwa sikap dapat ditinjau dari suatu pandang kognisi maupun motivasi merupakan suatu pencerminan sederhana dari kedudukan sikap-sikap pada titik silang yang menentukan antara proses-proses kognitif (seperti pemikiran dan ingatan) dengan proses-proses motivasi (yang menyangkut emosi dan dorongan). (Newcomb, 1978). Sikap dengan demikian mencakup tiga elemen yaitu elemen kognitif, afektif, dan konatif, yang bercirikan adanya suatu evaluasi dalam wilayah afeksi atas informasi yang masuk ke dalam struktur kognitif seseorang (Mar'at. 1982).

Atraksi atau daya tarik adalah suatu tingkat dimana dua individu saling berbagi yang sama terhadap objek yang dibicarakan. (Baron, 1997). Atraksi karena kesamaan sikap ini mengakibatkan, semakin banyak sikap yang sama diantara dua orang, maka kedua orang tersebut akan saling tertarik (Baron, 1997).

Newcomb (1978) mengukur kedua aspek ini dalam dua system, yaitu system kelompok dan satu jika dipakai system individu maka yang diukur adalah sikap individu terhadap suatu objek sikap, dan atraksi individu tersebut terhadap orang lain yang

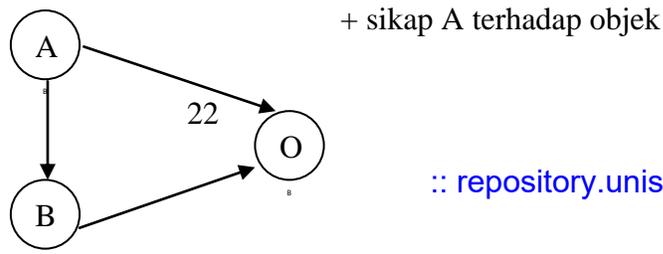
ditentukan dari ketertarikan seseorang atas orang lain yang terjadi karena dia mempersepsikan orang lain tersebut memiliki sikap yang sama dengan individu tersebut. Karena persepsi ini adalah kepada sikap, maka dia adalah sikap juga dan dikatakannya sebagai sikap tingkat kedua. Semakin banyak sikap yang sama, maka orang yang pertama akan semakin tertarik kepada yang kedua. Keseimbangan (*balance*) akan terjadi dalam kasus seperti ini. Konsep ini sama dengan *consistency theory*-nya Heider (Siegel, 1989)

Diagramnya digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.3.**  
**Kedaaan Keseimbangan (1) dalam Kondisi Psikologi Seseorang**

Pada kasus ini, ketertarikan bisa saja terjadi karena aspek subjektif yaitu ketertarikan orang kepada orang, tidak peduli apakah orang lain tersebut mempunyai sikap yang sama terhadap objek sikap atau tidak. Namun, menurut Newcomb sendiri, keadaan seperti ini relative tidak stabil, sehingga jarang terjadi. Konfigurasi untuk keseimbangan ini bisa digambarkan sebagai berikut :



Atraksi A terhadap B +

+ sikap B terhadap objek

**Gambar 2.4.**  
**Keadaan Keseimbangan (2) dalam kondisi Psikologi Seseorang**

Sikap diukur dalam dimensi menyukai (*favorable*) dan tidak menyukai (*unfavorable*), sedangkan atraksi dalam dimensi *positive* atau *negative*. Evaluasi positif mengandung arti bahwa dipersepsikan ada cirri-ciri sikap yang sama yang dimiliki seseorang menurut pandangan orang yang dijadikan acuan dalam system individu tersebut, dan sebaliknya untuk evaluasi *negative*. Sistem kelompok tidak akan dibahas di penelitian ini, sehingga tidak memerlukan penjelasan lebih lanjut.

**2.1.2.2. Sikap, Atraksi dan Orientasi Pengurus OPZ Pada Nilai Sosial Ekonomi**

**Pemanfaatan Zakat**

**A. Orientasi Pengurus OPZ Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat**

Orientasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) adalah pandangan yang mendasari pikiran, perhatian atau kecendrungan. Dalam bentuk kata kerjanya, "berorientasi" (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002) mengandung arti berkiblat. Awalan "ber" pada kata kerja berkiblat mengandung arti memiliki. (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2002). Berkiblat berarti memiliki kiblat. Kata Orientasi dengan demikian bisa dikatakan sebagai kiblat atau arah. Dalam hal pendistribusian zakat, energy atau sumber daya seseorang, dapat dikatakan, diarahkan dengan arah atau orientasi terhadap nilai atau tujuan untuk menyalurkan dana dari pihak *muzzaki* kepada *mustahiq* yang membutuhkan agar *mustahiq* bisa hidup dan memperoleh penghidupan.

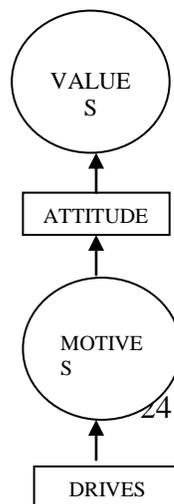
Tujuan di atas bisa tercermin dari jumlah dana zakat yang dibelanjakan. Karena jumlah dana ini harus disesuaikan dengan sasaran yang ada, maka orientasi, secara konatif (perilaku), bisa tercermin dalam proporsi alokasi dana zakat untuk tiap *mustahiq* zakat. Proporsi ini, secara kateksis, memiliki kecenderungan untuk membesar atau mengecil.

Kecenderungan perilaku pendistribusian dana zakat di atas tidak terlepas dari adanya pengaruh yang cukup kuat pemikiran dan emosi yang berperan dalam diri kepala bidang pendistribusian zakat sebagai hasil interaksi dengan pimpinan OPZ, dan informasi dari lingkungan sekitarnya. Aspek pemikiran dan emosi ini direpresentasikan dalam sikap dan atraksi kepala bagian pendistribusian zakat yang diuraikan di bawah ini.

## **B. Sikap Pengurus OPZ Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat**

Sikap terhadap nilai sosial ekonomi, sebagai suatu orientasi perilaku kepada suatu objek, bisa diketahui atau diindikasikan keberadaanya dari banyaknya motif-motif sosial ekonomi yang berada di sekitar suatu nilai “sosial ekonomi tertentu” (Newcomb, 1978), dan keberadaan ini bersifat lama, atau konsisten, disimpulkan, umum dan evaluative. (Mar’at, 1982).

Motif sendiri, menurut Newcomb (1978), bisa ditentukan melalui suatu teori tentang dorongan (*drive*), motif (*motive*), dan nilai (*values*).



**Gambar 2.5.**  
**Hubungan antara nilai-nilai, sikap-sikap, motif-motif, dan dorongan-dorongan.**

Motif (Newcomb, 1955) adalah : “ a state of the organism in which bodily energy is mobilized and selectively directed toward parts of the environment”.

Motif adalah keadaan organism dimana energy jasmaniah diarahkan secara selektif terhadap keadaan-keadaan yang sering, walaupun tidak perlu, berada di luar, yang dinamakan tujuan-tujuan. Adalah sangat wajar untuk menunjuk kepada motif-motif dengan menggunakan tujuan-tujuan kemana motif diarahkan sebagai hal-hal yang membatasi istilah “motif”. Motif dengan demikian bisa diberi nama sesuai dengan nama tujuannya, misalnya yang dituju oleh suatu perilaku adalah makanan, maka motifnya adalah motif makanan. (Newcomb, 1978). Apabila motif bertahan lama, maka dia akan menjadi sikap. Sikap ini memiliki nilai tertentu. Sehingga sikap ini bisa dipandang pula sebagai suatu perilaku bernilai tujuan tertentu.

Bila melihat kepada uraian tentang tujuan sosial ekonomi zakat yang dikemukakan oleh Ali (dalam Anang, 2002). Terdapat tujuan-tujuan teknis yang diusulkan yaitu :

1. Meningkatkan derajat fakir miskin ;
2. Membantu memecahkan masalah para gharimin, Ibnussabil dan mustahik lainnya;
3. Membentangkan dsan membina tali persaudaraan antara sesama umat Islam dan manusia pada umumnya;
4. Menghilangkan sifat kikir dan loba pemilik harta;
5. Menghilangkan sifat dengki dan iri (kecemburuan sosial) dari hati orang-orang miskin;
6. Menjembatani jurang antara si kaya dan si miskin dalam masyarakat;

7. Mengembangkan tanggung jawab sosial pada diri seseorang, terutama pada mereka yang mempunyai harta;
8. Mendidik manusia untuk berdisiplin menunaikan kewajiban dan menyerahkan hak orang lain padanya;
9. Sarana pemerataan pendapatan untuk mencapai keadilan sosial.

Tujuan-tujuan ini berada di sekitar suatu nilai sosial ekonomi. Tujuan-tujuan teknis zakat yang didefinisikan di atas dengan demikian bisa menjadi motif-motif yang berada di sekitar nilai atau tujuan umum sosial ekonomi zakat. Namun, karena tujuan-tujuan teknis di atas juga mencakup sisi *mustahiq* dan *muzakki*, sedangkan yang dikaji berhubungan dengan pendistribusian zakat, maka yang diambil adalah sisi *mustahiq*.

Pendapat di atas sesuai dengan ekonomi Islam yang tidak terlepas dari dua aspek ruh zakat, yaitu pendistribusian dan pertumbuhan, serta bahwa kegiatan ekonomi harus dilaksanakan dengan menjunjung nilai-nilai sosial (Haq, 1996). Menurut Rashed (dalam Ahmed, 1996; 50) ada dua asumsi yang harus dipenuhi untuk menggambarkan perilaku ekonomi dalam lingkungan sistem ekonomi Islam yang berkarakteristik lingkungan yang altruistic yaitu :

1. *Some individuals with zakatable Incomes are eager to give away the prescribed zakah*
2. *All cheritable contributions are quantifiable , that is assuming the existence of and institutions for zakah collection.*

Persamaan untuk kedua asumsi di atas adalah :

$$PGz + Sz = Yz$$

Persamaan ini adalah budget untuk muzakki, dengan keterangan sebagai berikut :

- a. PGz adalah budget constraint untuk individu muzakki

- b. Sz adalah jumlah zakat yang harus dibayarkan, dan
- c. Yz adalah pendapatan individu muzakki.

Jika jumlah yang dibayarkan oleh individu *muzakki* (Sz) sama jumlah yang diterima oleh individu *mustahiq* (Sz), maka *budget constraint* individu *mustahiq* dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$PGq = Sz + Yq$$

Zakat, dalam aspek makroekonomi ini menurut Anang Arif Susanto (200) bisa diusulkan sebagai suatu kebijakan alternatif anti kesenjangan dan kemiskinan, hal ini bisa digambarkan melalui persamaan matematis di bawah ini :

$$S = H [(I-Z) + (1-I+Z) \text{ Gini}]$$

- a. S adalah indeks kemiskinan Sen,
- b. H, adalah *Property headcount ratio*,
- c. I adalah *income-gap ratio*,
- d. Gini adalah koefisien Gini yang mengukur ketimpangan antara orang miskin, dan
- e. Zakat adalah zakat.

Pendapat-pendapat di atas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Monzer Khaf (Khaf, 2001) :

*“ The fact that main objective of zakah is the achievement of socioeconomic justice is not disputed. Zakah is simply a transfers of a certain portion of mal from the have to the have not “.*

Adapun menurut Mannan (dalam Anang Arif Susuanto, 2002) :

*“ Zakah collection in a propen system is economically could eliminate level of income disparities and also create wealth redistribution*

Motif yang bisa dijadikan sebagai bagian dari sikap terhadap nilai sosial ekonomi untuk kepentingan *mustahiq*, dengan demikian, adalah motif :

1. Mengangkat derajat fisik miskin;
2. Membantu memecahkan masalah para *gharimin*, *ibnussabil* dan *mustahiq* lainnya;
3. Sarana pemerataan pendapatan untuk mencapai keadilan sosial (Ali dalam Anang, 2002)

Selanjutnya, motif-motif yang bersifat teknis di atas menjadikan sebagai acuan atau dimensi untuk menentukan ciri-ciri detail atau indikator Sikap Pengurus OPZ terhadap Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat. Indikator ditentukan dengan melihat kepada informasi-informasi yang disajikan di buletin-buletin yang dikeluarkan OPZ, dan dengan penyesuaian kepada ilmu ekonomi pembangunan serta *social work* yang dikemukakan oleh Flynn (dalam Brieland, 1975) bahwa pengentasan kemiskinan, meliputi *basic allowances*, *special allowances*, dan kegiatan *social services*,

Uraian tentang pemenuhan kebutuhan hidup di atas sesuai dengan pendapat Al-Ghazali dan Al-Syatibi (Ghazali, 1989. 35), serta Qordowi (1999).

