

Performa

Jurnal Manajemen & Bisnis

Volume X Nomor 1 Maret 2013

ISSN 1829-8680

Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Size Perusahaan Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Perusahaan Pertambangan Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2011)

K. Azib dan Ade Sopian.

Kajian Tentang Pemasaran Kepada Segmen Pasar Eshnis Ethnic

Dede R. Oktini dan Ratih Tresnati.

Pengaruh Proses Penjualan Salesman Terhadap Volume Penjualan GARMEN di PT.MULTI GARMENJAYA (Studi Pada PT.Multi Garmenjaya)

Kiki Hardiansyah.

Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung)

Andri Priatna.

Penerapan Total Quality Manajemen in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia : Suatu upaya untuk Memenuhi Kebutuhan Sistem Industri Modern

Nining Koesdiningsih

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitiveness)

Nurdin.

Analisis Implementasi Budaya Organisasi: Studi Pada Perusahaan di Indonesia

Sri Fadilah, Rini Lestari, Kania Nurcholisah dan Diamonalisa.



Diterbitkan Oleh :
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Bandung

ISSN 1829-8680



Performa

Jurnal Manajemen & Bisnis

Volum X Nomor 1 Maret 2013

ISSN 1829-8680

Performa Volume X Nomor 1 Maret 2013
Jurnal Manajemen & Bisnis

Penanggung Jawab
Ketua Program Studi Manajemen

Pemimpin Redaksi
Sri Suwarsi, SE., M.Si.

Redaktur Ahli
Dr. Ratih Tresnati, SE. MP.
Dr. Muhardi, SE., M.Si.
Dikdik Tandika, SE., M.Sc.
H. Aminuddin Irfani, SE., M.Si
Dr.Tasya Aspiranti, SE., M.Si

Redaktur Pelaksana
Dudung Abdurrahman, SE., M.Si.
Dede R. Oktini, SE., M.Si.
Poppie Sofiah, SE., M.P.
H. Azib, SE., M.Si.

Sekretaris Redaksi
Dede R. Oktini, SE., M.Si.

Diterbitkan Oleh
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Bandung

Volume I Nomor 1 Terbit September 2004

Alamat Redaksi
Jl. Tamansari No. 1 Telp. +622-22-4203368 Ext. 210
Fax. +622-22-4264064
Bandung

Website : <http://fe.unisba.ac.id> e-mail : psm_fe_unisba@yahoo.com

Redaksi menerima tulisan yang bersifat ilmiah.
Tulisan yang dimuat tidak selalu mencerminkan Persetujuan Jurnal Performa dan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unisba
Isi diluar tanggung jawab Percetakan

Performa

Jurnal Manajemen & Bisnis

Volum X Nomor 1 Maret 2013

ISSN 1829-8680

PENGANTAR REDAKSI

Assalaamu'alaikum Wr.Wb
Bismillahirrahmaanirrahiim

Kami panjatkan puji syukur ke Hadirat Allah SWT karena atas Rahmat dan kasih-Nya maka kami dapat menerbitkan Jurnal Performa Volume X Nomor 1 Maret 2013 Kami sangat berharap media Jurnal ini dapat menjadi motivator bagi para dosen Program Studi Manajemen khususnya dan para dosen umumnya untuk selalu berkarya di bidang penulisan makalah ilmiah, terutama dalam penelitian. Pada penerbitan ke-20 ini kami memuat 7 makalah ilmiah dengan judul masing-masing adalah sebagai berikut :

- (1.) Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Size Perusahaan Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Perusahaan Pertambangan Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2011) *H. Azib dan Ade Sopian*
- (2.) Kajian Tentang Pemasaran Kepada Segmen Pasar Eshnis Ethnic *Dede R. Oktini, Ratih Tresnati*
- (3.) Pengaruh Proses Penjualan Salesman Terhadap Volume Penjualan GARMEN di PT.MULTI GARMENJAYA (Studi Pada PT.Multi Garmenjaya) *Kiki Hardiansyah*
- (4.) Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung) *Andri Priatna*
- (5.) Penerapan Total Quality Manajemen in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia : Suatu upaya untuk Memenuhi Kebutuhan Sistem Industri Modern *Nining Koesdiningsih*
- (6.) Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) *Nurdin*
- (7.) Analisis Implementasi Budaya Organisasi: Studi Pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia *Sri Fadilah, Rini Lestari, Kania Nurcholisah dan Diamonalisa*

Akhir kata, semoga Jurnal ini bermanfaat bagi para pembaca sekalian. Saran yang konstruktif untuk makalah ini selalu kami nantikan.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung, Maret 2013

Redaksi

Performa

Jurnal Manajemen & Bisnis

Volum X Nomor 1 Maret 2013

ISSN 1829-8680

DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi	iii
Daftar Isi	iv
Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Size Perusahaan Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada Perusahaan Pertambangan Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2011) <i>H. Azib * dan Ade Sopian</i>	1
Kajian Tentang Pemasaran Kepada Segmen Pasar Eshnis Ethnic <i>Dede R. Oktini, Ratih Tresnati</i>	28
Pengaruh Proses Penjualan Salesman Terhadap Volume Penjualan GARMEN di PT. MULTI GARMENJAYA (Studi Pada PT. Multi Garmenjaya) <i>Kiki Hardiansyah</i>	38
Pengaruh Program Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung) <i>Andri Priatna</i>	59
Penerapan Total Quality Manajemen in Education (TQME) pada Perguruan Tinggi di Indonesia : Suatu upaya untuk Memenuhi Kebutuhan Sistem Industri Modern <i>Nining Koesdiningsih</i>	76
Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage) <i>Nuridin</i>	87
Analisis Implementasi Budaya Organisasi: Studi Pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia <i>Sri Fadilah, Rini Lestari, Kania Nurcholisah dan Diamonalisa</i>	115

**ANALISIS IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI:
STUDI PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT SELURUH INDONESIA**

Sri Fadilah, Rini Lestari, Kania Nurcholisah dan Diamonalisa

Program Studi Akuntansi Unisba, Jl. Taman Sari No.1 Bandung

dilah71@yahoo.com, diamonalisa@yahoo.co.id, unirini_unisba@yahoo.com,
kania_gunawan@yahoo.com

Abstrak

Di Indonesia sekarang ini, perkembangan organisasi non pemerintah seperti Lembaga Amil Zakat yang mengelola dana zakat, infak dan shadaqah demikian menjamur sebagai gerakan sosial (*civil society*). Realitasnya, terjadi gap antara potensi zakat yang besar (20 triliun) dengan realisasi zakat yang sangat kecil (1 triliun). Fenomena tersebut menunjukkan masih rendahnya kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya Lembaga Amil Zakat (LAZ). Tuntutan tersebut menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan tata kelola yang baik (*good governance*). Selanjutnya akan berdampak pada tuntutan masyarakat yang tinggi akan akuntabilitas dan transparansi dari LAZ. Kemudian menjadi tantangan bagi LAZ untuk melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan kinerja OPZ khususnya LAZ terutama penghimpunan dana zakat. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan pengelolaan (*good governance*) dari budaya organisasi yang diimplementasikan. Sesuai tujuan penelitian ini maka variabel yang diteliti adalah budaya organisasi. Adapun tujuan penelitian ingin melihat implementasi budaya organisasi pada Lembaga Amil Zakat Seluruh Indonesia. Metode penelitian yang digunakan analisis kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data terdiri dari: observasi, wawancara dan dokumentasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Zakat dan Lembaga Amil Zakat

I. Pendahuluan

Rukun Islam merupakan pilar dalam tatanan peribadatan pada ajaran Islam. Sebagai pilar peribadatan, Rukun Islam merupakan kewajiban bagi pemeluk agama Islam. Salah satu kewajiban yang terkandung dalam rukun Islam (rukun Islam

ketiga) adalah kewajiban membayar zakat. Kewajiban membayar zakat bagi umat Islam mengandung dua dimensi fundamental (utama), yaitu Pertama, sebagai dimensi ibadah (ritual) yang merupakan wujud penghambaan kepada Allah SWT (*hablumminallah*) dan juga sebagai media untuk membersihkan harta atau kekayaan dan jiwa manusia. Kedua, merupakan dimensi sosial sebagai wujud kepedulian terhadap sesama manusia dan lingkungan (*habluminannas*), sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial, khususnya kesenjangan sosial, di mana terjadi gap atau kesenjangan yang semakin lebar antara masyarakat mampu (kaya) dengan masyarakat yang tidak mampu (miskin). Dalam istilah lain bahwa “zakat merupakan rukun sosial yang nyata di antara semua rukun islam”, sehingga zakat termasuk kewajiban sosial yang bersifat ibadah (Djailani, 2003). Begitu pentingnya kewajiban membayar zakat, sehingga Allah mensejajarkan kewajiban membayar zakat dengan kewajiban menunaikan sholat (rukun islam kedua) yang berdimensi transendental (*hablumminnaamas*). Hal tersebut sesuai dengan Firman Allah dalam Al Qur-an pada surat Al-Baqarah ayat 43,

