

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Target Populasi Penelitian

Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* sebagai faktor yang mempengaruhi penerapan *good governance*. pada LAZ seluruh Indonesia.

Analisis dan pengujian hipotesis 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 yaitu:

Tabel 5.1
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	Jakarta	Masjid
3	LAZ Masjid Agung Semarang	Semarang	Masjid
4	LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung	Bandung	Masjid

No	Lembaga Amil Zakat	Kota	Basis
5	LAZ Baitul Maal Sunda Kelapa	Jakarta	Masjid
6	LAZ LAZIS Muhammadiyah	Jakarta	Ormas
7	LAZ Pusat Zakat Ummat (LAZ PZU)	Bandung	Ormas
8	LAZ Nahdlatul Ulama (NU)	Jakarta	Ormas
9	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam PT BNI (persero) tbk	Jakarta	Perusahaan
10	LAZ Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia	Jakarta	Perusahaan
11	LAZ Baitul Maal Muttaqien Telkom	Bandung	Perusahaan
12	LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang	Cikampek	Perusahaan
13	LAZ LAZIS Garuda	Jakarta	Perusahaan
14	LAZ Baituzzakah Pertamina (BAZMA)	Jakarta	Perusahaan
15	LAZ Baitul Maal Pupuk Kaltim (BMPKT)	Bontang	Perusahaan
16	LAZ Yayasan Baitul Maal Muammalat	Jakarta	Perusahaan
17	LAZ Bina Sejahtera Mitra Ummat (BSM Umat)	Jakarta	Perusahaan
18	LAZ Yayasan Amanah Takaful	Jakarta	Perusahaan
19	LAZ BPZIS Bank Mandiri	Jakarta	Perusahaan
20	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	Jakarta	OPZ
21	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU)	Jakarta	OPZ
22	LAZ LAZIS Peduli (LAZIS Malang)	Malang	OPZ
23	LAZ Lembaga Manajemen Infaq (LMI)	Jakarta	OPZ
24	LAZ Portal Infaq	Jakarta	OPZ
25	LAZ Nasional Yakarta (Baznas)	Jakarta	OPZ
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	Samarinda	OPZ
27	LAZ LAZIS Surabaya	Surabaya	OPZ
28	LAZ LP-UQ Jombang	Jombang	OPZ
29	LAZ LAZIS DKI Jakarta	Jakarta	OPZ
30	LAZ Dompot Amal Sejahtera Ibnu Abbas Mataram (LAZ DASI)	Mataram	OPZ
31	LAZ DSM Bali	Denpasar	OPZ
32	LAZ Yayasan Dana Sosial Al-Falah (LAZ YDSF)	Surabaya	OPZ
33	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	Bandung	OPZ
34	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Bandung	OPZ
35	LAZ Pondok Zakat Jambi	Jambi	OPZ
36	LAZ Yayasan Peduli Umat Waspada Medan	Medan	OPZ
37	LAZ Rumah Yatim Ar Rohman	Bandung	OPZ
38	LAZ LAZIS Jakarta	Jakarta	OPZ
39	LAZ Solo Peduli	Solo	OPZ
40	LAZ Lampung Peduli	Lampung	OPZ
41	LAZ Macasar	Makasar	OPZ

Sumber: Forum Zakat (2011-2012) dan data penelitian diolah kembali

Di bawah ini disajikan daftar LAZ yang tidak bersedia menjadi target populasi atau responden penelitian dengan alasannya, yaitu:

Tabel 5.2
Daftar LAZ Yang Tidak Bersedia Menjadi Target Populasi Penelitian

No	Lembaga Amil Zakat	Alasan Penolakan
1	LAZ Ikatan Persaudaraan Haji (IPHI)	Dilikuidasi Forum Zakat karena tidak memenuhi ketentuan Forum Zakat dan Kementrian Agama.
2	LAZ Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia karena kesibukan dengan adanya pergantian struktural organisasi
3	LAZ Yayasan Baitul Maal Hidayah	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
4	LAZ Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) ICMI	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
5	LAZ Al Hijrah Medan	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
6	LAZ Yaumil PT Badak LNG Bontang	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
7	LAZ Baitul Maal STIE Indonesia	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
8	LAZ Baitul Muslimin Indonesia	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan
9	LAZ Mizan Amanah	Tidak mengirimkan kembali kuesioner dan dikonfirmasi tidak bersedia tanpa memberi alasan

Sumber: Forum Zakat (2011-2012) dan data penelitian diolah kembali

5.2 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 Dompot Dhuafa; LAZ Rumah Yatim Arrohman. Alasan pendirian LAZ ini, sebagai bentuk partisipasi masyarakat (*civil society*) berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS yang lebih profesional.