Al-Ghazali dan Al-Syatibi menyatakan bahwa ada tiga tingkatan kebutuhan dasar yang memasalahkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Tingkatan pertama adalah kebutuhan *necessities*, yaitu segala aktivitas atau hal yang esensial untuk menjaga terlaksanya lima pilar dalam Islam yaitu :”Agama/keyakinan, nyawa; pikiran; keturunan; dan kekayaan. Tingkatan selanjutnya adalah hirarki kebutuhan *convenience*, yaitu aspek teknis penunjang kebutuhan *necessities*, dan tingkatan pengembangan atau *refinement* yang berhubungan dengan aspek *social services* dalam bidang *social work*.”

Dimensi dan indikator untuk sikap terhadap nilai sosial ekonomi pendistribusian zakat dengan demikian adalah :

1. Mengangkat derajat fakir miskin. Tujuan ini menyangkut pemenuhan kebutuhan dengan motif untuk menaikkan harkat dan martabat fakir miskin, dengan memberikan bantuan yang secara umum bersifat segera.

Indikator-indikator dimensi ini adalah (Brieland, 1975) :

- a. Pemenuhan kebutuhan sandang, pangan, papan, dan kesehatan warga miskin bersifat urgen atau tidak.
  - b. Pelayanan umum warga miskin, seperti ambulans, khitanan massal, pengobatan gratis, dan pernikahan gratis, bersifat perlu ada atau tidak.
  - c. Pemberian beasiswa pendidikan untuk warga miskin, bersifat penting atau tidak.
2. Membantu memecahkan masalah para *gharimin*, *ibnussabil* dan *mustahi lainnya*. Tujuan ini menyangkut motif-motif yang bersifat menengah atau tidak menentu. Indikator-indikatornya adalah (Brieland, 1975) :
    - a. Memberikan bantuan pelunasan hutang, bersifat insidental atau tidak.
    - b. Memberikan bantuan kepada anak-anak telantar, bersifat sekedar atau sepenuhnya.
    - c. Memberikan bantuan korban bencana alam, bersifat bisa diakses atau tidak.
    - d. Memberikan beasiswa para pelajar yang kekurangan besar, bersifat layak atau tidak.
3. Sarana pemerataan pendapatan untuk mencapai keadilan sosial. Tujuan ini menyangkut motif-motif yang bersifat pengayaan. Indikator-indikatornya adalah (Brieland, 1975) :
    - a. Jenis bantuan pemenuhan kebutuhan bisa atau bersifat produktif konsumtif
    - b. Memberikan bantuan modal bergilir bersifat permanen atau temporer

- c. Memberikan pelatihan tenaga kerja bersifat bisa berhasil atau bukan tidak

### **.C. Atraksi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat Pada Nilai Sosial Ekonomi**

#### **Pemanfaatan Zakat**

Atraksi menyakut persepsi atas sikap. Sikap seseorang atas sikap orang lain yang dia persepsikan atas suatu objek sama, yang apabila semakin banyak kesamaan dalam hal atau topik yang menjadi sikap seseorang, maka orang tersebut semakin tertarik kepada yang lainnya. ( Newcomb, 1978; Bryron,2001).

Atraksi, dengan demikian, bisa didefinisikan sebagai suka atau tidak sukanya seorang kepada bagian pendistribusian zakat kepada pimpinan OPZ karena persepsinya bahwa sikap pihak yang menjadi muara akuntabilitasnya memiliki sikap yang sama denganya atas tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran pendistribusian zakat. Persepsi atas sikap ini tidak berdiri sendiri tapi dipengaruhi pula oleh suka atau tidak sukanya seseorang secara genetik atau sosial, misalnya karena teman, saudara, dan sebagainya atau karena evaluasi positif diantara pihak yang berinteraksi.

Namun, menurut Newcomb, dalam suatu keadaan seimbang (*balance*), persepsi atas kesamaan sikap dan ketertarikan akibat evaluasi positif dari seseorang, dalam hal ini pimpinan OPZ kepada Kepala pendistribusian zakat bisa menimbulkan keadaan emosi yang menyenangkan yaitu suka.

Perasaan suka ini, apabila berlangsung tetap di dalam diri, pada akhirnya akan menimbulkan suatu perilaku konstan untuk selalu mendistribusikan dana zakat kepada sasaran zakat tertentu.

Pengukuran atas variabel atraksi, dengan mengacu kepada teori Newcomb tentang balance, dan teori-teori selanjutnya yang bersifat melengkapi, yang dituturkan Byrne (Baron, 1997), bisa dinyatakan sebagai menyangkut hal-hal berikut ini :

1. Persepsi ini kesamaan sikap, yaitu bahwa semakin besar proporsi kesamaan sikap pendistribusian zakat yang dimiliki pimpinan dengan kepala bagian pendistribusian zakat, maka kepala bagian pendistribusian zakat akan semakin menyukai pimpinannya.
2. Evaluasi positif timbal balik yang menyatakan sejauhmana tingkat menyukai diantara pimpinan dengan kepala pendistribusian zakat berdasarkan kepada sejauhmana evaluasi positif yang diberikan pimpinan kepada kepala bagian pendistribusian zakat, yang meliputi hal-hal berikut :
  - a. Kepercayaan atas sikap pendistribusian zakat
  - b. Pujian atau apresiasi positif atas kinerja pendistribusian zakat.
  - c. Umpan balik positif atas kinerja pendistribusian zakat.

#### **D. Kebijakan Pimpinan**

Kebijakan organisasi menurut Katz (1996) adalah abstraksi atau generalisasi perilaku organisasi pada tingkat struktur organisasi tertentu. Kebijakan ini dikeluarkan oleh orang yang memiliki kedudukan yang bisa mempengaruhi kegiatan di organisasi. Kebijakan organisasi, karena itu, pada kenyataanya adalah kebijakan orang.

Kebijakan memiliki sistem yang menurut Dunn (1986) terdiri atas elemen-elemen berikut :

1. *Policy stakeholder* yaitu individu atau kelompok yang akan terkait dengan kebijakan karena mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh kebijakan tersebut.
2. *Policy environment* adalah konteks dimana peristiwa di seputar suatu isu kebijakan terjadi, mempengaruhi dan pada gilirannya oleh pelaku kebijakan dan kebijakan itu sendiri.
3. *Public Policy* atau kebijakan publik adalah suatu seri keputusan-keputusan yang bisa berhubungan atau tidak (termasuk keputusan untuk tidak melakukan sesuatu) yang dikeluarkan oleh suatu lembaga menyangkut suatu isu tertentu.

Apabila ketiga elemen di atas diterapkan dalam pendistribusian zakat suatu lembaga amil zakat, *policy stakeholder*-nya adalah :

1. Amil, dan
2. *Mustahiq*

Aspek *policy environment*-nya adalah :

1. Alokasi jumlah dana yang disalurkan,
2. Situasi dan kondisi permasalahan di wilayah kerja serta
3. *Mustahiq* yang akan menerimanya.

Sedangkan *public policy* atau kebijakan publik yang dikeluarkan oleh amil yaitu kebijakan pendistribusian dana zakat yang dipengaruhi oleh elemen-elemen yang akan diuraikan di bawah ini.

Kebijakan, sebagaimana didefinisikan oleh Kartz (1966) merupakan suatu keputusan yang bersifat abstraksi, general yang mencakup dimensi :

1. Waktu
2. Ruang, dan
3. Orang

Kebijakan pendistribusian dana zakat, dengan mengacu kepada definisi di atas, bisa dinyatakan sebagai keputusan atau abstraksi pimpinan OPZ yang bersifat umum dalam hal pendistribusian zakat kepada *mustahiq* (dimodifikasi dari Kartz, 1966).

Kebijakan harus bisa berlaku untuk suatu masa yang lama, melingkupi ruang yang luas, dan orang-orang yang sifatnya umum. Apabila ketiga dimensi ini dikombinasikan dengan kebutuhan pendistribusian zakat sebagaimana yang diusulkan Hartanto Widodo (2001), menghasilkan kebijakan sebagai suatu formulasi tujuan dan sasaran substantif dengan dimensi modifikasi sebagai berikut :

1. Waktu, bentuk, dan sifat penyaluran,
2. Ruang lingkup penyaluran
3. Penerima dana zakat

Dimensi waktu dan bentuk penyaluran memiliki ciri atau indicator sebagai berikut :

1. Zakat bisa disimpan untuk lebih dari satu tahun, atau harus habis dalam satu tahun.  
(Qordowi, 1999)
2. Sifat ketersegeraan penyaluran zakat bisa tergantung kepada situasi penerima zakat  
(Qordowi, 1999)
3. Sifat penyaluran bisa berbentuk *hibah* atau *qordlul hasan* (Hartanto, 2001)

*Hibah* atau pemberian Cuma-Cuma mengandung arti bahwa zakat harus diberikan tanpa ada ikatan antara pengelola dengan *mustahiq* setelah penyerahan zakat.

Dana *qordlul hasan* mengandung arti bahwa zakat dapat diberikan berupa dana bergulir (pinjaman) oleh pengelola kepada *mustahiq* dengan catatan harus *qordlul hasan*, artinya tidak boleh ada kelebihan yang harus diberikan kepada pengelola ketika pengembalian pinjaman tersebut. Jumlah pengembalian sama persis dengan jumlah yang dipinjamkan. Pendapat mengenai ini telah disahkan oleh MUI Republik Indonesia.

4. Bentuk penyaluran dana merentang dari konsumtif sampai produktif (Hertanto, 2001)

Dimensi ruang lingkup menyangkut ruang di internal maupun eksternal organisasi. Ruang internal menyangkut fungsi atau departemen apa yang terkait dengan kebijakan, dalam hal ini adalah fungsi pendistribusian zakat. Ruang internal menyangkut lingkup jangkauan pendistribusian zakat, apakah local, ataukah regional, dan nasional. Selain itu, dimensi ini mencakup pula tentang kebutuhan penerima dana, indikator-indikator dari dimensi ini yang mungkin adalah :

1. Tanggung jawab kepala bagian penyaluran zakat bisa merentang dari otorisasi sampai verifikasi (Hertanto. 2001)
2. Penyaluran pisa merentang dari hanya di kota sampai di luar kota. (lokal ayau nasional) (Hertanto, 2001)
3. Program penyaluran disesuaikan dengan kondisi riil di wilayah kerja (Hertanto, 2001)
4. Penyaluran dana disesuaikan dengan sumber dana yang ada atau tidak.(Hertanto,2001)
5. Penyaluran dana disesuaikan dengan sumber dana yang ada atau tidak.(Hertanto, 2001)

Dimensi orang menyangkut indikator-indikator berikut :

1. Siapa saja yang akan menerima bagian alokasi dana zakat yang merentang dari permanen sampai temporer (Hartanto, 2001)
  - A. Kelompok permanen yaitu fakir, miskin, *amil*, dan *muallaf*. Pengertian permanen dalam hal ini adalah bahwa empat golongan tadi diasumsikan akan selalu berada di wilayah kerja organisasi pengelola zakat dan karena itu penyaluran dana kepada mereka akan terus menerus atau dalam waktu lama walaupun secara individu penerima beraganti-ganti.
  - B. Kelompok temporer, yaitu *riqob*, *ghorimin*, *fisabilillah*, dan *ibnu sabil*. Pengertian temporer di sini adalah bahwa empat golongan ini diasumsikan tidak selalu ada di wilayah kerja suatu organisasi pengelola zakat dan walaupun ada maka penyaluran dana kepada mereka tidak akan terus menerus atau tidak dalam jangka panjang sesuai dengan sifat permasalahan yang melekat pada empat golongan ini.
2. Individu penerima zakat bisa merentang dari tetap sampai berganti-ganti.(Qordowi, 1999)
3. Persentase alokasi bisa merentang dari sama sampai berbeda-beda.(Qordowi, 1999)
4. Sasaran penerima merentang dari tingkat permintaan *muzakki* sampai kepada skala prioritas lembaga sendiri.(Qordowi, 1999)

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Konsep tentang budaya menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum, yang intinya adalah pola perilaku, kepercayaan, kelompok 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 rasakan, 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-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 menjadi penting bagi organisasi, karena:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian organisasi secara keeseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol organisasi.