﴿الرَّكْعَيْنِ مَعَ وَازَكْعُوا الزُّكُوتَ وَآتُوا الصَّلَاةَ وَأَقِيمُوا﴾

“Dan dirikanlah sholat, tunaikan zakat dan ruku'lah beserta orang-orang yang ruku” (QS. Al Baqarah: 43)

Di sisi lain, terdapat beberapa firman Allah dalam Al Quran dalam surat yang berbeda seperti dalam surat Al Imran ayat 92 dan ayat 134 yang menjelaskan perintah menunaikan sholat selalu diiringi dengan kewajiban membayar zakat, yang kedua perintah tersebut sebagai wujud atau bukti dari ketaqwaan manusia kepada Allah. Kesejajaran ajaran tersebut merupakan kombinasi yang harmonis peribadatan dalam Islam yaitu *hablumminallah* dan *habluminannas*. Artinya ibadah yang sempurna bagi manusia adalah manakala terdapat keharmonisan dan keserasian antara ibadah secara vertikal kepada Allah dan secara horizontal kepada sesama manusia.

Selanjutnya, kesejajaran kewajiban menunaikan sholat dan membayar zakat dijelaskan dalam surat lain dalam Al Qur'an yaitu Al Baqarah ayat 110 dimana dijelaskan bagaimana melaksanakan sholat dan membayar zakat mengandung banyak kebaikan-kebaikan:

مِرْعَمُولُونَ بِمَا لِلَّهِ إِنَّ اللَّهَ عِنْدَ حَيْثُوهُ خَيْرٌ مِّنْ لِّأَنفُسِكُمْ تَقَدَّمُوا وَالزَّكَاةَ وَأَتُوا الصَّلَاةَ وَأَقِيمُوا



“Dan dirikanlah shalat dan tunaikan zakat, Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah, Sesungguhnya Allah Maha melihat apa-apa yang kamu kerjakan” (QS. Al Baqarah; 110).

Dari berbagai penjelasan tentang membayar zakat, maka zakat adalah ibadah *maaliyah ijtimaiyyah* yang memiliki posisi yang sangat strategis, baik dari sisi ajaran maupun dari sisi pembangunan kesejahteraan umat. Sebagai suatu ibadah utama, kewajiban membayar zakat merupakan salah satu rukun Islam, sebagaimana diungkapkan dalam berbagai hadits nabi, sehingga keberadaan rukun Islam dianggap sebagai *ma'lum min al-dien bi al-dharurah* atau diketahui secara otomatis adanya dan merupakan bagian mutlak keislaman seseorang (umat Islam).

Selanjutnya Allah berfirman dalam Al Qur'an bahwa berzakat dipandang sebagai indikator utama kedudukan seseorang terhadap ajaran Islam, ciri orang takwa, ciri mukmin yang akan mendapatkan kebahagiaan hidup, ciri utama mukmin yang akan mendapatkan pertolongan Allah, dan keadaan seseorang membayar zakat (dalam keadaan lapang dan sempit). Membayar zakat dipandang pula sebagai upaya seseorang yang selalu berkeinginan untuk membersihkan diri dan jiwa dari berbagai sifat buruk seperti bakhil, egois dan tamak, juga sekaligus berkeinginan untuk selalu membersihkan, mensucikan dan mengembangkan harta yang dimilikinya.

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

Kewajiban menunaikan zakat yang sedemikian tegas dan mutlak itu, oleh karena di dalam ajaran terkandung hikmah dan manfaat yang demikian besar dan mulia, baik yang berkaitan dengan muzaki (orang yang wajib zakat), mustahiq

(orang yang berhak atas zakat), harta benda yang dikeluarkan zakatnya, maupun bagi masyarakat secara keseluruhan, Selanjutnya, "Zakat Sebagai Implementasi Syariah" bahwa hikmah dan manfaat menunaikan zakat antara lain sebagai berikut:

1. Sebagai perwujudan keimanan kepada Allah SWT, mensyukuri nikmatnya, menumbuhkan akhlak mulia dengan memiliki rasa kepedulian yang tinggi, menghilangkan sifat kikir dan rakus, menumbuhkan ketenangan hidup, sekaligus mengembangkan dan mensucikan harta yang dimiliki.
2. Zakat berfungsi untuk menolong, membantu dan membina mereka terutama golongan fakir miskin ke arah kehidupan yang lebih baik dan lebih sejahtera, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dengan layak, dapat beribadah kepada Allah SWT, terhindar dan bahaya kekufuran sekaligus menghilangkan sifat iri dan dengki. Karena zakat bukan sekedar memenuhi kebutuhan bersifat konsumtif yang sifatnya sesaat, tetapi memberikan kecukupan dan kesejahteraan, dengan cara menghilangkan atau memperkecil penyebab kehidupan mereka menjadi lebih miskin dan menderita.
3. Sebagai pilar amal jama'i antara kelompok aghniya yang berkecukupan hidupnya, dengan para mujahid yang semua waktunya dipergunakan untuk berjuang di jalan Allah, sehingga tidak memiliki waktu yang cukup untuk berusaha bagi kepentingan nafkah diri dan keluarganya.
4. Sebagai salah satu sumber dana bagi pembangunan sarana maupun prasarana yang harus dimiliki oleh umat islam, seperti sarana pendidikan, kesehatan, sosial maupun ekonomi. Dan terlebih bagi kepentingan peningkatan kualitas sumber daya manusia.
5. Untuk memasyarakatkan etika bisnis yang benar, karena zakat tidak akan diterima dari harta yang didapatkan dengan cara yang batil. Zakat mendorong pula umat Islam untuk menjadi muzaki yang sejahtera hidupnya.

Selanjutnya dalam pelaksanaan zakat harus sesuai dengan ajaran agama, sebagaimana dijelaskan dalam surat At-Taubah ayat 60, disebutkan orang-orang atau badan yang berhak menerima zakat diklasifikasikan ke dalam delapan asnaf, yaitu sebagai berikut:

1. Fakir, yaitu orang-orang yang tidak memiliki apa-apa untuk memenuhi kebutuhan primer hidupnya.
2. Miskin, yaitu orang yang mempunyai harta namun tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan primer hidupnya.
3. Amilin (petugas zakat), yaitu para petugas zakat baik yang bertugas mengambil zakat maupun yang bertugas mendistribusikan dan mendayagunakannya.
4. Mu'alaf yaitu orang-orang yang hatinya telah takluk, dikarenakan bantuan muslimin, berhenti dari mengganggu kaum muslimin, tertarik kepada Islam, serta anjuran kaumnya dan keluarganya untuk masuk Islam.
5. Para budak, yaitu orang-orang yang ingin membebaskan dirinya dari tuannya.

6. Orang-orang yang berhutang (*gharim*), untuk kepentingan dirinya dan kepentingan kaum muslimin.
7. Fisabilillah, yaitu tentara yang berjihad di jalan Allah. Ibnu Sabil, yaitu musafir yang kehabisan bekal dalam perjalanannya.