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

Tabel 5.3
Deskripsi Lembaga Amil Zakat Berdasarkan Alasan Pendiriannya

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
Pola Penghimpunan Zakat	- Muzaki utama berasal dari jamaah masjid - Masyarakat luas	- Muzaki utama berasal dari anggota ormas - Masyarakat Luas	- Muzaki utama berasal dari zakat karyawan/ pegawai/ manajemen - Masyarakat luas	Muzaki utama berasal dari masyarakat luas
Pola Pemberdayaan Zakat	- Diperuntukkan bagi jamaah masjid - Masyarakat luas	- Diperuntukkan bagi anggota ormas - Masyarakat Luas	- Diperuntukkan bagi karyawan yang membutuhkan - Masyarakat luas	Diperuntukkan bagi mustahik yang berasal dari masyarakat luas
Pola Relasi Konsumen	Diselaraskan dengan program yang sudah 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
Pola Penciptaan Program	- Dipadukan dengan program DKM Masjid, - Disesuaikan	Dipadukan dengan program kemasayarakatan /sosial ormas, kemudian sesuai	- Dipadukan dengan program CSR perusahaan. - Disesuaikan dengan kebutuhan	Dirancang sesuai dengan kebutuhan muzaki/mustahik biasanya didasarkan pada riset yang

	Berbasis Masjid	Berbasis Ormas	Berbasis Perusahaan	Berbasis OPZ
	dengan kebutuhan mustahik di sekitar masjid	dengan kebutuhan mustahik	mustahik yang menjadi target LAZ	matang

Sumber: Hasil kuesioner dan interview yang diolah kembali

Selanjutnya, untuk melihat pengelolaan zakat yang dilakukan oleh LAZ di Indonesia dapat dilihat dari 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 pembersayaan di bidang pendidikan. Program Senyum Juara terdiri dari:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 1. Sekolah Juara (SD-SMP) | 5. Laboratorium Juara |
| 2. Beasiswa Ceria SD-SMA | 6. Mobil Juara |
| 3. Beasiswa Mahasiswa | 7. Gizo Sang Juara |
| 4. Beasiswa Juara SD-SMP\ | 8. Kemah Juara |

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

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Rumah Bersalin Gratis | 5. Siaga sehat |
| 2. Layanan bersalin Gratis | 6. Siaga Gizo Balita |
| 3. Armada Sehat Keluarga | 7. Revitalisasi Posyandu |
| 4. Ambulan Ringankan Duka | 8. 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:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1. Kelompok Usaha Kecil Mandiri | 4. Sarana Usaha Mandiri |
| 2. Empowering Centre | 5. Water Well |
| 3. Pelatihan Skill dan pemberdayaan | 6. Budidaya Agro |

Potensi Lokal

- d. Senyum Ramadhan, merupakan program spesifik yang didasarkan pada waktu (*seasonal*) yang berkaitan dengan aktivitas-aktivitas bulan ramadhan seperti buka bersama dan lain sebagainya.
- e. Superqurban, merupakan program optimalisasi pelaksanaan ibadah qurban sesuai dengan syariat dengan mengolah dan mengemas daging qurban menjadi kornet.

2. LAZ Pusat Zakat Ummat (PZU) Bandung

- a. Program Beasiswa Arruhama, merupakan program beasiswa berprestasi bagi siswa SD, SMP, SMU dan S1.
- b. Program Pembangunan Madrasah Teladan, merupakan program madrasah unggulan
- c. Program Bina Desa, merupakan program peningkatan kemandirian masyarakat di bidang ekonomi dan penguatan aqidah.

3. LAZ Rumah Yatim Ar Rohman Bandung

- a. Program Reguler, merupakan program pemenuhan kebutuhan anak asuh mukim dan non mukim, dalam hal pendidikan formal dan non formal, kesehatan, keterampilan/skill, sandang, pangan, papan, bermain dan rekreasi.
- b. Program Wakaf Investasi Abadi, merupakan program pembebasan lahan seluas 450 m² di jalan Lodaya No. 91 Bandung dengan minimal partisipasi Rp 53.000. Dan pembangunan asrama dan sarana pengembangan potensi anak yatim dan dhuafa.
- c. Program Pengembangan Potensi Anak, merupakan program untuk mempersiapkan anak-anak yatim dan dhuafa dengan dibekali ilmu dan keterampilan yang berguna untuk masa depannya.