3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari organisasi.
4. Dalam organisasi dengan budaya kuat, para anggotanya berperilaku dengan pemahaman yang pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.
5. 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 organizationat 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 tranmitted behaviour pattern, arts, beliefs, institution and all other products of products pf 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 dan resistensi terhadap perubahan , sebagai berikut:

1. *Values that are shared by the people in a group and that tend to persist over time even when group membership changes.*
2. *Corporate culture represents the beavior pattern or style of an organization that new employes 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 antar anggota dan anggota organisasi dengan orang-orang yang ada di luar lingkungan organisasi. Nilai adalah standar dan kriteria yang bersifat umum atau merupakan prinsip-prinsip panduan yang dapat digunakan oleh orang-orang untuk menentukan tipe, even-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-orang.

Di lain pihak Hodge, Anthony dan Gales (1996:368) dalam Nani Imaniyati, mendefinisikan budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan dan yang tidak kelihatan. 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-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan 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 ekonomi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

#### **2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, yaitu 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 karyawan akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaik-baiknya.

b. Memudahkan komitmen kolektif

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

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

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

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

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

Berdasarkan uraian di atas, 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 dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3.3 Manfaat Budaya Organisasi**

Beberapa manfaat dari budaya organisasi dikemukakan oleh Basuki (1997:43), bahwa terdapat 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 dalam organisasi. Di samping itu, budaya organisasi 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. Ini berarti indikatornya bukan sebaran struktur atau banyaknya jumlah karyawan, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi lingkungan dan peka terhadap perubahan dan tuntutan.

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

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

d. Manfaat terhadap pengembangan usaha

Budaya organisasi selain menentukan cara bertingkah laku bagi karyawan, juga bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan. 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, karena pelanggan menjadi suatu aset organisasi yang tidak kalah pentingnya dengan aset-aset lainnya.

Untuk itu, organisasi harus terus menerus membina komunikasi, meningkatnya citra organisasi agar tetap tertanam pada pelanggan. Dalam hubungan ini budaya organisasi memiliki manfaat tinggi, sebab menghargai pelanggan, merupakan indikasi bahwa budaya organisasi telah berjalan dengan baik.

#### **2.1.3.4 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat juga dipahami dari karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat. Dari definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan belum terlihat adanya karakteristik yang secara konkrit dapat diukur. Dimensi atau karakteristik utama budaya organisasi yang dapat diukur, dikemukakan 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-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. *Team orientation*

Yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim bukan individu-individu.

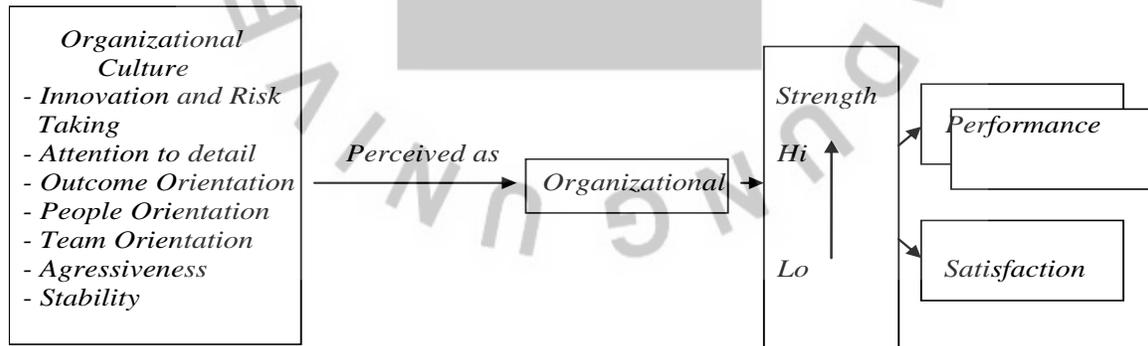
f. *Agresiveness*

Yaitu sejauhmana orang itu agresif dan komunikatif dan bukannya santai-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, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimilikinya. Berkaitan 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 2.6**  
**Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi**

Gambar 2.1, melukiskan bahwa para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif 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, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Kinerja dan kepuasan akan semakin besar bila budaya organisasi semakin kuat.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Secara tradisional, zakat pada umumnya diartikan sebagai kewajiban agama yang melibatkan hubungan antara pembayar zakat (muzaki) dan penerima zakat (mustahiq). Pengertian ini, menurut pengamatan Abdullan (dalam Iwan Triyuwono, 2000), sangat personal dalam arti bahwa muzaki cukup membayar zakat secara langsung kepada mustahik yang dipilihnya. Dalam pengertian semacam ini zakat tidak dapat memberikan efek sosial ekonomi yang besar bagi masyarakat secara umum. Zakat dengan demikian tidak komunal. Hal ini terjadi karena secara teologis zakat memang diartikan sebagai ibadah personal, bukan ibadah yang sifatnya melibatkan banyak orang (komunal).

Sistem modern. Dengan jalan menginstitusikan zakat, kemudian mulai dikembangkan sejak tahun 1968, yaitu Presiden Soeharto mengajak masyarakat muslim untuk mengefektifkan pemanfaatan dana zakat guna membantu pembangunan nasional (Abdullah, 1991,51:BAZIS DKI Jakarta, 1987 dalam iwan triyuwono:2000). Peristiwa lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat menjadi salah satu bentuk kepedulian pemerintah selanjutnya dan merupakan tonggak penting dalam

menyempurnakan sistem pengelolaan zakat tersebut sehingga bisa mengatasi aspek komunalitas zakat.

Peristiwa lainnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, menjadi salah satu bentuk kepedulian pemerintah selanjutnya dan merupakan tonggak penting dalam menyempurnakan sistem pengelolaan zakat tersebut sehingga bisa mengatasi aspek komunalitas zakat.

Selain mengatur tentang zakat, secara umum undang-undang tersebut juga mengatur para pengelola zakat atau amil, baik yang masih berada di dalam naungan pemerintah (BAZ) maupun badan pengelola zakat yang bersifat swasta (LAZ). Badan Amil Zakat (BAZ) merupakan lembaga pengelola zakat yang dikembangkan dengan mengambil pendekatan struktural, yaitu dengan melibatkan pemerintah dan begitu juga dengan gaya pengelolaannya. Pada beberapa tahun ke belakang pendekatan semacam ini memiliki kesan yang tidak baik di pandangan masyarakat, karena ada kekhawatiran dengan pengelolaan yang tidak profesional, dana zakat yang terkumpul tidak disalurkan dengan tepat sasaran, di samping ada hal-hal yang tidak bisa diselesaikan melalui lembaga berstruktur semi pemerintah, misalnya bantuan korban bencana alam dan hal-hal lain yang diderita warga muslim yang membutuhkan ketersegeraan dalam penyelesaiannya. Lembaga Amil Zakat (LAZ) di sisi lain dimaksudkan untuk berkembang sesuai dengan keuatannya sendiri, tanpa melibatkan pemerintah. Pendekatan semacam ini jelas membutuhkan adanya suatu pengelolaan yang profesional dan bersifat amanah. Pengelolaan yang profesional berarti lembaga harus dikelola dengan serius dan memiliki otalitas (Iwan Triyuwono.2000), sehingga aspek kepercayaan masyarakat terutama muzaki menjadi positif terhadap pengelola.

Kepercayaan, karena itu menjadi modal utama institusi OPZ dalam mempertahankan eksistensinya sebagai salah satu lembaga pendistribusi dana zakat yang dapat diandalkan dalam struktur perekonomian nasional. Kepercayaan bisa tumbuh apabila lembaga bisa mempertanggungjawabkan kegiatannya dalam memanfaatkan dana zakat secara tepat sasaran.

Ketepatan pendistribusian zakat tidak terlepas dari dua pengertian dari zakat, yaitu membersihkan harta kaum kaya atau muzaki, untuk kemudian diberikan kepada yang membutuhkan atau mustahik) dan dengan maksud untuk menubuhkannya agar mereka bisa bertahan hidup dan mempunyai penghidupan (Qurdawi:1999). Mursyidi (2003) menambahkan bahwa mustahik diharapkan nantinya akan menjadi muzaki. Kedua pengertian di atas dipecah menjadi suatu nilai yang dituju dalam zakat dan karena itu dikatakan sebagai suatu tujuan sosial ekonomi pendistribusian zakat. Adapun pihak-pihak yang diperkenankan menerima zakat oleh syari'ah (hukum islam) yang terdiri atas delapan golongan atau asnaf menjadi suatu sasaran sosial ekonomi pendistribusian zakat. Ketepatan pembelanjaan dana sesuai dengan tujuan dan sasaran sosial ekonomi pendistribusian zakat merupakan suatu aspek penting akuntabilitas pada OPZ dalam hal pemanfaatan dana zakat. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Hannifa (dalam Sofyan Syafri Harahap, 2001) dalam bidang akuntansi sosial ekonomi dalam perspektif Islam yaitu terutama menyangkut jumlah dana dan penerima dana yang tepat sasaran.

Aspek akuntabilitas atau pertanggungjawaban agent atau amil pada suatu OPZ, sebagaimana hasil temua Iwan Triyuwono dan Riekhudin (2001) terdiri dari tiga tingkatan yaitu kepada muzaki, dewan penasihat dan Allah. Ketiga level akuntabilitas ini, dari sudut pandang amil bersifat tidak langsung, karena itu akuntabilitasnya dicerminkan oleh pendistribusian yang tepat sasaran (Iwan Triyuwono:2000). Akuntabilitas di dalam OPZ

sendiri bersifat langsung dan memiliki hirarki dengan struktur akuntabilitas bahwa pihak pengelola di bawah pimpinan lembaga yaitu kepala atau fungsi pendistribusian zakat bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan.

Orientasi, menurut Newcomb (1978), merupakan kebiasaan kognitif seseorang alam mengaitkan dirinya dengan yang lain dan objek-objek di sekitarnya. Orientasi atas orang disebut atraksi dan terhadap objek disebut sikap. Bila dihubungkan dengan zakat, maka orientasi pengurus OPZ terhadap nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat menyangkut proporsi atau alokasi dana zakat yang telah disalurkan untuk memenuhi objek tujuan dan sasaran sosial ekonomi. Perilaku pendistribusian zakat tadi merupakan suatu proses di dalam diri yang tidak saja terjadi akibat pengolahan struktur kognitif di dalam diri, tapi juga sebagai akibat interaksi akuntabilitas secara lahir dengan pimpinan OPZ. Kecenderungan kognitif untuk menunjukkan dan zakat dalam memenuhi tujuan sosial ekonomi merupakan suatu sikap yang bisa diukur dengan kecenderungan kognitif untuk mendistribusikan dana zakat kepada tingkat-tingkat kebutuhan yang diperlukan mustahik. Di sisi lain, kecenderungan penghindaran atau mendekati, atau suka tidak suka yang diakibatkan oleh ketertarikan dan tanggung jawab kepada pendistribusian zakat kepada pimpinannya yang dipersiapkan kepala pendistribusian zakat memiliki sikap terhadap nilai sosial ekonomi yang sama dengan dirinya, ditinjau sebagai variabel atraksi. Atraksi yang bernilai sosial ekonomi ini diukur melalui proporsi kesamaan sikap yang terjadi serta evaluasi positif yang diberikan pimpinan kepada kepala pendistribusian zakat.

Berikutnya, 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), budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Dalam OPZ, kinerja dapat dilihat dari efektifitas penghimpunan dan pendistribusian dana zakat. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi (*good governance*). Terakhir, sebuah riset yang dilakukan oleh Rindang Widuri dan Asteria Paramita (2008:13), menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Juga hasil riset yang Haniffa dan Cooke (2002:323), bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi melalui karakteristiknya dengan *corporate governance* khususnya pengungkapan informasi sebagai bentuk akuntabilitas. Riset tersebut dilakukan pada 167 perusahaan di Malaysia.

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

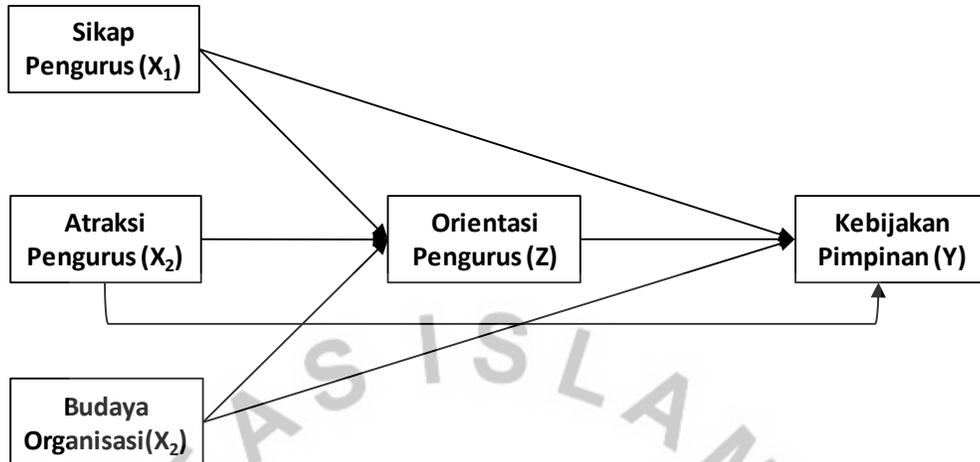
dalam mewujudkan kinerja organisasi yaitu menjadikan OPZ sebagai organisasi yang profesional.