Beberapa tahun terakhir ini di Indonesia, isu yang berkaitan dengan konsep pelaksanaan zakat baik sebagai kewajiban agama secara pribadi maupun zakat sebagai komponen keuangan publik sangat populer. UU No. 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat menjadi payung hukum yang lebih kuat dalam pengelolaan zakat di Indonesia, sebagai upaya untuk mendukung fakta bahwa Indonesia adalah negara yang penduduk muslimnya terbesar di dunia, yaitu berjumlah 80% dari sekitar 220 juta penduduk Indonesia adalah sebesar 180 juta penduduk muslim (Eri Sudewo:2008) yang memiliki kewajiban menunaikan zakat baik zakat fitrah dan zakat harta. Kondisi tersebut semestinya menjadi potensi zakat yang luar biasa berkaitan dengan upaya penghimpunan zakat. Di bawah ini disajikan potensi zakat yang dapat dihimpun, yaitu:

Tabel 1.1

Potensi Zakat di Indonesia

Keterangan	Potensi Zakat	Keterangan	Potensi Zakat
PIRAC (Kompas .2008)	Rp 9,09 trilyun	Direktur Thoha Putra Center Semarang,(2009)	Rp 100 triliun
UIN Syarif Hidayatullah(2004)	Rp 19,3 trilyun	Baznas (Republika:2005)	Rp 19,3 triliun
Adiwarman & Azhar Syarief 2009)	Rp 20 triliun	FoZ (Forum Zakat:2009)	Rp 20 triliun

Dengan banyak berdirinya lembaga amil zakat yang sekarang berjumlah 400 LAZ (FoZ.2011), dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada Badan Amil Zakat yang berjumlah 50.956 (Baznas.2009). Selain itu Lembaga Amil Zakat ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. diperkirakan masih terdapat sekitar 600 OPZ baik LAZDA maupun UPZ yang telah berdiri baik yang berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ (Forum Zakat). Namun demikian, berkembangnya lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat

disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia, jika tidak dikelola dengan baik. Tabel 1.2 menyajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat:

Tabel 1.2
Realisasi Penghimpunan Zakat

No	Keterangan	Jumlah
1	Data dari Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar dan LAZ: Rp 600 miliar
2	Data Depag (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (2004-2008)	Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 milyar

Berdasarkan dari fenomena tersebut, hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya lembaga amil zakat ternyata belum berdampak pada kesadaran masyarakat untuk menyalurkan zakatnya pada lembaga pengelola zakat (BAZ/LAZ) pada yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan hasil riset PIRAC terdapat 29 juta keluarga sejahtera yang menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya khususnya berkaitan dengan penghimpunan dana zakat. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya. Tujuan khusus riset ini adalah ingin melihat pengelolaan zakat, dengan segala ketentuannya dan dampaknya pada kinerja LAZ. Karena jika dana zakat pada LAZ dikelola dengan baik semestinya mampu mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Padahal Indonesia sebagai sebuah negara, yang memiliki potensi yang sangat besar dan strategis dalam pengumpulan zakat, di mana Indonesia penduduknya sebagian besar muslim. Jelaslah bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Berkaitan dengan kemiskinan, di bawah ini tersaji data tentang penduduk miskin Indonesia baik dalam jumlah maupun presentase sebagai berikut

Tabel 1.3

Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

Tahun	Jumlah Penduduk Miskin (Juta)	Persentase Penduduk Miskin
2006	39,30	17,75 %
2007	37,17	16,58 %
2008	41,70	21,92 %

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

Kemudian, meskipun keberadaan organisasi pengelola zakat yang semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam selama ini membayar atau menunaikan zakat tidak secara lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti jelek atau tidak baik namun dampak sosialnya sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga dan sistematis, seperti membayar zakat kepada lembaga zakat baik BAZ dan LAZ akan berdampak luas karena dana zakat akan dikelola dalam bentuk program-program sosial yang terarah dan terstruktur dan dampak sosialnya bersifat jangka panjang. Adapun urgensi penelitian ini, dengan melihat berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal sehingga berdampak pada kinerja Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) khususnya LAZ masih rendah. Adapun masalah tersebut dari berbagai sumber disajikan sebagai berikut:

- a. Badan pengelola zakat dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi (Atmizar Hamid.2009:10).
- b. Pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal, yaitu berkompeten (*kaffah*), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (*himmah*) (Jamil Azzaini.2008:9).
- c. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ (Asep Saefuddin Jahar:2006:7).

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat akan berdampak pada belum cukup baiknya kinerja yang dicapai OPZ khusus LAZ,

Permasalahan lain yang perlu untuk diperbaiki berdasarkan (survey CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum ke dalam tujuh permasalahan utama, yaitu: (1) Permasalahan Kelembagaan, (2) Permasalahan Peraturan Perundang-undangan, (3) Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat, (4) Pengawasan dan Pelaporan, (5) Korelasi Zakat dengan Pajak, (6) Peran Serta Masyarakat dan (7) Sanksi dan Sengketa Zakat

Dari uraian permasalahan yang selama ini yang disinyalir sebagai kendala dalam pengelolaan zakat di Indonesia, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap lembaga pengelola zakat (LAZ) tersebut (CID Dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:19-20). Untuk mendukung hal tersebut, harus diciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal hingga dapat mencapai kinerja yang baik. Salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan dalam rangka meningkatkan kinerja LAZ yaitu mendisain dan mengimplementasikan budaya organisasi.

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

Di sisi lain, menurut Apfelthaler, Muller and Rehder (2002:108) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan keunggulan dalam memenangkan persaingan dengan peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya hasil penelitian Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari kedua hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi (*good governance*). Terakhir, sebuah riset yang dilakukan oleh Rindang Widuri dan AsteriaParamita (2008:13), menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Sejalan dengan hasil riset tersebut, dikemukakan oleh Haniffa dan Cooke (2002:323), bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi melalui karakteristiknya dengan *corporate governance* khususnya pengungkapan informasi. Riset tersebut dilakukan pada 167 perusahaan di Malaysia.

Budaya perusahaan untuk organisasi LAZ disebut budaya organisasi, karena LAZ merupakan organisasi bukan pemerintah yang bergerak dalam bidang

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

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka urgensi penelitian ini adalah untuk melihat dan menganalisis bagaimana implementasi budaya organisasi pada Lembaga Amil Zakat seluruh Indonesia.

II Kerangka Teori

2.1 Pengertian Budaya Perusahaan

Konsep tentang budaya akan menggambarkan pengertian yang sangat luas dan umum, yang intinya adalah pola perilaku, kepercayaan, kelompok (organisasi) dan semua pemikiran yang mencirikan suatu nilai-nilai yang dianut bersama dan cenderung bertahan walaupun anggota kelompok tersebut sudah berubah. Budaya bila dihubungkan dengan organisasi atau perusahaan, maka akan memberikan pengertian yang berbeda, dimana budaya organisasi merupakan terjemahan dari *organizational culture* yang dapat diartikan dengan berbagai pengertian. Menurut Kreitner dan Kinichi (2003:79), mengartikan budaya organisasi sebagai: Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Adapun menurut Robbin (2001:510) mendefinisikan budaya organisasi yaitu: *Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.* Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai suatu nilai, kepercayaan, praktek-praktek yang menciptakan pemahaman yang sama diantara 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 perusahaan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang utama apabila budaya perusahaan dapat mendukung strategi dan dapat meluruskan tantangan lingkungan perusahaan dengan tepat. Mengelola budaya perusahaan adalah sesuatu yang berat tetapi merupakan satu hal yang penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian perusahaan secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat diamati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol perusahaan.
3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari perusahaan.
4. Dalam perusahaan dengan budaya kuat, para anggotanya berperilaku dengan pemahaman yang pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.
5. Para pemimpin perusahaan membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari.

Berbagai definisi mengenai budaya perusahaan dikemukakan oleh para ahli manajemen, diantaranya, Deal & Keneddy (1999:3) yang mendefinisikan budaya perusahaan 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"*. Di sisi lain Kotter dan Heskett (1992:4) sebelum mendefinisikan budaya perusahaan 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 perusahaan di dalam dua terminologi yang berbeda yaitu visibilitas (*visibility*) dan resistensi terhadap perubahan (*resistance to change*) 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 standard 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 standard atau gaya perilaku yang *acceptable or typical* bagi suatu kelompok atau orang-orang.

Di lain pihak Daft (1998:368) juga mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah: *The set of values, guiding beliefs, understandings, and ways of thinking that is shared by members of an organization and is taught to new members as correct. It represents the unwritten, feeling part of the organization*

Seperangkat nilai, panduan kepercayaan, pengertian dan cara berfikir yang disebarkan oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai sesuatu yang benar. Walaupun keseluruhan definisi tersebut dikemukakan dalam konteks redaksional yang berbeda, akan tetapi substansi makna yang dikandungnya satu sama lain memiliki kesamaan yaitu bahwa budaya perusahaan adalah seperangkat nilai, norma dan standard perilaku dalam organisasi.

2.2 Nilai Dasar Budaya Perusahaan

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

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

Nilai-nilai yang diperankan, merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan dan dimasukkan ke dalam perilaku karyawan, dengan kata lain merupakan nilai dan norma yang dimiliki karyawan. Nilai pendukung dan nilai diperankan dapat ditetapkan sebagai nilai-nilai inti dan pedoman-pedoman

di antaranya keanekaragaman, rasa hormat dan integritas. Bila karyawan atau pegawai menunjukkan integritasnya dengan menjalankan komitmennya, maka perilaku individual dipengaruhi oleh nilai integritas. Tetapi bila karyawan atau pegawai tidak menjalankan komitmennya, maka nilai integritas hanya merupakan aspirasi yang tidak mempengaruhi perilaku.