4. LAZ Dompot Dhuafa (DD) Jakarta

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

5. LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang Cikampek

- a. Program Kemanusiaan, merupakan program dalam bentuk kegiatan paket ABC bagi penghuni lapas, pengajian dan keterampilan.
- b. Program Dakwah, merupakan program dalam bentuk pengajian dan ceramah dengan kerjasama mushola setempat.
- c. Program Pendidikan, merupakan program pemberian beasiswa untuk tingkatan ibtidayyah
- d. Program Kesehatan, merupakan program pelayanan kesehatan untuk kasus-kasus tertentu, kerjasama dengan puskesmas.
- e. Program Ekonomi, merupakan program bantuan untuk usaha sangat kecil (warung).

6. LAZ Al Azhar Peduli Ummat Jakarta

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

macam bencana yang terjadi di Indonesia, seperti Tsunami Aceh, Gempa Jawa Barat, Gempa Sumatera Barat, Tsunami Mentawai, Tragedi Gunung Merapi dan daerah lain yang tertimpa bencana.

7. LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung

- a. Program Kampoeng Bangkit merupakan gerakan memutus siklus kemiskinan dengan memelihara fitrah alami, meneguhkan fitrah insani dan menghidupkan fitrah nabawi yang dikonsentrasikan di kantong kemiskinan di perkotaan dan pedesaan.
- b. Program Cinta Masjid merupakan program yang bertujuan meningkatkan kapasitas guru mengaji, agar mampu menjadikan masjid sebagai sentral pemberdayaan pemuda dan pembinaan masyarakat.
- c. Program senyum Guru merupakan pemberdayaan terpadu bagi para guru sukarelawan (sukwan) di Kampoeng Bangkit.
- d. Program Anak Bangsa Ceria merupakan program yang memotivasi siswa-siswi SD-SPM yang kurang mampu di Kampoeng Bangkit, agar tetap bersemangat dalam belajar.
- e. Program Sahabat Bunda merupakan program yang terdiri dari pendidikan keluarga, pendidikan keterampilan ekonomi dan pelayanan kesehatan siaga bersalin.
- f. Program *Mifta Microfinance Takaful*, merupakan program pengentasan kemiskinan berbasis masjid dengan pemberdayaan pengusaha mikro dan pembentukan koperasi di Kampong Bangkit.
- g. Program Aset Lestari Kampoengku, merupakan program yang mendukung peningkatan kualitas hidup warga di Kampoeng Bangkit seperti penyediaan air bersih dan fasilitas lainnya.

- h. Program Generasi Bervisi, merupakan program yang bertujuan memotivasi mahasiswa penerima beasiswa menjadi generasi unggul yang mendapatkan penyelesaian pendidikan dan mampu berdakwah di tengah-tengah masyarakat.
- i. Program Pelayanan Mustahik Insidental, merupakan program yang memberikan pelayanan berupa kemudahan-kemudahan setiap permasalahan yang dihadapi mustahik yang bersifat insidental.
- j. Program Beasiswa Khusus, merupakan beasiswa yang diberikan dengan pertimbangan khusus, berupa beasiswa keluarga karyawan, beasiswa merdeka, beasiswa yatim dan dhuafa, dan beasiswa ikatan orang tua dan mahasiswa (IOM).
- k. Program Ramadhan Ceria, merupakan program syiar Islam bagi warga kampus dan warga masyarakat pada bulan Ramadhan.
- l. Program Superberkah merupakan program penerimaan, penyembelihan dan pendistribusian hewan qurban.
- m. Program Penyaluran Dana Kemanusiaan, program yang menyalurkan dana bagi bencana seperti bencana gempa, banjir, gunung meletus, dan lainnya, juga kemanusiaan seperti bantuan kepada warga di Jalur Gaza.
- n. Program Kemitraan Dakwah dan Pemberdayaan, merupakan program dakwah dan pemberdayaan masyarakat yang berbasis kemitraan seperti Kuliah Bahasa Arab, Rumah Qurban, *Salman Spiritual Weekend*, *Teacher Motivation Forum*, Rumah Kreativitas Ibu, dan Pelatihan Pemuda Mandiri.