Kemudian, orientasi pengurus OPZ terhadap nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat dalam mendistribusikan dana zakat lembaga merupakan suatu hasil interaksi di antara sikap dan atraksi kepala pendistribusian zakat dengan keputusan-keputusan pendistribusian zakat yang dikeluarkan pimpinan OPZ maka kedua variabel ini seharusnya berhubungan.

Hubungan yang terjadi, secara teoritis bisa dilihat sebagai memiliki empat kemungkinan. **Yang pertama**, kebijakan pimpinan pada kenyataannya memiliki nilai sosial ekonomi misalnya, akuntabel kepada publik (muzaki dan dewan penasihat) dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. **Yang kedua** perilaku kepala bagian pendistribusian dalam mendistribusikan dana zakat tidak bernilai sosial ekonomi yaitu karena adanya ketidaksempahaman dalam sikap, maka nilai hubungannya akan kecil dan mendekati nol. Kebijakan pimpinan pada kenyataannya tidak memiliki nilai sosial ekonomi, namun perilaku kepala bagian pendistribusian zakat dalam mendistribusikan dana zakat bernilai sosial ekonomi, juga akan menghasilkan nilai numerik hubungan yang kecil atau mendekati nol. **Yang ketiga**, kebijakan pimpinan bernilai sosial ekonomi dan perilaku pendistribusian zakat kepala bagian pada kenyataannya bernilai sosial ekonomi, maka nilai numerik hubungan akan besar. **Yang keempat**, kebijakan pimpinan pada kenyataannya tidak bernilai sosial ekonomi, dan perilaku pendistribusian zakat kepala bagian juga tidak bernilai sosial ekonomi, maka hubungannya akan memiliki nilai numerik besar.

Permasalahan akuntabilitas di antara para pengelola OPZ ini, bisa dikaji dengan menggunakan angka-angka. Untuk itu penelitian bisa diterapkan dengan rancangan kuantitatif dan harus bersifat menjelaskan fenomena yang terjadi (*positivisme*). Ilmu yang dijadikan

sebagai teori utama adalah aspek perilaku dalam akuntansi, psikologi dan ilmu akuntansi publik. Lebih lanjut kerangka berfikir penelitian ini akan tersaji dalam gambar berikut:



**Gambar 2.7.**  
**Diagram Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

#### **3.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah yang dikemukakan pada penelitian ini adalah untuk mencari kejelasan fenomena berkaitan dengan model perilaku amil dan pimpinan pada organisasi pengelola zakat, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji Konstruksi Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya

Adapun untuk memberikan nilai kebermanfaatan penelitian bagi bagi masyarakat dan pengembangan ilmu pengetahuan, maka tujuan khusus penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan memperoleh keyakinan bahwa Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya
2. Implementasi dari model ini, diharapkan dapat meningkatkan efektifitas pengelolaan zakat di Indonesia, khususnya di Jawa Barat.
3. Untuk menyusun Draft buku panduan Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya
4. Untuk menyusun buku teks terkait dengan model perilaku amil dan pimpinan organisasi pengelola zakat sebagai bagian dari mata kuliah akuntansi keperilakuan dan lembaga keuangan non bank syariah.

5. Disajikan dalam media publikasi (jurnal internasional) dan media seminasi (prosiding) dalam rangka untuk menyebarkan hasil penelitian ini kepada masyarakat baik masyarakat akademis maupun masyarakat umum.

### **3.2 Manfaat Hasil Penelitian**

Dengan pengujian model Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat yang dibangun dari tiga pilar yaitu sikap, atraksi amil dan budaya organisasi dan *total quality management*. maka dapat diketahui secara keilmuan bahwa tiga pilar tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi orientasi pengurus dan kebijakan pimpinan. penelitian ini diharapkan memiliki manfaat atau kegunaan yang terbagi ke dalam manfaat operasional dan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

#### **3.2.1 Manfaat Operasional**

Dapat dijadikan pengujian untuk meyakinkan bahwa Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat secara efektif harus dibangun dengan tiga pilar yaitu sikap dan atraksi amil (pengurus) dan implementasi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi pengelola zakat (OPZ). Hal tersebut disebabkan karena selama ini model ini lebih ditekankan pada aspek penghimpunan dan pendistribusian dana ZIS saja.

#### **3.2.2 Manfaat Pengembangan Ilmu**

Bagi dunia akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yaitu pengembangan ilmu akuntansi khususnya berkaitan

dengan akuntansi keperilakuan dengan kajian spesifik Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya dapat diterapkan pada organisasi pengelola zakat khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ) dan Badan Amil Zakat pada umumnya.



## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Metode Penelitian Yang Digunakan

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif analisis, karena merupakan penelitian yang menjelaskan pengujian draft model perilaku bagi pengurus dan pimpinan Organisasi Pengelola Zakat (OPZ). Teknik pengumpulan data dalam penelitian yang direncanakan adalah:

**Tabel 4.1**  
**Teknik dan Metode Pengumpulan Data**

No	Teknik Pengumpulan Data	Keterangan
1	Observasi	Untuk memperoleh informasi dengan mendatangi bagaimana proses bisnis dan aspek-aspek perilaku amil dan pimpinan organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ)
2	Dokumentasi	Untuk memperoleh informasi dengan mempelajari berbagai bukti dan dokumen untuk mengetahui aspek-aspek perilaku amil dan pimpinan organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ)
3	Wawancara	Untuk memperoleh informasi dengan melakukan wawancara pada pihak terkait
4	Forum Group Discussion (FGD)	Untuk mengumpulkan informasi dalam rangka menguji model dengan melakukan diskusi dan dialog pada pihak-pihak terkait
5	Sarasehan	Untuk memperoleh informasi dengan melakukan sarasehan dan dialog dengan mengundang pakar dan praktisi untuk mematangkan model (ditambah dari

No	Teknik Pengumpulan Data	Keterangan
		semua informasi yang sudah dikumpulkan)

#### 4.2 Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah sikap pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat ( $X_1$ ), Atraksi pengurus OPZ pada pimpinan ( $X_2$ ) dan budaya organisasi ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas, sedangkan orientasi pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat ( $Z$ ) dan Kebijakan Pimpinan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Adapun operasionalisasi variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
Sikap Pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat ( $X_1$ )	1. Mengangkat derajat fakir miskin	1. Pemenuhan kebutuhan sandang, pangan, papan dan kesehatan warga miskin bermkna prioritas atau tidak	Interval
		2. Pelayanan umum warga miskin bersifat selalu diberikan atau jarang	Interval
		3. Pemberian beasiswa pendidikan untuk warga miskin bersifat segera atau lambat	Interval
	2. Memecahkan masalah para gharim, ibnusabil dan mustahik lainnya	4. Memberikan bantuan pelunasan hutang, bersifat insidentil atau tidak	Interval
		5. Memberikan bantuan kepada anaka-anak terlantar bersifat seperlunya atau tidak	Interval
		6. Memberikan bantuan korban bencana alam, bisa bersifat dadakan atau terencana	Interval
		7. Memberikan beasiswa para pelajar yang	Interval

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
	3. Sarana pemerataan pendapatan yang berkeadilan sosial	<p>kekurangan biaya, bersifat kondisional atau tidak</p> <p>8. Jenis bantuan pemenuhan kebutuhan bisa bersifat konsumtif atau produktif</p> <p>9. Memberikan bantuan modal bergulir bersifat permanen atau temporer</p> <p>10. Memberikan pelatihan tenaga kerja bersifat pembimbingan atau bukan pembimbingan</p>	Interval Interval
Atraksi Pengurus OPZ pada pimpinan (X <sub>2</sub> )	<p>1. Persepsi atas kesamaan sikap</p> <p>2. Evaluasi positif timbal baik</p>	<p>1. Jumlah proporsi sikap pendistribusian zakat yang sama diperkirakan bisa banyak atau sedikit</p> <p>2. Ketersejuaan atas kinerja pendistribusian zakat</p> <p>3. Pujian atas kinerja pendistribusian zakat</p> <p>3. Umpan balik positif atas kinerja pendistribusian zakat</p>	Interval Interval Interval Interval
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	<p>1. <i>Inovation and Risk Taking</i></p> <p>2. <i>Attention Detail to</i></p>	<p>1. Pemberian penghargaan Dan Kebebasan mengemukakan pendapat</p> <p>2. Pemberian kewenangan untuk mengambil keputusan</p> <p>3. Dorongan untuk menghadapi tantangan kerja</p> <p>4. Penerapan sistem manajemen yang transparan</p> <p>5. Adanya tanggapan terhadap informasi yang rinci sesuai kondisi riil dari amil zakat</p> <p>6. Amil zakat didorong untuk bekerja dengan teliti dan akurat</p>	Interval Interval Interval Interval Interval Interval

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
	3. <i>Outcome Orientation</i>	7. Adanya tindak lanjut terhadap saran dan kritik	Interval
		8. Karyawan didorong untuk memperhatikan kepuasan konsumen	Interval
		9. Karyawan didorong memiliki tanggung jawab terhadap kualitas hasil pekerjaan	Interval
		10. Karyawan didorong bekerja keras untuk pencapaian laba operasi	Interval
		11. Karyawan didorong untuk meningkatkan produktivitas	Interval
	4. <i>People Orientation</i>	12. Perusahaan mendukung pengembangan sumber daya manusia	Interval
		13. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi pengembangan karir karyawan	Interval
		14. Perusahaan memperlakukan karyawan secara wajar dan adil	Interval
	5. <i>Team Orientation</i>	15. Pengakuan perusahaan terhadap karyawan dilihat dari prestasi karyawan	Interval
		16. Perusahaan mempermudah hubungan antar unit kerja	Interval
		17. Mendorong budaya saling menghargai pendapat diantara kelompok	Interval
		18. Kepemimpinan mendukung	Interval

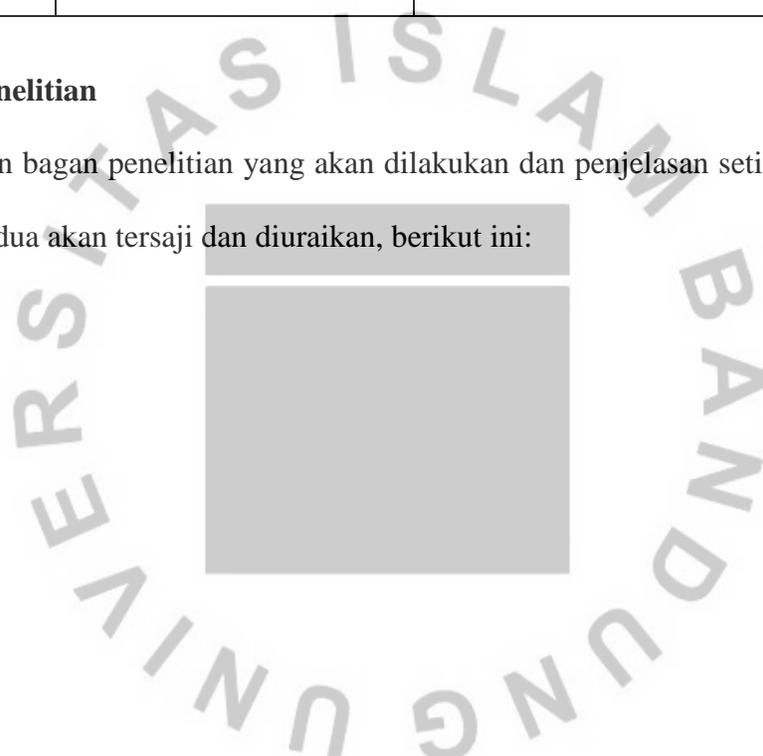
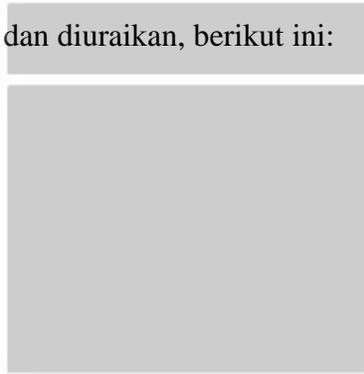
Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
	6. <i>Agresiveness</i>	<p>kelancaran aktivitas kerja antar kelompok</p> <p>19. Perusahaan mendukung kerjasama tim pada setiap pekerjaan.</p> <p>20. Pengawasan diarahkan Untuk mendorong semangat kerja</p> <p>21. Pemberian wewenang Dan tanggung jawab \ untuk memacu kerja</p> <p>22. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi</p> <p>23. Perusahaan mendukung budaya kompetisi antar karyawan</p> <p>24. Karyawan didorong untuk efisiensi dan bekerja secara cepat</p>	Interval Interval Interval Interval Interval Interval
	7. <i>Stability</i>	<p>25. Penerapan prosedur, birokrasi dan peraturan sesuai dengan kebutuhan perusahaan</p> <p>26. Menjaga kondisi keuangan perusahaan agar tetap stabil untuk kegiatan operasi</p> <p>27. Mendorong unsur pimpinan melakukan supervisi terhadap aktivitas kerja bawahan</p> <p>28 Mendorong tingkat loyalitas karyawan terhadap atasan dan perusahaan</p>	Interval Interval Interval Interval
Orientasi Pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi	Golongan mustahik dan besarnya alokasi dana	Tingkat alokasi dana untuk golongan, berikut: 1. Fakir dan miskin 2. Gharim	Interval