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

2.3 Pembentukan Budaya Perusahaan

Basuki (1997:32) mengemukakan budaya sering diartikan sebagai budi dan daya atau hasil budidaya baik dalam bentuk fisik maupun non fisik, ini bermakna pembentukan budaya adalah hasil dari rekayasa manusia dalam kehidupannya untuk mencapai tujuan hidupnya. Menurut Shein (1993:132), budaya sebuah organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal, yaitu:

a. Persoalan-persoalan adaptasi dan survival yang bersifat eksternal

Perusahaan selalu dihadapkan pada berbagai masalah yang datangnya dari luar. Sistem-sistem luar yang dimaksud berpengaruh, antara lain sistem politik, sistem administrasi pemerintahan, sistem ekonomi, sistem sosial dan budaya, sistem keagamaan serta keamanan, karena ke semua sistem ini secara langsung ataupun tidak langsung mempengaruhi jalannya perusahaan.

2. Persoalan-persoalan integritas perusahaan yang bersifat internal

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

Di sisi lain, Robbins (1991:583-584) budaya perusahaan pada dasarnya terbentuk melalui beberapa tahap. Pembentukan budaya perusahaan diawali dengan:

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

Berdasarkan pendapat di atas, dapat ditarik pemahaman bahwa suatu budaya perusahaan tidak begitu saja terbentuk tetapi kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat usaha yang telah dilakukan yang bersumber dari para pendiri perusahaan dan menjadikannya sebagai budaya awal perusahaan tersebut. Selanjutnya Robbin (1994:487) kembali menyebutkan tentang budaya perusahaan bahwa sekali perusahaan (organisasi) itu ada, maka akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam perusahaan yang bertindak untuk mempertahankan dengan cara sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai.

2.4 Fungsi Budaya Perusahaan

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya perusahaan penting dalam kehidupan perusahaan, yang mana dinyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi sebagai sarana mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan, 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 perusahaan (organisasi) ini didukung oleh kompensasi kepada karyawan dengan memberikan penghargaan yang mendorong inovasi, sehingga setiap karyawan akan berusaha untuk menjalankan komitmen dengan sebaik-baiknya.

b. Memudahkan komitmen kolektif

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

c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial

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

d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

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

Pendapat lain, menurut Robbins (1991:) menyatakan bahwa terdapat lima fungsi budaya perusahaan, yaitu:

a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan

yang jelas antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya.

b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan.

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

diri individu seorang.

d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang

membantu mempersatukan perusahaan itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk

apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik dimensi pemahaman bahwa fungsi budaya perusahaan adalah sebagai suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh perusahaan 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 perusahaan dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2.5 Manfaat Budaya Perusahaan

Beberapa manfaat dari budaya perusahaan dikemukakan oleh Besuki Johannes (1997:43), yang secara garis besar menyebutkan bahwa terdapat lima manfaat dari budaya perusahaan, yaitu:

a. Manfaat terhadap organisasi (perusahaan)

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

b. Manfaat terhadap pengembangan organisasi (perusahaan)

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

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

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

d. Manfaat terhadap pengembangan usaha

Budaya perusahaan selain menentukan cara bertingkah laku bagi karyawan, juga bagaimana perusahaan berinteraksi dengan lingkungan sebagai tanggapan

terhadap tuntutan pelanggan dan masyarakat. Perilaku organisasi yang mengarah pada perubahan sebagai akibat pengaruh budaya perusahaan, pada gilirannya diharapkan dapat lebih melancarkan pengembangan usaha. Kelancaran komunikasi eksternalpun akan sangat mendukung pengembangan usaha.

e. Manfaat terhadap pelanggan

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

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

2.6 Karakteristik Budaya Perusahaan

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

a. *Inovation and risk taking*

Yaitu sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko, meliputi:

1. Pemberian penghargaan dan apresiasi
2. Kebebasan mengemukakan pendapat.
3. Pemberian kewenangan untuk mengambil keputusan.
4. Dorongan menghadapi tantangan kerja

b. Attention to detail

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

1. Penerapan sistem manajemen yang transparan
2. Adanya tanggapan terhadap informasi yang rinci sesuai dengan kondisi riil dari karyawan.
3. Karyawan didorong untuk bekerja dengan teliti dan akurat.
4. Adanya tindak lanjut terhadap saran dan kritik

c. Outcome orientation

Yaitu sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu, meliputi:

1. Karyawan didorong untuk memperhatikan kepuasan pelanggan
2. Karyawan didorong untuk memiliki tanggung jawab terhadap kualitas hasil pekerjaan.
3. Karyawan didorong untuk bekerja keras untuk pencapaian laba perusahaan.
4. Karyawan didorong untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

d. People orientation

Yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam perusahaan itu, meliputi:

1. Perusahaan mendukung pengembangan sumber daya manusia (SDM).
2. Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi pengembangan karir karyawan.
3. Perusahaan memperlakukan karyawan secara adil.
4. Pengakuan perusahaan terhadap karyawan dapat dilihat dari prestasi karyawan.

e. Team orientation

Yaitu sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim bukan individu-individu, meliputi:

1. Perusahaan mempermudah hubungan antar unit kerja.
2. Mendorong budaya saling menghargai pendapat diantara kelompok.
3. Kepemimpinan mendukung kelancaran aktivitas kerja antar kelompok.
4. Perusahaan mendukung kerjasama tim pada setiap pekerjaan.

f. *Agresiveness*

Yaitu sejauhmana orang itu agresif dan komunikatif dan bukannya santai-santai, meliputi:

1. Pengawasan diarahkan untuk mendorong semangat kerja.
2. Pemberian wewenang dan tanggung jawab untuk memacu kerja.
3. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
4. Perusahaan mendukung budaya kompetisi antar karyawan.
5. Karyawan didorong untuk efisiensi dan bekerja secara cepat.

g. *Stability*

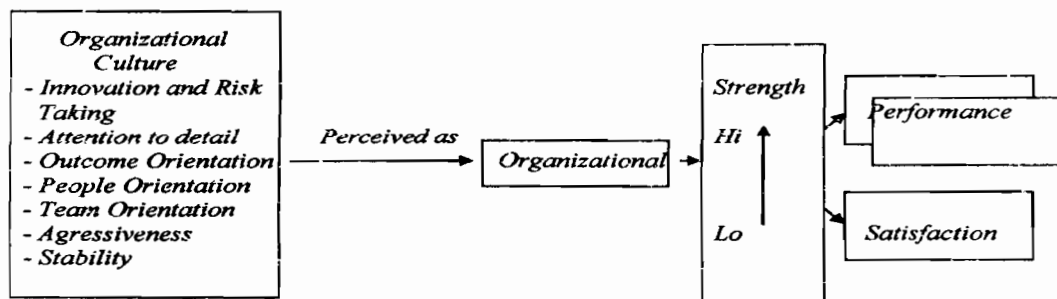
Yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan untuk dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan, meliputi:

1. Penerapan prosedur, birokrasi dan peraturan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menjaga kondisi keuangan perusahaan agar tetap stabil untuk kegiatan operasi.
3. Mendorong unsur pimpinan melakukan supervisi terhadap aktivitas kerja bawahan.
4. Mendorong tingkat loyalitas karyawan terhadap atasan dan perusahaan.

Ketujuh karakteristik tersebut, akan menggambarkan budaya perusahaan dan menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, serta mencerminkan kekuatan yang semestinya dimiliki oleh perusahaan, karena itu, dengan mengutip pendapat Robbin, (1997:123) bahwa "budaya organisasi kuat adalah budaya perusahaan yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kukuh), semakin luas diaut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan". Budaya organisasi kuat, dengan demikian dapat

diukur dari dimensi intensitasnya (*intensity*) dan luasnya penyebarannya (*extensity*).

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 2.1

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.

III. Metode Penelitian

Metode penelitian yang direncanakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat analisis kualitatif deskriptif dengan wawancara secara mendalam (*depth interview*) Selanjutnya, untuk memperoleh data yang dibutuhkan untuk menjawab identifikasi penelitian, teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu Observasi, Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Selanjutnya dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian ini.