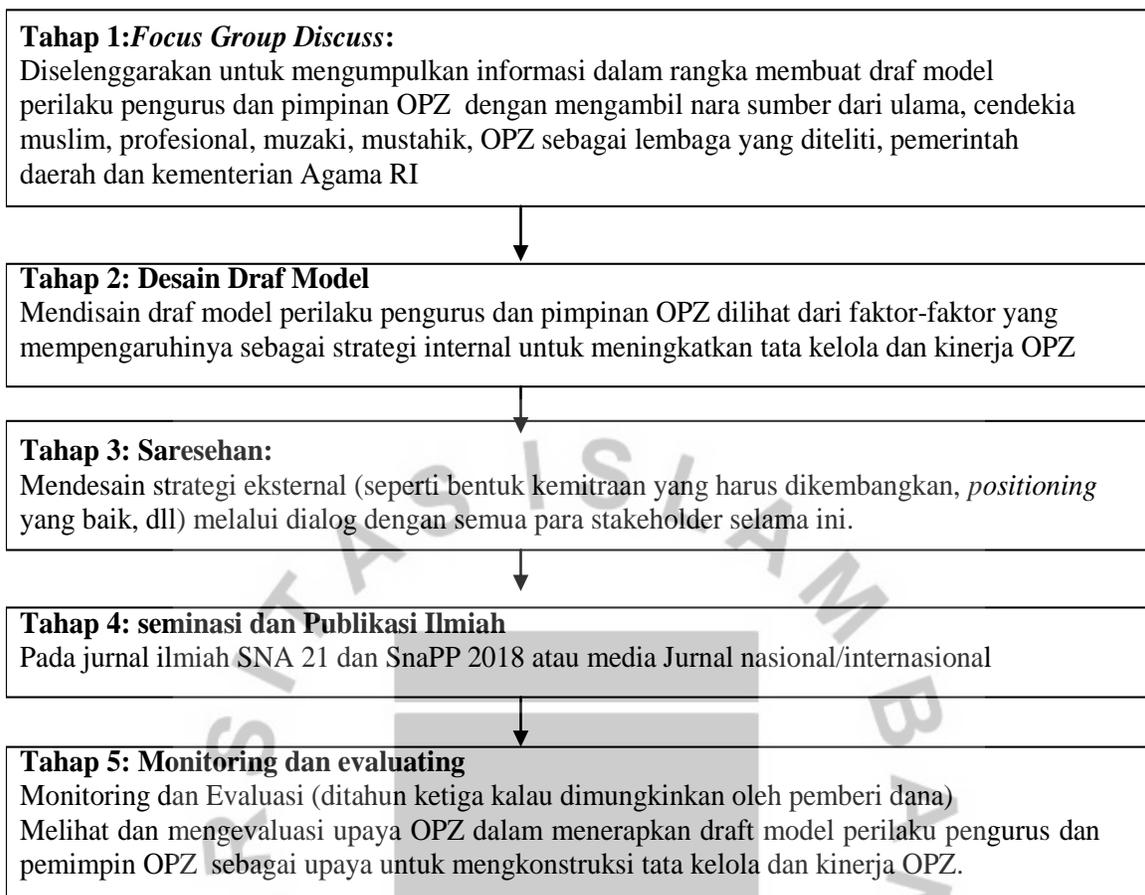
Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
pemanfaatan zakat (Z)		3. Ibnuhabilillah 4. Fisabilillah 5. Riqab 6. Muallaf	
Kebijakan Pimpinan (Y)	1. Waktu, bentuk dan sifat penyaluran	a. Zakat bisa disimpan untuk lebih dari satu tahun atau harus habis dalam satu tahun	Interval
		b. Sifat ketersegeraan penyaluran zakat bisa tergantung kepada situasi penerima zakat.	Interval
		c. Sifat penyaluran bisa berbentuk hibah dan qordhul hasan	Interval
		d. Bentuk penyaluran dana merentang dari konsumtif sampai produktif.	Interval
	2. Ruang penyaluran lingkup	e. Tanggung jawab kepala bagian penyaluran zakat bisa merentang dari otorisasi sampai verifikasi.	Interval
		f. Pemyaluran bisa merentang dari hanya di kota sampai di luar negeri.	Interval
		g. Program penyaluran disesuaikan dengan kondisi riil di wilayah kota.	Interval
		h. Penyaluran dana disesuaikan dengan sumber daya yang ada atau tidak.	Interval
		i. Penyaluran dana disesuaikan dengan sumbe daya manusia yang ada atau tidak.	Interval
		j. Siapa saja yang akan menerima bagian alokasi dana zakat yang merentang dari permannen sampai temporer.	Interval
3. Penerima dana zakat			Interval

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Data
		4. Individu penerima zakat bisa merentang dari tetap sampai berganti-ganti 5. Presentase alokasi bisa merentang dari sama sa,pai berbeda-beda. 6. Sasaran penerima merentang dari permintaan muzaaki samai dengan skala prioritas lembaga sendiri.	Interval  Interval

### 4.3 Tahap Penelitian

Adapun bagan penelitian yang akan dilakukan dan penjelasan setiap tahap penelitian pada tahun kedua akan tersaji dan diuraikan, berikut ini:





#### Bagan 4.1

#### Bagan Penelitian Tahun Kedua

Adapun tahap-tahap penelitian dan keluaran pada tahun kedua akan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3

#### Tahap Penelitian dan Luaran Tahun Kedua

Tahun Kedua			
Tahap	Kegiatan	Penjelasan	Keluaran
I	<i>Focus Group Discuss:</i>	Diselenggarakan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka membuat draf model perilaku pengurus dan pimpinan OPZ dengan	Informasi dari beberapa pihak terkait untuk mengkonstruksi draft model perilaku pengurus dan pimpinan OPZ

Tahun Kedua			
Tahap	Kegiatan	Penjelasan	Keluaran
		mengambil nara sumber dari ulama, cendekia muslim, profesional, muzaki, mustahik, OPZ sebagai lembaga yang diteliti, pemerintah daerah dan kementerian Agama RI	
II	Desain Draf Model	Mendisain draf model perilaku pengurus dan pimpinan OPZ dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhinya sebagai strategi internal untuk meningkatkan tata kelola dan kinerja OPZ	Draft model perilaku pengurus dan pimpinan OPZ
III	Sarasehan	Mendesain strategi eksternal (seperti bentuk kemitraan yang harus dikembangkan, <i>positioning</i> yang baik, dll) melalui dialog dengan semua para stakeholder selama ini	Masukan dan informasi tambahan untuk melengkapi draft model perilaku pengurus dan pimpinan OPZ
IV	a. Penulisan laporan penelitian	Kegiatan ini adalah bagian dari manajemen penelitian, bahwa di akhir Menyajikan hasil penelitian dalam bentuk laporan yang sesuai dengan ketentuan DIKTI dan LPPM Unisba	Tersusunnya laporan akhir penelitian sesuai dengan yang disyaratkan oleh DIKTI, LPPM Unisba sebagai bahan untuk membuat draft bahan ajar.
	a. Presentasi laporan penelitian	Sebagai media pertanggungjawaban penelitian yang dilakukan, hasil	a. Dipresentasikan pada Snapp 2018 di LPPM Unisba, b. Dseminasikan pada SNA XXI

Tahun Kedua			
Tahap	Kegiatan	Penjelasan	Keluaran
		penelitian akan diseminasikan dan mempresentasikan hasil penelitian	2018 (IAI)
	c. Publikasi Laporan Penelitian	Sebagai media pertanggungjawaban penelitian yang dilakukan, hasil penelitian akan dipublikasikan.	a. Jurnal Kajian akuntansi Unisba terbitan September 2018 b. Journal of Asia Business Studies terbitan 2018/2019 c. Draft model perilaku dalam bentuk Buku Pedoman OPZ d. Buku ajar untuk mata kuliah akuntansi berperilaku
V	Monitoring dan Evaluasi	Jika memungkinkan sebagai kelanjutan dari riset	Model yang sudah direvisi.

#### 4.4 Populasi dan Target Populasi

Adapun target populasi dalam penelitian ini adalah OPZ (BAZ dan LAZ) yang berada di Kota Bandung, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi yang berjumlah 15 OPZ. Adapun yang menjadi responden adalah pengurus yang berada di bidang atau bagian penyaluran/pendistribusian zakat, sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Unit Analisis Penelitian**

No	Nama OPZ	Jenis OPZ	Jumlah Pengurus
1	LAZ Rumah Zakat Indonesia	LAZNAS	4 Orang
2	LAZ Dompot Dhuafa	LAZNAS	4 Orang
3	LAZ Pusat Zakat Ummat (PZU)	LAZNAS	2 Orang
4	LAZ DPUT Daaruttauhid (DT)	LAZNAS	3 Orang
5	LAZ PKPU	LAZNAS	3 Orang

No	Nama OPZ	Jenis OPZ	Jumlah Pengurus
6	LAZ Rumah Yatim	LAZNAS	3 Orang
7	LAZ Rumah Amal Salman	LAZDA	3 Orang
8	LAZ Telkom	LAZDA	2 Orang
9	LAZ Baabussalam	LAZDA	2 Orang
10	LAZ Percikan Iman	LAZDA	2 Orang
11	BAZNAS Provinsi Jawa Barat	BAZNAS	3 Orang
12	BAZNAS Kota Bandung	BAZNAS	3 Orang
13	BAZNAS Kabupaten Bandung	BAZNAS	3 Orang
14	BAZNAS Cimahi	BAZNAS	3 Orang
15	BAZNAS Kabupaten Bandung Barat	BAZNAS	3 Orang
	<b>Total</b>	-----	<b>43 Orang</b>

Sumber: Forum Zakat: 2012 dan BAZNAS:2012

## BAB V HASIL YANG INGIN DICAPAI

### 5.1 Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh dari penyebaran angket kepada responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini, selain upaya perolehan data melalui observasi, wawancara dan studi pustaka untuk melengkapi data utama. Angket terdiri dari 66 butir pertanyaan dengan perincian 10 butir pernyataan tentang sikap pengurus OPZ, 4 butir pernyataan tentang atraksi pengurus OPZ, 29 butir pernyataan tentang budaya organisasi, 7 butir pernyataan tentang orientasi pengurus OPZ dan 16 butir pernyataan tentang kebijakan pimpinan OPZ.

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Menurut *Cooper & Schindler* (2006;467) untuk data ordinal atau data interval/ratio yang memiliki distribusi asimetris, ukuran pemusatan dapat dilakukan melalui distribusi rentang antar kuartil. Pada penelitian ini pengkategorisasian rata-rata skor tanggapan responden dilakukan menggunakan nilai kuartil dengan ketentuan sebagai berikut.

Skor minimum (1) – Kuartil I (3.25)	: Rendah/Buruk/Tidak pernah
Kuartil I (3.25) – Kuartil II(5.5)	: Kurang/Kadang-kadang
Kuartil II (5.5) – Kuartil III (7.75)	: Cukup/Sering
Kuartil III (7.75) – Skor maksimum (10)	: Tinggi/Baik/Selalu

### 5.1.1 Sikap Pengurus Organisasi Pengelola Zakat

Sikap pengurus pada Organisasi Penyalur Zakat (OPZ) Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Sikap pengurus OPZ diukur menggunakan 6 (enam) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 12 butir pernyataan. Berikut hasil kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap setiap dimensi pada variabel sikap pengurus OPZ.

**Tabel 5.1**  
**Rekapitulasi Mean Skor Jawaban Responden Mengenai Sikap Pengurus OPZ**

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
1	Tingkat keurgenan	8.47	Tinggi
2	Pelayanan umum warga miskin	7.33	Cukup
3	Kelayakan	7.51	Cukup
	<b>Dimensi mengangkat derajat fakir miskin</b>	<b>7.77</b>	<b>Tinggi</b>
4	Kegunaan	7.02	Cukup
5	Tingkat Keperluan	7.77	Tinggi
6	Perencanaan	7.88	Baik
7	Pemberian beasiswa	8.47	Baik
	<b>Dimensi memecahkan masalah</b>	<b>7.78</b>	<b>Tinggi</b>
8	Sifat pemenuhan	7.72	Cukup
9	Bantuan Modal	6.98	Cukup
10	Pelatihan tenaga kerja	7.05	Cukup
	<b>Dimensi sarana pemerataan pendapatan</b>	<b>7.25</b>	<b>Cukup</b>
	<b>Sikap Pengurus</b>	<b>7.62</b>	<b>Cukup</b>

Pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *grand mean* skor tanggapan responden mengenai sikap pengurus OPZ sebesar 7,62 dan berada pada interval 5.5 – 7.75. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sikap pengurus OPZ pada **sebagian besar** Organisasi Penyalur Zakat (OPZ) Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi cukup positif.

### 5.1.2 Atraksi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat

Atraksi pengurus pada Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Atraksi pengurus OPZ diukur menggunakan 2 (dua) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 4 butir pernyataan. Berikut hasil kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap setiap dimensi pada variabel atraksi pengurus OPZ.

**Tabel 5.2**  
**Rekapitulasi Mean Skor Jawaban Responden Mengenai**  
**Atraksi Pengurus OPZ**

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
1	<b>Dimensi Persepsi atas kesamaan sikap</b>	<b>7.26</b>	<b>Cukup</b>
2	Ketersejuaan atas kinerja pendistribusian zakat	5.60	Cukup
3	Pujian atas kinerja pendistribusian zakat	7.67	Cukup
4	Umpan balik positif atas kinerja pendistribusian zakat	7.79	Cukup
	<b>Dimensi evaluasi positif timbal balik</b>	<b>7.02</b>	<b>Cukup</b>
	<b>Atraksi Pengurus</b>	<b>7.08</b>	<b>Cukup</b>

Pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *grand mean* skor tanggapan responden mengenai atraksi pengurus OPZ sebesar 7,08 dan berada pada interval 5.5 – 7.75. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa atraksi pengurus LAZ pada **sebagian besar** Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi cukup baik.

### 5.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Budaya organisasi diukur menggunakan 7 (tujuh) dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 29 butir pernyataan. Berikut hasil kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap setiap dimensi pada variabel budaya organisasi.

**Tabel 5.3**  
**Rekapitulasi Mean Skor Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi**

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
1	Apresiasi manajemen	7,70	Cukup
2	Kebebasan karyawan	8,14	Tinggi
3	Kesesuaian keputusan	7,23	Cukup
4	Keberanian karyawan	7,86	Tinggi
	<b>Dimensi Inovation and Risk Taking</b>	<b>7,73</b>	<b>Cukup</b>
5	Transparansi	8,51	Tinggi
6	Tanggapan manajemen	7,95	Tinggi
7	Keakuratan dalam bekerja	7,84	Tinggi
8	Tindak lanjut manajemen	8,02	Tinggi
	<b>Dimensi attention to detail</b>	<b>8,08</b>	<b>Tinggi</b>

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
9	Perhatian karyawan	8,63	Tinggi
10	Tanggungjawab karyawan	8,30	Tinggi
11	Dukungan karyawan	8,33	Tinggi
12	Upaya karyawan	8,14	Tinggi
	<b>Dimensi outcome orientation</b>	<b>8,35</b>	<b>Tinggi</b>
13	Dukungan organisasi	8,12	Tinggi
14	keadilan	7,53	Cukup
15	Perilaku organisasi	8,14	Tinggi
16	Apresiasi organisasi	7,93	Tinggi
	<b>Dimensi people orientation</b>	<b>7,93</b>	<b>Tinggi</b>
17	Koordinasi	8,12	Tinggi
18	Penghargaan organisasi	7,42	Cukup
19	Dukungan pimpinan	8,05	Tinggi
20	Upaya pimpinan mendukung karyawan	8,23	Tinggi
	<b>Dimensi team orientation</b>	<b>7,95</b>	<b>Tinggi</b>
21	Dorongan organisasi	8,05	Tinggi
22	Upaya organisasi dalam memberikan wewenang	8,16	Tinggi
23	Upaya organisasi memberikan material reward	7,14	Cukup
24	Dukungan pimpinan untuk berkompetisi	8,00	Tinggi
25	Dorongan pimpinan	7,91	Tinggi
	<b>Dimensi agresiveness</b>	<b>7,85</b>	<b>Tinggi</b>
26	Kesesuaian peraturan, prosedur dan sejenisnya	7,60	Cukup
27	Upaya pimpinan menjaga kondisi keuangan	8,60	Tinggi
28	Supervisi pimpinan	8,07	Tinggi
29	Upaya pimpinan mendorong karyawan	8,30	Tinggi
	<b>Dimensi stability</b>	<b>8,15</b>	<b>Tinggi</b>
	<b>Budaya Organisasi</b>	<b>8,00</b>	<b>Kondusif</b>

Pada tabel 5.7 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *grand mean* skor tanggapan responden mengenai budaya organisasi sebesar 8,0 dan berada pada interval 7,75 – 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada **sebagian besar** Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi sudah kondusif.

#### 5.1.4 Orientasi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat

Orientasi pengurus OPZ pada Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Orientasi pengurus OPZ diukur menggunakan 7 (tujuh) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 7 butir pernyataan. Berikut hasil kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap setiap indikator pada variabel orientasi pengurus OPZ.

**Tabel 5.4**  
**Rekapitulasi Mean Skor Jawaban Responden Mengenai**  
**Orientasi Pengurus OPZ**

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
1	<i>Mustahiq</i> golongan fakir miskin	4,37	Kurang
2	<i>Mustahiq</i> golongan <i>muallaf</i>	1,21	Rendah
3	<i>Mustahiq</i> golongan <i>ibnu sabil</i>	1,47	Rendah
4	<i>Mustahiq</i> golongan <i>ghorimin</i>	1,40	Rendah
5	<i>Mustahiq</i> golongan <i>riqob</i>	0,35	Rendah
6	<i>Mustahiq</i> golongan <i>fisabilillah</i>	2,37	Rendah
7	Dana operasional amil	1,60	Rendah
	<b>Orientasi Pengurus</b>	<b>1,82</b>	<b>Rendah</b>

Pada tabel 5.8 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *grand mean* skor tanggapan responden mengenai orientasi pengurus OPZ sebesar 1,82 dan berada pada interval 1 – 3,25. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa orientasi pengurus OPZ pada **sebagian besar** Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi masih rendah.

### 5.1. 5 Kebijakan Pimpinan Organisasi Pengelola Zakat

Kebijakan pimpinan pada Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kebijakan pimpinan diukur menggunakan 3 (tiga) dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 16 butir pernyataan. Berikut hasil kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap setiap dimensi pada variabel kebijakan pimpinan OPZ.

**Tabel 5.5**  
**Rekapitulasi Mean Skor Jawaban Responden Mengenai**  
**Kebijakan Pimpinan OPZ**

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
1	Menyimpan dana lebih dari 1 tahun	4,88	Kurang
2	Menyimpan dana untuk dihabiskan dalam 1 tahun	7,93	Tinggi
3	Sifat ketergesaan penyaluran zakat	6,84	Cukup
4	Sifat ketergesaan penyaluran zakat tergantung penerima	6,86	Cukup
5	Sifat penyaluran dana Zakat, infaq dan shadaqah	4,72	Kurang
	<b>Dimensi Waktu, bentuk dan sifat penyaluran</b>	<b>6,25</b>	<b>Cukup</b>

No	Indikator	Mean Skor	Kriteria
6	Sifat rentang penyaluran dana Zakat, infaq dan shadaqah	6,21	Cukup
7	Rentang tanggungjawab kepala bagian distribusi	7,51	Cukup
8	Rentang wilayah pendistribusian	8,05	Tinggi
9	Penyaluran sesuai sumber daya	7,67	Cukup
	<b>Dimensi Ruang lingkup penyaluran</b>	<b>7,36</b>	<b>Cukup</b>
10	Sasaran penerima	7,14	Cukup
11	Individu penerima	7,47	Cukup
12	Penyaluran sesuai sumber dana	8,16	Tinggi
13	Pihak yang menerima	7,33	Cukup
14	Presentase alokasi	7,51	Cukup
15	Jumlah dana yang disetorkan muzakki	8,28	Tinggi
16	Jumlah muzakki yang menipkan dana	8,53	Tinggi
	<b>Dimensi Penerima dana zakat</b>	<b>7,77</b>	<b>Tinggi</b>
	<b>Kebijakan Pimpinan</b>	<b>7,19</b>	<b>Cukup</b>

Pada tabel 5.9 dapat dilihat bahwa hasil perhitungan *grand mean* skor tanggapan responden mengenai kebijakan pimpinan sebesar 7,19 dan berada pada interval 5.5 – 7.75. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebijakan pimpinan pada **sebagian besar** Organisasi Penyalur Zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi cukup sesuai.

## 5.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada pembahasan tentang pengujian hipotesis, telah dilakukan pengujian hipotesis, dan selanjutnya dari hasil pengujian hipotesis akan dilakukan pembahasan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap masalah penelitian.

Hal tersebut dapat dijelaskan dari model pengukuran, yaitu untuk mengetahui ketepatan dalam penentuan indikator, diantaranya Sikap pengurus terdiri dari tiga variabel manifest yaitu mengangkat derajat fakir miskin, Memecahkan masalah para gharimin, ibnusabil dan mustahik lainnya, dan Sarana pemerataan pendapatan yang berkeadilan sosial. Untuk ketiga variabel manifest yang diperoleh menunjukkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur sikap pengurus OPZ valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel laten sikap pengurus OPZ. Nilai yang diperoleh menunjukkan tingkat kesesuaian dimensi dalam membentuk konstruk laten variabel sikap pengurus OPZ. Dari ketiga dimensi dapat tercermin melalui variabel laten sikap pengurus OPZ. Diantara ketiga dimensi, Memecahkan masalah para gharim, ibnusabil dan mustahik lainnya paling kuat dalam merefleksikan variabel laten sikap pengurus OPZ, sebaliknya Mengangkat derajat fakir miskin paling lemah dalam merefleksikan variabel laten sikap pengurus OPZ.

Variabel atraksi pengurus OPZ terdiri dari dua variabel manifest yaitu persepsi atas kesamaan sikap, dan evaluasi positif timbal balik. Kedua variabel manifest yang diperoleh menunjukkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur atraksi pengurus OPZ valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel kualitas laten atraksi pengurus OPZ. Artinya dimensi yang digunakan tersebut mampu merefleksikan variabel laten atraksi pengurus OPZ. Variabel atraksi pengurus OPZ menunjukkan tingkat kesesuaian dimensi dalam membentuk konstruk laten variabel atraksi pengurus OPZ menunjukkan bahwa informasi yang terdapat pada variabel manifest (kedua dimensi) dapat tercermin melalui variabel laten atraksi pengurus OPZ. Diantara kedua dimensi, Persepsi atas kesamaan sikap paling kuat dalam merefleksikan variabel laten atraksi pengurus OPZ dibanding Evaluasi positif timbal balik.

Budaya organisasi terdiri dari tujuh variabel manifest yaitu *Inovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Agresiveness* dan *stability*. Ketujuh variabel manifes yang diperoleh menunjukkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel laten budaya organisasi. Artinya dimensi yang digunakan tersebut mampu merefleksikan variabel laten budaya organisasi.