Target populasi dalam penelitian ini adalah Lembaga Amil Zakat yang terdaftar di Forum Zakat sebagai anggota aktif yang terdiri dari LAZNAS dan LAZDA yang terdaftar pada FoZ sebagai anggota aktif. Teknik penentuan sampel adalah *Proportional Stratified Random Sample*. Adapun penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kekeliruan (d) sebesar 0,05:

Tabel 3

Banyaknya Unit Sampel dari Setiap Strata LAZ

Lembaga Amil Zakat (LAZ)	N	n
LAZ Nasional (LAZNAS)	18	16
LAZ Daerah (LAZDA)	32	28
Total	50	44

Sumber: Data yang diolah kembali

Dari jumlah target populasi yang berjumlah 50 LAZ, yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 41 LAZ, terdiri dari 14 LAZNAS dan 27 LAZDA, sedangkan 9 LAZ tidak bersedia dijadikan sebagai target populasi/responden penelitian.

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan jumlah data yang akan dikumpulkan maka metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis kualitatif deskriptif dengan wawancara secara mendalam (*depth interview*) tentang bagaimana implementasi budaya organisasi pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) seluruh Indonesia.

IV. Hasil Penelitian dan Analisis

4.1 Gambaran Target Populasi Penelitian

Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis implementasi pengendalian intern pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) seluruh Indonesia.

Analisis dilakukan dengan cara mengumpulkan data empiris dengan mengambil unit analisis LAZ seluruh Indonesia dengan target populasi LAZ sebagai anggota Forum Zakat yang aktif dengan jumlah 50 LAZ. Adapun jumlah responden penelitian ini adalah 50 direktur utama atau pimpinan LAZ. Berkaitan

dengan penyebaran kuesioner, agar terpenuhi sesuai dengan jumlah sampel penelitian, peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak jumlah target populasi. Dari jumlah target populasi yang berjumlah 50 LAZ, yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini berjumlah 41 LAZ dari 34 yang ditargetkan, terdiri dari 14 LAZNAS dan 27 LAZDA, sedangkan 9 LAZ tidak bersedia dijadikan sebagai responden penelitian. Selanjutnya, untuk memperoleh representasi yang lebih baik, maka seluruh kuesioner yang kembali diolah sebagai data penelitian. Di bawah ini disajikan LAZ yang bersedia dijadikan target populasi sebagai berikut:

Tabel 4.i

Daftar LAZ Yang Bersedia Menjadi Target Populasi Penelitian

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

No	Lembaga Amil Zakat	Kota	Basis
25	LAZ Nasional Yakarta (Baznas)	Jakarta	OPZ
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	Samarinda	OPZ
27	LAZ LAZIS Surabaya	Surabaya	OPZ
28	LAZ LP-UQ Jombang	Jombang	OPZ
29	LAZ LAZIS DKI Jakarta	Jakarta	OPZ
30	LAZ Dompot Amal Sejahtera Ibnu Abbas Mataram (LAZ DAS1)	Mataram	OPZ
31	LAZ DSM Bali	Denpasar	OPZ
32	LAZ Yayasan Dana Sosial Al-Falah (LAZ YDSF)	Surabaya	OPZ
33	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	Bandung	OPZ
34	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Bandung	OPZ
35	LAZ Pondok Zakat Jambi	Jambi	OPZ
36	LAZ Yayasan Peduli Umat Waspada Medan	Medan	OPZ
37	LAZ Rumah Yatim Ar Rohman	Bandung	OPZ
38	LAZ LAZIS Jakarta	Jakarta	OPZ
39	LAZ Solo Peduli	Solo	OPZ
40	LAZ Lampung Peduli	Lampung	OPZ
41	LAZ Macasar	Makasar	OPZ

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

4.2 Deskripsi Lembaga Amil Zakat

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

b. LAZ yang berbasis masjid

LAZ didirikan dengan basis masjid seperti: LAZ Rumah Amal Salman (masjid Salman ITB); LAZ Al Azhar Peduli (masjid Al Azhar); dan LAZ DPU-DT (masjid Daarut Tauhid). Umumnya, pendirian LAZ ini sebagai akibat dari perkembangan yang pesat dalam manajemen masjid dan kepercayaan masyarakat (jamaah masjid), khususnya berkaitan dengan pengelolaan keuangan masjid (termasuk dana ZIS oleh DKM masjid). Selanjutnya adanya dana yang besar

harus dikelola lebih profesional melalui pendirian LAZ sebagai bentuk tanggung jawab pengelola dan untuk meningkatkan peran masjid kepada masyarakat, baik masyarakat sekitar masjid maupun masyarakat luas.

b. LAZ yang berbasis Organisasi Massa (Ormas)

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

c. LAZ berbasis Perusahaan (*Corporate*)

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

d. LAZ berbasis sebagai Organisasi Pengumpul Zakat (OPZ)

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

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

Tabel 4.2

Deskripsi Lembaga Amil Zakat Berdasarkan Alasan Pendiannya

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
Pola Penghimpunan Zakat	- Muzaki utama berasal dari jamaah masjid - Masyarakat luas	- Muzaki utama berasal dari anggota ormas - Masyarakat Luas	- Muzaki utama berasal dari zakat karyawan/ pegawai/ manajemen - Masyarakat luas	Muzaki utama berasal dari masyarakat luas
Pola Pemberdayaan Zakat	- Diperuntukkan bagi jamaah masjid - Masyarakat luas	-Diperuntukkan bagi anggota ormas - Masyarakat Luas	- Diperuntukkan bagi karyawan yang membutuhkan - Masyarakat luas	Diperuntukkan bagi mustahik yang berasal dari masyarakat luas
Pola Relasi Konsumen	Diselaraskan dengan program yang sudah dibuat oleh DKM Masjid, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	Diselaraskan dengan program ormas seperti baksos, pengajian, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	Diselaraskan dengan kebijakan perusahaan seperti aturan yang diberlakukan bagi semua karyawan, penyampaian informasi dengan media cetak, elektronik, dll	- Kegiatan dibuat sesuai dengan kebutuhan/ permintaan muzaki - Penyampaian informasi melalui berbagai media yang bisa diakses masyarakat luas

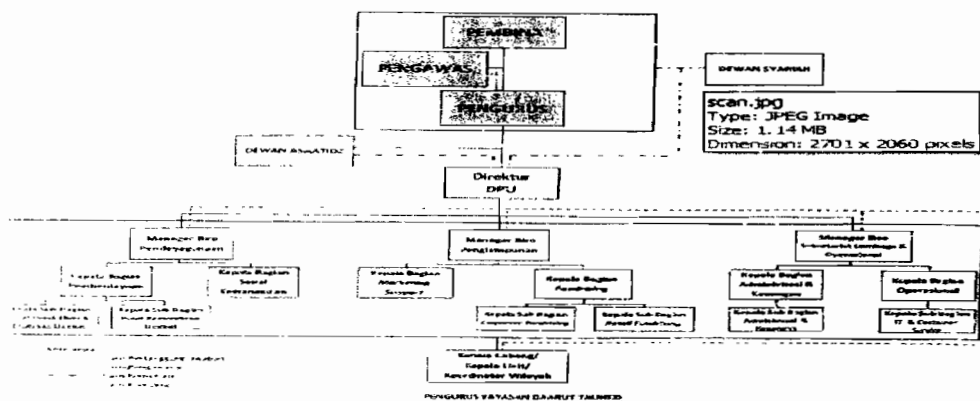
	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
Pola Penciptaan Program	- Dipadukan dengan program DKM Masjid, - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik di sekitar masjid	Dipadukan dengan program kemasayarakatan/ sosial ormas, kemudian sesuai dengan kebutuhan mustahik	- Dipadukan dengan program CSR perusahaan. - Disesuaikan dengan kebutuhan mustahik yang menjadi target LAZ	Dirancang sesuai dengan kebutuhan muzaki/mustahik biasanya didasarkan pada riset yang matang

Sumber: Hasil kuesioner dan interview yang diolah kembali

Selanjutnya, untuk melihat pengelolaan zakat yang dilakukan oleh LAZ di Indonesia dapat dilihat dari hal berikut:

a. Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat

Pada dasarnya rancang bangun struktur organisasi dan susunan personalia untuk LAZ tidak diatur oleh Kepmen Agama Republik Indonesia, akan tetapi diatur oleh masing-masing LAZ dengan memperhatikan berbagai peraturan yang berlaku. Namun, demikian bentuk struktur organisasi masing-masing LAZ akan tergantung pada perkembangan dan kebutuhan LAZ tersebut. Berdasarkan data riset, terdapat struktur organisasi LAZ, masih sederhana dan yang sangat kompleks. Untuk memberikan gambaran tersebut, di bawah ini disajikan struktur organisasi LAZ Dompot Peduli Ummat Daarut Tauhid dan LAZ Dompot Dhuafa seperti pada gambar 4.1 berikut ini:

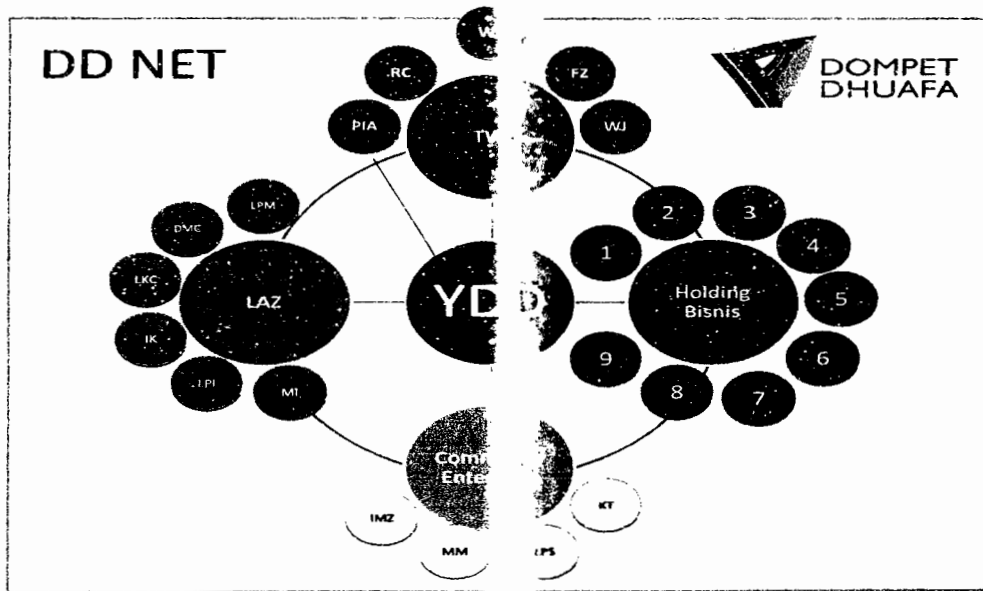


Gambar 4.1

Struktur Organisasi LAZ Dompot Panti Ummat Daarut Tauhid

Sumber: Dokumentasi LAZ DPU DT (2009)

Pada prinsipnya, bentuk struktur organisasi di atas, menggambarkan bahwa LAZ tidak saja sebagai organisasi pengelola zakat yang bersifat voluntir dan konvensional, tetapi dikelola secara profesional dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Hal tersebut tercermin pada struktur organisasi LAZ Dompot Dhuafa, pada gambar 4.2 di bawah ini:



Gambar 4.2

Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat

LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)

Sumber: Dokumentasi LAZ Dompot Dhuafa (2011)

b. Penghimpunan Zakat

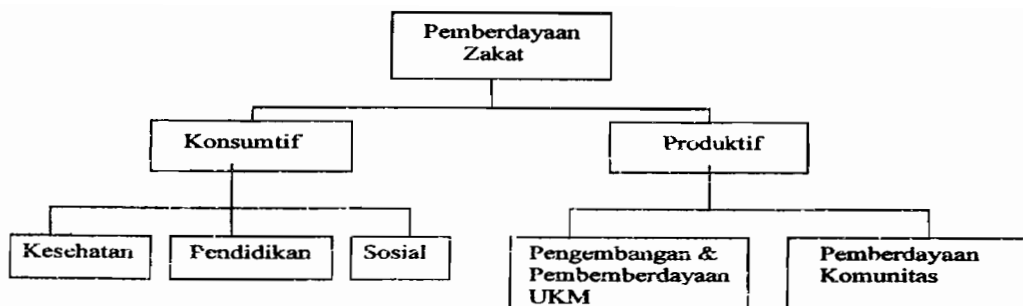
Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, berdasarkan UU Pengelolaan Zakat No. 38/1999, dana zakat dapat dikumpulkan melalui LAZ, sebagai organisasi non-pemerintahan yang tersebar di seluruh pelosok tanah air. Dana yang dikelola

oleh LAZ pada umumnya terdiri dari Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (dana ZIS). Namun demikian, terdapat beberapa LAZ yang mengelola dana wakaf seperti LAZ DPU-DT, LAZ Rumah Amal Salman ITB dan LAZ lainnya. Berkaitan dengan jenis dana yang dikelola, Undang-Undang tidak membatasinya, namun dalam operasionalnya diserahkan pada Dewan Syariah masing-masing LAZ, khususnya berkaitan dengan pemberdayaan dana ZIS dan wakaf, supaya tidak bertentangan dengan ketentuan syariahnya.

Secara umum besar kecilnya jumlah penghimpunan dana ZIS dilakukan oleh LAZ akan dipengaruhi oleh: meningkatnya kesejahteraan masyarakat Indonesia, tingginya kesadaran untuk menderma dan membayar zakat pada LAZ, banyaknya jumlah BAZ/LAZ yang gencar mensosialisasikan dan memfasilitasi penyaluran zakat, tingkat kepercayaan masyarakat khususnya muzaki untuk menyalurkan dana zakatnya kepada LAZ semakin meningkat dibanding disalurkan pada BAZ (Dikdik.2010).

c. Pemberdayaan Zakat

Undang-Undang nomor 38/1999 secara spesifik menyebutkan bahwa pemberdayaan dana zakat, untuk memenuhi kebutuhan hidup para mustahik. Mustahik terdiri dari delapan asnaf, yaitu: Fakir, Miskin, Amil, Muallaf, Riqab, Gharim, Sabilillah dan Ibnussabil. Berdasarkan amanat UU tersebut, bahwa dana zakat dapat didistribusikan pada dua jenis kegiatan besar, yakni kegiatan konsumtif dan produktif. Kegiatan konsumtif adalah kegiatan yang berupa bantuan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat mendesak dan langsung habis setelah bantuan tersebut digunakan. Sementara kegiatan produktif adalah kegiatan yang diperuntukkan bagi usaha produktif yang bersifat jangka menengah-panjang. Dampak dari kegiatan produktif ini, umumnya bisa dirasakan walaupun dana ZIS yang diberikan sudah habis terpakai. Lebih jauh, pemberdayaan dana ZIS, seperti makanan, kesehatan dan pendidikan. Apabila kebutuhan tersebut sudah terpenuhi atau terdapat kelebihan, alokasi dapat diperuntukkan bagi kegiatan usaha yang produktif melalui program pemberdayaan yang berkesinambungan. Adapun klasifikasi pemberdayaan dana zakat ini terlihat pada gambar berikut:



Gambar 4.3

Bagan Pemberdayaan Dana ZIS

Sumber: Forum Zakat (2010)

d. Program-Program Yang Ditawarkan LAZ

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

Pemaparan program-program yang ditawarkan beberapa LAZ yang menjadi unit analisis penelitian (tidak semua program LAZ ditampilkan karena keterbatasan ruang, uraian lengkap dalam lampiran). Adapun tujuan pemaparan program-program yang ditawarkan LAZ untuk:

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

Selanjutnya, di bawah ini akan disajikan contoh program-program yang ditawarkan LAZ, yaitu:

1. LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI) Bandung

a. Senyum Juara merupakan program yang bertujuan mengantarkan anak bangsa untuk

mendapatkan masa depan yang lebih baik dengan program-program di bidang pendidikan. Program Senyum Juara terdiri dari: Sekolah Juara (SD-SMP), Laboratorium Juara, Beasiswa Ceria SD-SMA, Mobil Juara, Beasiswa Mahasiswa, Gizi Sang Juara, Beasiswa Juara SD-SMP dan Kemah Juara

b. Senyum Sehat merupakan program yang menyediakan berbagai pelayanan kesehatan bagi masyarakat kurang mampu yang tidak dapat mengakses kesehatan secara gratis. Program

Senyum Sehat terdiri dari: Rumah Bersalin Gratis, Siaga sehat, Layanan bersalin Gratis, Siaga

Gizi Balita, Armada Sehat Keluarga, Revitalisasi Posyandu, Ambulan Ringankan Duka, Program Khitanan

c. Senyum Mandiri, merupakan program yang menciptakan kebahagiaan dan senyum karena keberhasilan menadapatkan kemandirian ekonomi berkat kepedulian dan dukungan masyarakat (muzaki). Program Senyum Mandiri, terdiri dari: Kelompok Usaha Kecil Mandiri, Sarana

Usaha Mandiri, *Empowering Centre*, *Water Well*, Pelatihan Skill dan pemberdayaan, Budidaya Agro dan Potensi Lokal

d. Senyum Ramadhan, merupakan program spesifik yang didasarkan pada waktu yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas bulan ramadhan seperti buka bersama dan lain sebagainya.

e. Superqurban, merupakan program optimalisasi pelaksanaan ibadah qurban sesuai dengansyariat dengan mengolah dan mengemas daging qurban menjadi kornet.