Orientasi pengurus OPZ terhadap nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat terdiri dari tujuh variabel manifest yaitu *mustahiq* golongan fakir miskin, *mustahiq* golongan *muallaf*, *mustahiq* golongan *ibnu sabil*, *mustahiq* golongan *ghorimin*, *mustahiq* golongan *riqob*, *mustahiq* golongan *fisabilillah* dan dana operasional amil. Variabel manifes *Mustahiq* golongan *riqob* menunjukkan bahwa variabel manifes *Mustahiq* golongan *riqob* tidak valid untuk mengukur orientasi pengurus OPZ. Dengan demikian variabel manifes *Mustahiq* golongan *riqob* akan direduksi dari model. Setelah variabel manifes *Mustahiq* golongan *riqob* ternyata bobot faktor (nilai loading) untuk variabel manifes *Mustahiq* golongan fakir miskin juga lebih kecil dan harus direduksi dari model. Berikut bobot faktor masing-masing variabel manifes dalam membentuk variabel laten orientasi pengurus OPZ setelah variabel manifes *mustahiq* golongan *riqob* dan *Mustahiq* golongan fakir miskin dikeluarkan dari model. Nilai yang diperoleh menunjukkan tingkat kesesuaian indikator dalam membentuk konstruk laten variabel orientasi pengurus OPZ menunjukkan bahwa informasi yang terdapat pada variabel manifes (kelima indikator) dapat tercermin melalui variabel laten orientasi pengurus OPZ. Di antara kelima indikator, *Mustahiq* golongan *muallaf* paling kuat dalam merefleksikan variabel laten orientasi pengurus OPZ, sebaliknya indikator, *Mustahiq* golongan *ghorimin* paling kuat dalam merefleksikan variabel laten orientasi pengurus OPZ.

Kebijakan pimpinan terdiri dari tiga variabel manifest yaitu Waktu, bentuk dan sifat penyaluran, Ruang lingkup penyaluran, dan Penerima dana zakat. Ketiga variabel manifest yang diperoleh menunjukkan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur kebijakan pimpinan valid dan reliabel dalam merefleksikan variabel laten kebijakan pimpinan. Artinya dimensi yang digunakan tersebut mampu merefleksikan variabel laten kebijakan pimpinan. Nilai yang diperoleh menunjukkan tingkat kesesuaian indikator dalam membentuk konstruk laten variabel kebijakan pimpinan menunjukkan bahwa informasi yang terdapat pada variabel manifest (ketiga dimensi) dapat tercermin melalui variabel laten kebijakan pimpinan. Di antara ketiga dimensi, Ruang lingkup penyaluran) paling kuat dalam merefleksikan variabel laten kebijakan pimpinan, sebaliknya Waktu, bentuk dan sifat penyaluran paling lemah dalam merefleksikan variabel laten Kebijakan pimpinan.

Secara simultan Sikap pengurus OPZ, atraksi pengurus OPZ dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 30,7% terhadap orientasi pengurus OPZ, sedangkan sisanya sebesar 69,3% merupakan pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Kemudian sikap pengurus OPZ, atraksi pengurus OPZ, budaya organisasi dan orientasi pengurus OPZ memberikan pengaruh sebesar 54,2% terhadap kebijakan pimpinan, dan sisanya sebesar 45,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Dengan demikian, teruji bahwa orientasi pengurus OPZ dipengaruhi oleh aspek perilaku yaitu sikap dan atraksi dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan. Demikian juga kebijakan pimpinan dipengaruhi oleh aspek perilaku yaitu sika, atraksi dan budaya organisasi baik persiap dan simultan serta baik melau atau tanpa orientasi pengurus OPZ. Serta orientasi pengurus OPZ berpengaruh terhadap kebijakan pimpinan.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Qurdawi:1999) yaitu. Ketepatan pendistribusian zakat tidak terlepas dari dua pengertian dari zakat, yaitu membersihkan harta kaum kaya atau muzaki, untuk kemudian diberikan kepada yang membutuhkan atau mustahik) dan dengan maksud untuk menubuhkannya agar mereka bisa bertahan hidup dan mempunyai penghidupan. Juga mendukung Mursyidi (2003) bahwa mustahik diharapkan nantinya akan menjadi muzaki. Kedua pengertian di atas dipecah menjadi suatu nilai yang dituju dalam zakat dan karena itu dikatakan sebagai suatu tujuan sosial ekonomi pendistribusian zakat. Adapun pihak-pihak yang diperkenankan menerima zakat oleh syari'ah (hukum islam) yang terdiri atas delapan golongan atau asnaf menjadi suatu sasaran sosial ekonomi pendistribusian zakat. Ketepatan pembelanjaan dana sesuai dengan tujuan dan sasaran sosial ekonomi pendistribusian zakat merupakan suatu aspek penting akuntabilitas pada OPZ dalam hal pemanfaatan dana zakat. Serta sesuai dengan apa yang dinyatakan Hannifa (dalam Sofyan Syafri Harahap, 2001) dalam bidang akuntansi sosial ekonomi dalam perspektif Islam yaitu terutama menyangkut jumlah dana dan penerima dana yang tepat sasaran.

Kemudian, Orientasi, menurut Newcomb (1978), merupakan kebiasaan kognitif seseorang alam mengaitkan dirinya dengan yang lain dan objek-objek di sekitarnya. Orientasi atas orang disebut atraksi dan terhadap objek disebut sikap. Bila dihubungkan dengan zakat, maka orientasi pengurus OPZ terhadap nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat menyangkut proporsi atau alokasi dana zakat yang telah disalurkan untuk memenuhi objek tujuan dan sasaran sosial ekonomi. Perilaku pendistribusian zakat tadi merupakan suatu proses di dalam diri yang tidak saja terjadi akibat pengolahan struktur kognitif di dalam diri, tapi juga sebagai akibat interaksi akuntabilitas secara lahir dengan pimpinan OPZ. Kecenderungan kognitif

untuk menunjukkan dan zakat dalam memenuhi tujuan sosial ekonomi merupakan suatu sikap yang bisa diukur dengan kecenderungan kognitif untuk mendistribusikan dana zakat kepada tingkat-tingkat kebutuhan yang diperlukan mustahik. Di sisi lain, kecenderungan penghindaran atau mendekati, atau suka tidak suka yang diakibatkan oleh ketertarikan dan tanggung jawab kepada pendistribusian zakat kepada pimpinannya yang dipersiapkan kepala pendistribusian zakat memiliki sikap terhadap nilai sosial ekonomi yang sama dengan dirinya, ditinjau sebagai variabel atraksi. Atraksi yang bernilai sosial ekonomi ini diukur melalui proporsi kesamaan sikap yang terjadi serta evaluasi positif yang diberikan pimpinan kepada kepala pendistribusian zakat.

Berikutnya, 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), budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, di mana budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda. Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Dalam OPZ, kinerja dapat dilihat dari efektifitas penghimpunan dan pendistribusian dana zakat. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi (*good governance*). Terakhir,

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

Terakhir, orientasi pengurus OPZ terhadap nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat dalam mendistribusikan dana zakat lembaga merupakan suatu hasil interaksi di antara sikap dan atraksi kepala pendistribusian zakat dengan keputusan-keputusan pendistribusian zakat yang dikeluarkan pimpinan OPZ maka kedua variabel ini seharusnya berhubungan.

### 5.3 *Forum Group Discussion, Saresehan dan Wawancara*

Setelah dilakukan analisis pada kuesioner dalam deskripsi variabel penelitian yang juga merupakan kelanjutan dari pengolahan data kuesioner pada penelitian tahun pertama, maka penelitian tahun kedua bermaksud menguji draft model perilaku amil (hasil dari penelitian tahun pertama) dengan berbagai metode penelitian di tahun kedua. Tujuan dari penelitian tahun kedua menggali berbagai informasi terkait dengan pengujian model amil tersebut. Informasi yang dapat didapatkan dari metode penelitian dan tahap penelitian sebagai berikut:

**Tabel 5.6**  
**Informasi Yang di Dapat Dalam Tahap-Tahap Penelitian**

No	Kegiatan/Tahap Penelitian	Informasi Yang Diperoleh
1	FGD dan Sarasehan I (Bappeda)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapasitas lembaga dapat dibangun dari kompetensi amil</li> <li>2. Kebijakan pimpinan akan berpengaruh pada efektifitas nilai sosial ekonomi</li> </ol>

No	Kegiatan/Tahap Penelitian	Informasi Yang Diperoleh
		<p>pemanfaatan zakat</p> <p>3. Model perilaku dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas kinerja pimpinan dan amil</p>
2	FGD dan Sarasehan II (Rakerwil)	<p>1. Kapasitas lembaga dapat dibangun dari kompetensi amil</p> <p>2. Kebijakan pimpinan akan berpengaruh pada efektifitas nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat</p> <p>3. Model perilaku dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas kinerja pimpinan dan amil</p> <p>4. Model perilaku dapat digunakan sebagai referensi penyusunan aturan lembaga keamilan.</p>
3	FGD dengan kunjungan ke BAZNAS;; <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Cimahi</li> <li>2. Kota Banjar</li> <li>3. Kota Bandung</li> <li>4. Kabupaten Garut</li> <li>5. Kabupaten Pengandaran</li> <li>6. kabupaten Bandung</li> <li>7. Kabupaten Bandung Barat</li> </ol>	Model perilaku dapat digunakan untuk: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kapasitas lembaga dari keamilan.</li> <li>2. Efektifitas peran intermediasi zakat</li> <li>3. Menyusun aturan lembaga keamilan</li> <li>4. Menjadi referensi untuk menyusun etika profesi (perbaznas tentang keamilan)</li> <li>5. Referensi implementasi sertifikasi amil</li> <li>6. Menjadi pendukung dalam penentuan program-program pendistribusian dna pendayagunaan zakat</li> </ol>
4	FGD + Rakerda BAZNAS kabupaten bandung barat	Model perilaku: Dapat menjadi motivasi bagi amil (UPZ) dalam meningkatkan penghimpunan zakat di lingkungan kabupaten Bandung Barat
5	Rakernas BAZNAS	Resolusi Rakernas mendukung model perilaku amil: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aturan lembaga keamilan</li> <li>2. Kode etik amil</li> <li>3. Penilaian kinerja amil</li> <li>4. Sertifikasi amil</li> <li>5. Pemetaan peran amil</li> </ol>

No	Kegiatan/Tahap Penelitian	Informasi Yang Diperoleh
6	Wawancara mendalam dengan beberapa ketua BAZNAS kota/kab	Model perilaku harus mendukung: 1. Kinerja amil dan lembaga zakat khususnya BAZNAS kota/kab se Jawa Barat 2. Mendukung aturan lembaga, implementasi kode etik amil
7	Wawancara mendalam dengan ketua BAZNAS provinsi Jawa Barat	Model perilaku ini diharapkan; 1. dapat meningkatkan kapasitas lembaga zakat khususnya BAZNAS terkait dengan keamilan yang berdampak pada efektifitas peran intermediasi zakat khususnya efektifitas nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat. 2. Menjadi referensi aturan lembaga keamilan di BAZNAS Jawa Barat

kemudian informasi yang dihasilkan terkait dengan model amil dalam *Forum Group Discussion* (FGD), sarasehan, wawancara, observasi terkait dengan urgensi dari model perilaku sebagai berikut:

1. Model amil zakat diperlukan sebagai dasar untuk menentukan kinerja bidang-bidang pada lembaga zakat khususnya bidang penyaluran terkait nilai sosial pemanfaatan zakat.
2. Model amil mendukung program penghimpunan zakat yang masih dianggap belum optimal
3. Dasar untuk penyusunan aturan lembaga yang terkait dengan amil zakat.
4. Dasar dalam menyusun kode etik amil zakat
5. Dasar menilai kinerja amil zakat
6. Mendukung pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan pimpinan
7. Mengeaskan orientasi amil zakat dalam peran intermediasi zakat..