2. LAZ Dompot Dhuafa (DD) Jakarta

a. Program Sosial, merupakan program dalam bentuk: Rumah bersalin Cuma-Cuma, Layanan Kesehatan Cuma-Cuma, Klinik Anak Cuma-Cuma, Lembaga Pelayanan Masyarakat yang menangani masalah kesehatan, pendidikan, sandang pangan, transportasi dan ekonomi.

b. Program Pendidikan dan Dakwah, merupakan program dalam bentuk: *My Teacher&*

program 1000 laptop untuk guru, Beasiswa Pemimpin Bangsa, Pesantren terapis Kesehatan Islami, Training Wirausaha, *Da'i Entrepreneur Leader*.

c. Program Pemberdayaan Ekonomi, merupakan program pendirian Baitul Maal Wa Tamwil, Sinergi, Bina Usaha Mandiri, Ternakita, Tebar Hewan Kurban.

d. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk DD *rescue* yang menangani bencana alam dan sosial dan mulai tapan darurat sampai *recovery*.

4.3 Analisis Deskriptif Implementasi Budaya Organisasi

Analisis deskriptif data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui analisis deskriptif dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden berdasarkan rata-rata skor penilai responden dengan berpedoman pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Pedoman Kategorisasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden

Rata-Rata Skor	Kriteria
Kurang dari 4	Rendah/Kurang baik
4 – Kurang 7	Sedang/Cukup baik
7 atau Lebih	Tinggi/Baik

Sumber: Zikmund (2009:377)

Implementasi pengendalian intern pada LAZ yang terdaftar di FoZ sebagai anggota aktif akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi pengendalian intern diukur menggunakan 5 (lima) dimensi dan dioperasionalkan menjadi 29 butir pertanyaan. Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

4.3.2 Implementasi Budaya Organisasi

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

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

Tabel 4.4

Visi dan Misi Beberapa LAZ

No	LAZ	Visi	Misi
1	LAZ Nahdlatul Ulama	Bertekad menjadi lembaga pengelola dana masyarakat yang didayagunakan secara amanah dan profesional untuk kemandirian ummat	a. Mendorong tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah dengan rutin dan tepat sasaran. b. Mengumpulkan/menghimpun dan mendayagunakan dana ZIS secara profesional, transparan tepat guna dan tepat sasaran c. Menyelenggarakan program pemberdayaan masyarakat guna mengatasi problem kemiskinan, pengangguran dan minimnya akses pendidikan yang layak.
2	LAZ Muhamadiyah	Menjadi Lembaga Amil Zakat Terpercaya	a. Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan b. Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif c. Optimalisasi pelayanan donatur

No	LAZ	Visi	Misi
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Menjadi lembaga amil zakat yang amanah dan mengangkat martabat umat	<p>a. Menyediakan sistem dan layanan yang memudahkan para muzaki dalam menunaikan ZIS maupun wakaf dengan sebaik-baiknya.</p> <p>b. Mendayagunakan dana ZIS maupun wakaf melalui program-program yang terasa manfaatnya, mengangkat martabat mustahik, dan membahagiakan muzaki.</p> <p>c. Menjalinkan kemitraan dengan berbagai potensi \ kreatif umat dalam membangun masyarakat yang lebih berkasih sayang, berdaya dan bermartabat, berbasis sumber daya ZIS dan wakaf.</p>
4	LAZ Al-Azhar Peduli Ummat	Menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pengembangan ummat berbasis pendidikan dan dakwah.	<p>a. Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid</p> <p>b. Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal.</p> <p>c. Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercayaberskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional</p> <p>d. Membangun kegemilangan masyarakat melalui sinergi dengan institusi pendidikan dan dakwah.</p>
5	LAZ Dompot Dhuafa	Terwujudnya masyarakat berdaya yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan.	<p>a. Membangun nilai kemanusiaan dan kemandirian.</p> <p>b. Melakukan optimalisasi penggalangan sumber daya masyarakat.</p> <p>c. Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pemberdayaan masyarakat global.</p> <p>d. Mengembangkan zakat sebagai pilihan alternatif dalam pengentasan kemiskinan.</p> <p>e. Menumbuhkan dan mengembangkan dan mendayagunakan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan.</p>
6	LAZ Baituzzakah Pertamina	Amanah dalam penerimaan dan penyaluran, profesional dalam pengelolaan dan transparan dalam pelaksanaan.	Menjadi lembaga amil zakat (LAZ) yang amanah, profesional dan transparan.

No	LAZ	Visi	Misi
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Menjadi lembaga amil zakat betaraf internasional yang unggul dan terpercaya	<p>a. Membangun kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan secara produktif</p> <p>b. Menyempurnakan kualitas pelayanan masyarakat melalui keunggulan insani.</p>

Sumber: Masing-masing LAZ dan diolah kembali

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

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

4.3.2.1 Dimensi *Inovation and Risk Taking*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *inovation and risk taking* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.5

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Inovation and Risk Taking*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Apresiasi manajemen terhadap prestasi karyawan	7,93	Diapresiasi
Pertanyaan 2	Kebebasan karyawan mengungkapkan ide	8,28	Bebas

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 3	Kesesuaian keputusan dengan kewenangan	7,88	Sesuai
Pertanyaan 4	Keberanian karyawan dalam bekerja	7,83	Berani
Total		7,98	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *innovation and risk taking* sebesar 7,98 mengindikasikan bahwa implementasi *innovation and risk taking* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ yang diteliti telah memberikan kebebasan kepada amil zakat untuk melakukan inovasi dalam menjalankan tugasnya termasuk penciptaan produk-produk yang ditawarkan LAZ. Selain itu, LAZ memberikan kewenangan yang cukup dalam pengambilan risiko dalam menjalankan tugasnya tersebut, juga pimpinan LAZ telah memberikan dukungan terutama dalam manajemen risiko LAZ.

4.3.2.2 Dimensi *Attention to Detail*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *attention to detail* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Attention to Detail*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 5	Transparansi penerapan SIM	8,17	Transparan
Pertanyaan 6	Tanggapan manajemen terhadap informasi	8,34	Menanggapi
Pertanyaan 7	Keakuratan karyawan dalam bekerja	8,00	Akurat
Pertanyaan 8	Tindak lanjut manajemen untuk perbaikan	8,02	Ditindaklanjuti
Total		8,13	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *attention to detail* sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi *attention to detail* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan

instrumen, terlihat bahwa LAZ telah memberikan kesempatan kepada amil zakat menjalankan tugasnya dengan baik dengan keakuratan sistem informasi dan bekerja untuk memberikan nilai pada konsumen.

4.3.2.3 Dimensi *Outcome Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *outcome orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.7

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Outcome Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 9	Perhatian karyawan pada pelanggan	8,63	Memperhatikan
Pertanyaan 10	Tanggung jawab karyawan pada kualitas kerja	8,24	Bertanggung Jawab
Pertanyaan 11	Dukungan karyawan pada pencapaian target	8,46	Mendukung
Pertanyaan 12	Upaya karyawan pada produktivitas	8,29	Baik
Total		8,41	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *outcome orientation* sebesar 8,41 mengindikasikan bahwa implementasi *outcome orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa kepuasan konsumen menjadi penting bagi LAZ, maka apapun akan dilakukan untuk menghasilkan sesuatu yang memberikan kepuasan kepada konsumen.

4.3.2.4 Dimensi *People Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *people orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.8

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *People Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 13	Dukungan organisasi pada pengembangan karyawan	7,93	Mendukung
Pertanyaan 14	Keadilan pada pemberian kesempatan karyawan	7,93	Adil
Pertanyaan 15	Perlakuan organisasi pada karyawan	8,32	Baik
Pertanyaan 16	Apresiasi organisasi pada prestasi karyawan	7,93	Mengapresiasi
Total		8,03	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *people orientation* sebesar 8,03 mengindikasikan bahwa implementasi *people orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ harus memberikan penghargaan kepada amil zakat. Penghargaan dapat berupa pengembangan keahlian amil zakat dengan memberikan pendidikan, pelatihan, seminar dan workshop, dan apresiasi terhadap prestasi amil zakat melalui penilaian kinerja.

4.3.2.5 Dimensi *Team Orientation*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *team orientation* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.9

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Team Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 17	Koordinasi unit kerja	8,02	Terkoordinasi
Pertanyaan 18	Penghargaan organisasi pada perbedaan pendapat	7,90	Menghargai
Pertanyaan 19	Dukungan pimpinan pada kelancaran kerja	8,27	Mendukung
Pertanyaan 20	Upaya pimpinan dalam mendukung karyawan	8,24	Mendukung
Total		8,11	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *team orientation* sebesar 8,11 mengindikasikan bahwa implementasi *team orientation* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa untuk menghasilkan hal yang maksimal harus dilakukan bersama, karena LAZ memang organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, sehingga aktivitas yang ada membutuhkan amil zakat yang banyak .

4.3.2.5 Dimensi *Agresiveness*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *agresiveness* diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.10

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Agresiveness*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 21	Dorongan organisasi pada karyawan	8,17	Mendorong
Pertanyaan 22	Upaya organisasi memberikan wewenang dan tanggung jawab pada karyawan	8,12	Memberi
Pertanyaan 23	Upaya organisasi memberikan material reward	7,54	Memberi
Pertanyaan 24	Dukungan pimpinan untuk berkompetisi	8,22	Mendukung
Pertanyaan 25	Dorongan pimpinan pada karyawan	8,41	Mendorong

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Total		8,09	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *agresiveness* sebesar 8,09 mengindikasikan bahwa implementasi *agresiveness* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa apa yang sudah dilakukan oleh amil zakat harus dihargai dan diapresiasi dengan penghargaan yang tinggi dan pantas. Artinya organisasi tidak saja memberikan motivasi dan dorongan kepada amil zakat dalam berkarya tetapi memperhatikan kesejahteraan amil zakat melalui gaji dan reward yang layak dan tinggi.

4.3.2.6 Dimensi *Stability*

Implementasi budaya organisasi pada dimensi *stability* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.11

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *Stability*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 26	Kesesuaian peraturan, prosedur, dll dengan kebutuhan organisasi	8,02	Sesuai
Pertanyaan 27	Upaya pimpinan menjaga kesehatan keuangan	8,29	Menjaga
Pertanyaan 28	Supervisi pimpinan pada hasil karyawan	8,07	Disupervisi
Pertanyaan 29	Upaya pimpinan mendorong karyawan untuk loyal	8,32	Mendorong
Total		7,40	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi *stability* sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi *stability* pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa menjaga stabilitas LAZ adalah hal yang penting, karena stabilitas organisasi baik stabilitas finansial, stabilitas dari sudut hukum dan ketentuan juga stabilitas pada loyalitas amil zakat pada LAZ.

V. Penutup

Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi budaya organisasi pada lembaga Amil Zakat (LAZ) seluruh Indonesia telah baik. Artinya berdasarkan dimensi dari variabel implementasi budaya organisasi yang terdiri dari *Inovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Agresiveness* dan *Stability* yang dilaksanakan pada lembaga Amil Zakat (LAZ) seluruh Indonesia dengan rekapitulasi rata-rata skor penilaian responden untuk masing-masing dimensi menunjukkan skor yang masuk ke dalam kategori baik

DAFTAR PUSTAKA

Adiwarman A. Karim dan A. Azhar Syarief. 2008. Fenomena Unik Di Balik Menjanurnya

Lembaga Amil Zakat (LAZ) Di Indonesia. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia *Magnificence of Zakat*

Almisar Hamid:2009. Nasib Lembaga Amil Zakat di Indonesia. Artikel ini dimuat pada Harian

Republika, Jum'at 05 Juni 2009.

Asep Saefuddin Jahar, Zakat Antar Bangsa Muslim: Menimbang Posisi Realistis Pemerintah

dan Organisasi Masyarakat Sipil. Makalah disajikan dalam media Jurnal Zakat dan *Empowerment* Vol 1 Agustus 2008, diterbitkan oleh Indonesia *Magnificence of Zakat (IMZ)*

Azyumardi Azra. 2010. Negara dan Pengelolaan Zakat. Makalah ini dimuat pada portal Sekolah

Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Basuki, Johansen, 1997. Budaya Organisasi, Konsep dan Terapan. Jakarta Yayasan Pembina

Manajemen.

Circle Of Information And Development (CID) Dompot Dhuafa Republika dan Lembaga Kajian

Islam Dan Hukum Islam (LKIHI) Fakultas Hukum Universitas Indonesia.2008. Naskah Akademis Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang Pengelolaan Zakat.

Cooper, D. R, & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*(9th ed.). International edition.

Mc Graw Hill.

Deal, E Terrance & Kennedy A Ellen. 1999. *The New Corporate Cultures, Massachusset, Persons Publishing.*

Djailani, 2003. Strategi Bazis DKI Dalam Menyiasati Implementasi UU No. 38 Tahun 1999

Tentang Pengelolaan Zakat, Forum Zakat (FOZ).

Eri Sadewo. 2004. Manajemen Zakat (Tinggalkan 15 tradisi, terapkan 4 prinsip dasar). Institut

Manajemen Zakat (IMZ), Ciputat, Jakarta.

Flamholtz, Eric. 2001. *Corporate Culture and The Bottom Line,European Management Journal*

Vol. 19, No. 3, pp. 268–275, 2001 *Published by Elsevier Science Ltd. All rights reserved Printed in Great Britain 0263-2373/01.*

Haniffa RM dan T.E Cooke. 2002. *Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian*

Corporations. ABACUS International Journal. Vol.38. No,3. 2002.

Jamil Azzaini.2008. Berdayakan Lembaga Amil Zakat. Artikel ini dimuat dalam Tabloid

Republika. Jumat, 19 September 2008

Jones. Gareth R. 1994. *Organizational Theory: Text and Cases. First Edition. Wesley*

Longman Publishing Company. Inc. United States of America.

-2001. *Organizational Theory: Text and Cases. Third Edition. Wesley Longman Publishing Company. Inc. United States of America.*
- Joshua Tarigan. 2006. Merancang IT Governance Dengan COBIT & Sarbanes-Oxley Dalam Konteks Budaya Indonesia. Makalah Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia di ITB. Bandung
- Kotter, John P. & Hekett L James. 1992. *Corporate Culture and Performance.* New York. *The Free Press.*
- Kreitner. Robert & Kinichi Angelo. 2003. *Organization Theory and The New Public Administration.* Boston. *Allyn and Bacon Inc.*
- Nani Imaniyati. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen Individu Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Manajer Tingkat Bawah. Bandung. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Rindang Widuri dan Asteria Paramita. 2008. Analisis Hubungan Peranan Budaya Perusahaan Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. Aneka Tambang. Makalah disajikan dalam "The 2nd National Confrence UKWMS Surabaya"
- Robbin, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Structure, Design and Application. Seventh Edition,* *Prentice Hall International. Inc. United of America.*
- Sekaran Uma. 2006. *Research Methods For Business.* Edisi 4 (Edisi bahasa Indonesia). Buku 1 dan Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Shein. 1993. *Organizational Design. Arlington Heights, Third Edition. AHM Publishing.*

Suharsimi Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit Rineka

Cipta. Jakarta.

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

Undang-Undang No 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Paja Vol. 27, No. 6, pp.541-73.

Stanley Kam-Sing Wong, (2012), "The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: Empirical evidence from the Chinese electrical and electronics industry", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 15 Iss: 4 pp. 468 – 490

Stefan Ambec, Mark A. Cohen, Stewart Elgie, and Paul Lanoie (2011). *The Porter Hypothesis at 20: Can Environmental Regulation Enhance Innovation and Competitiveness?*, Resource for Future, Washington Dc.

Sudarsono D.T.E., Pratiwi C.W. and Suhendra E.S. (2006), *The Internal Organization Environment' Supporting of Good Corporate Governance Enforcement and It's Impact on Financial Performance*, http://appc.snu.ac.kr/files/1039_paper.pdf, [Accessed 10.03.2013]

Wajdi Ben Rejeb dan Mohamed Frioui (2012) *The Impact Of Good Corporate Governance Practices On Stakeholder's Satisfaction In Tunisian Listed Companies*, *International Journal Of Business And Management Studies* Vol 4, No 2, 2012 ISSN: 1309-8047

Winter, S.G. (2003). "Understanding dynamic capabilities" *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No.10.

Yang Liu (2010) *Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments*. ACTA WASAENSIA NO 227 INDUSTRIAL MANAGEMENT

<http://www.managementstudyguide.com/corporate-governance.htm>