#### 5.4 Keluaran Penelitian Yang Dihasilkan

Selain hasil penelitian yang sudah dijelaskan pada subbab sebelumnya sebagai jawaban atas pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah dan hasil pengujian hipotesis. Terdapat beberapa luaran yang sudah dihasilkan sebagai karya hasil penelitian dalam bentuk paper dan bahan ajar yang sudah dan akan diseminasi, serta telah disusunnya draft buku ajar. Adapun luaran yang sudah dihasilkan akan tersaji dalam tabel berikut:

**Tabel 5.7**  
**Luaran Penelitian yang Dihasilkan**

No	Bentuk Keluaran	Judul	Keterangan
1	Paper/Artikel	Administrator Policy: Important Factors of the Effectiveness Of Socio-Economic Value of Zakat Utilization	Diterima untuk dipublikasikan pada International Journal of Applied Business and Economic Research (sedang menunggu diterbitkan) merupakan kelanjutan dari ASIA International Multidisiplinary Conference 2017 (AIMA 2017). 31 April 2017 – 02 Mei 2017
2	Paper/Artikel	Leadership Behavior of Administrator: A Description Regarding Socio-Economic Values of Zakat Utilization	Baru dimasukkan (submit) pada European Research Studies Journal (terindeks SCOPUS) – Status menunggu di review (dari tahun 2017)
3	Paper/Artikel	<i>Balanced Scorecard</i> Model To Improve The Public Trust In Private Zakat Institusion (LAZ)	Proses Revisi pada Journal of Asia Business Stuides (JABS) Manuscript ID: JAB-03-2018-078 (revisi kedua 09 april 2018) merupakan kelanjutan dari ICFMB 2017 tanggal 12

No	Bentuk Keluaran	Judul	Keterangan
			Desember 2017 di Jakarta
4	Paper/Artikel	Keterkaitan Atraksi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Pada Pimpinan Dengan Implementasi <i>Good Zakat Governance</i>	Sudah diterbitkan pada media jurnal Kajian Akuntansi (jurnal nasional tidak terakreditasi), Program studi Akuntansi Edisi Maret 2018
5	Paper/Artikel	A Qualitative Approach: Contributions Of The Administrator Attitude Of Zakat Management Institution On Socio-Economic Value Of Zakat Utilization In Organizational Performance Assessment	Submit (14 April 2018) pada International Conference Of Organizational Innovation (ICOI) 2018.Fukuoka University – Japan, 7 – 9 Juli 2018
6	Draft Buku	<b>Buku:</b> Bahan ajar untuk mata kuliah Akuntansi Keperilakuan	Sedang disusun oleh tim peneliti Sesuai dengan hasil penelitian tahun pertama dan akan ditambahkan dengan hasil penelitian sebelumnya (melengkapi roadmap penelitian) ditambahkan dengan literatur lain sebagai pelengkap.
7	Draft Model	<b>Rekayasa Sosial:</b> Model perilaku bagi pengurus dan kebijakan pimpinan OPZ Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan	Sedang disusun sebagai hasil dari penelitian. Ternyata teruji sesuai dengan model yang diusulkan oleh tim peneliti

No	Bentuk Keluaran	Judul	Keterangan
		Zakat	Kemudian model ini akan diujiterapkan pada OPZ (BAZNAS dan LAZ) di Jawa Barat



## **BAB VI**

### **RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA**

Untuk melengkapi roadmap penelitian pengusul, dimana hasil penelitian hibah hibah fundamental tentang Model *Good Zakat Governance* (2013-2014) dan kemudian disusul Hibah Penelitian Hibah Bersaing (2015-2016) tentang model penilaian kinerja organisasi pengelola zakat dengan pendekatan *balanced scorecard*, maka untuk hibah Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi (PUPT) saat ini, bermaksud meneliti bagaimana Konstruksi perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya.

Penelitian Model perilaku Pada Orientasi Pengurus Dan Kebijakan Pimpinan Pada Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dilihat Dari Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya, dalam rangka meningkatkan efektifitas tata kelola organisasi pengelola zakat untuk meningkatkan kinerja organisasi yang dilihat dari tiga pilar yaitu sikap dan atraksi pengurus dan implemntasi budaya organisasi yang mengkonstruksi orientasi pengurus pada niali sosial ekonomi pemanfaatan zakat dan pengaruhnya kepada kebijakan pimpinan.

Selanjutnya, rencana tahapan berikutnya dari penelitian ini maka, tim peneliti bermaksud untuk:

1. Melakukan penelitian lanjutan dengan topik yang terkait konstruksi model nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat dari program penyaluran dan pendistribusian zakat. Rencana ini sudah dilaksanakan dengan mengajukan proposal dan presentasi

proposal untuk hibah Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Dikti tahun 2019.

2. Melakukan pengabdian kepada masyarakat (PKM) sebagai kelanjutan dari model Model model nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat dari program penyaluran dan pendistribusian zakat. Kegiatan PKM berupa sosialisasi model nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat dari program penyaluran dan pendistribusian zakat, pelatihan dan pendampingan bagi OPZ yang bermaksud menerapkan model tersebut namun masih perlu pendampingan. Kegiatan ini direncanakan akan diajukan pada tahun 2019-2020.
3. Bekerjasama dengan BAZNAS Provinsi Jawa Barat dan Kementerian Agama wilayah Jawa Barat bidang penerangan islam, zakat dan wakaf (Penaiszawa), untuk mensosialisasikan, memberi pelatihan dan pendampingan untuk penerapan model perilaku bagi pengurus dan pimpinan OPZ bagi BAZNAS kota dan Kabupaten se-Jawa Barat

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **7.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan pada BAB V, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sikap pengurus OPZ, atraksi pengurus OPZ dan budaya organisasi berpengaruh terhadap orientasi pengurus OPZ. Di antara ketiga variabel independen, atraksi pengurus OPZ memberikan pengaruh yang paling besar terhadap orientasi pengurus OPZ, sebaliknya variabel budaya organisasi memberikan pengaruh yang paling kecil terhadap orientasi pengurus OPZ pada Organisasi Penyalur Zakat Se-Bandung Raya
2. Sikap pengurus OPZ, atraksi pengurus OPZ, budaya organisasi dan orientasi pengurus OPZ berpengaruh terhadap kebijakan pimpinan. Di antara keempat variabel independen, budaya organisasi memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kebijakan pimpinan, sebaliknya variabel budaya organisasi memberikan pengaruh paling kecil terhadap kebijakan pimpinan pada Organisasi Penyalur Zakat Se-Bandung Raya.
3. Orientasi pengurus OPZ berpengaruh terhadap kebijakan pimpinan pada Organisasi Penyalur Zakat yang terdaftar di pada Organisasi Penyalur Zakat Se-Bandung Raya

#### **7.2 Saran**

Berdasarkan pembahasan pada BAB IV, maka saran-saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk variabel sikap pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat, nilai yang masih dianggap kecil adalah indikator **mengangkat derajat fakir miskin**, maksudnya porsi zakat yang disalurkan masih perlu ditingkatkan untuk Mengangkat derajat fakir miskin, karena memang porsi zakat untuk fakir miskin dalam pengertian secara langsung harus memiliki porsi yang sangat besar.
2. Untuk variabel Atraksi pengurus OPZ pada pimpinan, maka yang masih memiliki nilai kecil dari indikator variabel ini adalah **Evaluasi positif timbal balik**, untuk bisa mengontrol operasional OPZ harus dilakukan pengawasan baik fisik maupun sikap dari sumber daya manusianya.
3. Untuk variabel budaya organisasi, maka yang masih memiliki nilai kecil dari indikator variabel ini adalah **Inovation and Risk Taking**, artinya organisasi pengelola zakat Kota, Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat dan Cimahi masih harus meningkatkan inovasi terutama dalam merancang program-program penghimpunan dan pendistribusian zakat.
4. Untuk variabel orientasi pengurus OPZ pada nilai sosial ekonomi pemanfaatan zakat yang masih rendah terhadap kelompok mustahik tentu saja sebagian besar dikarenakan masih banyak OPZ yang belum atau tidak memiliki visi dalam penyaluran dana zakat terkait dengan prioritas mustahik. Untuk itu harus diarahkan dan disesuaikan kegiatan pendistribusian dana zakat sesuai dengan visi OPZ.
5. Untuk variabel kebijakan pimpinan yang memiliki nilai rendah adalah Ruang lingkup penyaluran, sehingga harus dilakukan perluasan ruang lingkup penyaluran baik dari program penyaluran maupun jumlah penerima manfaat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apfelthaler Gerard, Hellen J Muller and Robert R Rehder. (2002). *Corporate Global Culture as Competitive Advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria*. *Journal of World Business (JWB)* 37: Pp. 108
- BAZNAS.(2017).Database pengumpulan dan penyaluran berbasis SIMBA.
- Chris Barker, Nancy Pistrang & Robert Elliot (2002). *Research Methods in Clinical Psychology*. (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & Sons, LTD Chichester
- Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods (9<sup>th</sup> ed.)*. International Edition. *Mc Graw Hill*. Pp. 340-345
- Dudi, Abdul Hadi. (2006). Hubungan Diantara Orientasi Pengurus LAZ Terhadap Nilai Sosial Ekonomi Pemanfaatan Zakat Dengan Kebijakan Pimpinan. Universitas Padjadjaran. Bandung. Pp. 53-55
- Flamholtz, Eric. (2001). *Corporate Culture and The Bottom Line*, *European Management Journal* Vol. 19, No. 3, Published by Elsevier Science Ltd. All rights Reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01: Pp. 273
- Haniffa RM dan T.E Cooke. (2002). *Culture, Corporate Governance an Disclosure in Malaysian Corporations*. *ABACUS International Journal*.Vol.38. No,3. 2002: Pp. 323
- Haniffa, Ross. (2002). *Social Reporting Disclosure: An Islamic Perspective*, *Indonesia Management and Accounting Research*. Vol. 1 No. 2. Pp 128-146
- Hartanto Widodo dan Teten Kustiawan. (2000). Akuntansi dan Manajemen Keuangan Untuk Organisasi Pengelola Zakat. Jakarta. Institut Manajemen Zakat. Pp.27
- Iwan Triwiyono. (2003). Organisasi dan Akuntansi Syariah, Jakarta:LP3ES. Pp.34
- Iwan Triwiyono & Roekhudin. (2001). Konsistensi Praktik Sistem Pengendalian Intern dan Akuntabilitas pada LAZ (Studi di LAZ X Jakarta) *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* Vol.3 No. 2. Yogyakarta. Pp.14, 78
- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. (2003). *Organization Theory and The New Public Administration*. Boston. Allyn and Bacon Inc. Pp.72
- Musyidi. (2003). Akuntansi Zakat Kontemporer, Bandung: PT. Remaja Rosadakarya. Pp. 55
- Newcomb, Theodore M, (1978). Psikologi Sosial. Bandung: CV Dipenogoro
- Newcomb, Theodore M, (1955). *Social Psychology*. London: Tavistock Publication Limited.
- Rini Lestari. 2015. The Influences of Manager Competence on The Quality of Management Accounting Information System and its Implicayion on The Quality of Management Accounting Information. *IJABER*. Vol 13. No.6 (indexed Scopus)
- Robbin, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Structure, Design and Application*. Seventh Edition, United of America: Prentice Hall International. Inc. Pp.510
- Shaw, Martin E & Costanzo, Philip R. (1986). *Theories of Social Psychology*, Second Edition. Mc Graw-Hill, Inc. Pp. 112
- Siegel, Ramanauskus-Macaroni, (1989). *Behavioral Accounting*, Cicinnati, USA. South Western Publishing. Co. Pp.78
- Sofyan Syafri Harahap, (2003). Akuntansi Sosial Ekonomi dan Akuntansi Islam. *Media Riset Akuntansi, Auditing dan Informasi*. Vol. 3 No. 1. Pp. 55
- Sri Fadilah, (2011). Analisis Pengaruh Implementasi pengendalian Intern dan Budaya

- Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia). Disajikan pada Seminar Nasional dan Call For Paper Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya Yogyakarta dan Ikaan Sarjana ekonomi Indonesia (ISEI) Cabang Yogyakarta, merupakan riset yang didanai LPPM Unisba. Pp. 115
- Sri Fadilah (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 (studi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia). Diterbitkan pada *Indonesian Journal of Economics And Business (IJEB)*/ Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran. (UNPAD) Vo. 1. No.2, Agustus 2011. ISSN No. 2089-919X. Merupakan riset yang didanai oleh dikti dalam program Hibah disertasi 2010. Pp. 76
- Sri Fadilah, Rini Lestari dan Kania Nurcholisah. (2016). Balanced Scorecard: To Improve Customer Trust. *International Business Management*. Vol. 10. Issue 28. 2016. P.15
- Sri Fadilah, Rini Lestari dan Kania Nurcholisah. (2016). Construction of A Implementation Model for Zakat Managemen Institusion. *MIMBAR Journal* Vol 32. No.2 2016 (Accredited by Ristekdikti). P..34
- Sri Fadilah (2012). Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal MIMBAR*. Vol. 26. No. 1. 2012 (Accredited By dikti). H.22
- Sugiyono.(2007). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta. Pp. 199
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. Pp. 340-345
- Uma Sekaran.(2006). *Research Methods For Business*. Edisi 4. Diterjemahkan oleh Kwan Men Yon. Buku 1 dan Buku 2. Jakarta : Penerbit Salemba Empat. Pp.32
- Undang-Undang No 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat

