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

- a. Program Mandiri Ekonomi, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok orang

untuk memanfaatkan seluruh potensi yang dimilikinya dalam memenuhi kebutuhan dasar hidupnya sehingga tidak tergantung kepada pihak lainnya. Program turunan dari program mandiri ekonomi adalah Program Misykat, Program peternak mandiri, Program *recovery* bencana, Pelatihan santri siap karya dan dai mandiri dan Program pelatihan pembuatan gantungan kunci, pembuatan tas dan menjahit.

b. Program Mandiri Pendidikan, merupakan kemampuan seseorang atau kelompok

orang untuk memanfaatkan potensi dan peluang yang ada sehingga memiliki kesadaran dan pemahaman untuk hidup atas kemampuan sendiri. Program turunannya, seperti: Program beasiswa prestatif, sekolah menengah dan *adzkia islamic school*, Program *super tenses*, Program pelatihan guru, *cleaning service*, dan satpam, Program *excellent house*, Pendidikan luar biasa, Pelatihan kursus komputer gratis, dan Program TK/TPA.

c. Program Sosial Kemanusiaan, merupakan program layanan yang diberikan kepada

individu, kelompok dan masyarakat yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok yang sifatnya tanggap darurat. Program turunannya, seperti: Program layanan sosial harian, Program layanan mobil peduli kemanusiaan dan jenazah, Program penyaluran *Al Quran braille*, Program pengobatan gratis massal dan kartu sehat, program bidan mitra ibu dan klinik bersalin gratis, Program anak asuh mandiri, Program masjidku bersih, Program ramadhan peduli negeri.

d. Program Optimalisasi Wakaf, merupakan program memproduktifkan harta wakaf

agar memiliki nilai tambah dan berdayaguna untuk kemaslatan umat, hasil yang diperoleh dari kegiatan optimalisasi ini dipergunakan untuk pemeliharaan dan

pengembangan wakaf, sehingga harta wakaf yang ada dapat terpelihara dan berkembang.

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

9. LAZ Nahdatul Ulama Jakarta

a. Program *NuPreneur*

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

b. Program *NuSkill*

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

c. Program *NuSmart*

Program beasiswa kepada siswa, santri dan mahasiswa yang tidak mampu

d. Program *NuCare*

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

5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

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 5.4
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)

5.3.1 Implementasi Pengendalian Intern

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.

5.3.1.1 Dimensi Lingkungan Pengendalian

Implementasi pengendalian intern pada dimensi lingkungan pengendalian diukur menggunakan 10 butir pertanyaan, sebagai berikut:

Tabel 5.5
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Lingkungan Pengendalian

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Patuh pada kode etik	8,29	Patuh
Pertanyaan 2	Kompetensi audit internal	8,02	Kompeten

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 3	Kejelasan tanggung jawab dewan wali amanah	7,54	Jelas
Pertanyaan 4	Kinerja komisi pengawas	7,54	Baik
Pertanyaan 5a	Frekuensi rapat dengan direktur keuangan	6,54	Cukup Sering
Pertanyaan 5b	Frekuensi rapat dengan audit internal	7,00	Sering
Pertanyaan 5c	Frekuensi rapat dengan audit eksternal	5,85	Cukup Sering
Pertanyaan 6	Cerminkan tanggung jawab dan wewenang	8,17	Mencerminkan
Pertanyaan 7	Kejelasan deskripsi pekerjaan	8,37	Jelas
Pertanyaan 8	Ketepatan kebijakan dan prosedur	7,80	Tepat
Total		7,51	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi lingkungan pengendalian sebesar 7,51 mengindikasikan bahwa implementasi lingkungan pengendalian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa penyelenggaraan rapat reguler dengan direktur keuangan masih perlu ditingkatkan. Demikian juga dengan penyelenggaraan rapat reguler dengan audit internal, sesegera mungkin harus ditingkatkan frekuensinya.

Berdasarkan data riset, untuk lingkungan pengendalian, integritas dan nilai etika LAZ telah dibangun sangat kuat, hal tersebut tercermin dari visi dan misi yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari LAZ. Kemudian integritas dan nilai etika tersebut tergambar pula dalam struktur organisasi dari mulai bentuk struktur organisasi yang sederhana (LAZ DPU-DT) dan yang sangat kompleks (LAZ Dompot Dhuafa). Namun demikian apapun bentuk struktur organisasi LAZ, intinya telah menggambarkan tanggung jawab dan wewenang yang tercermin dalam uraian tugas bagi semua komponen sumber daya manusia di LAZ tersebut. Selanjutnya, secara organisasi berdasarkan UU

Nomor 23 tahun 2011, LAZ terdiri dari tiga bagan utama yaitu: Badan Pelaksana (pengurus), Dewan Pertimbangan (pembina) dan Komisi Pengawas (komite audit). Struktur tersebut merupakan tuntutan UU, maka LAZ harus mematuhi dan menjalankannya dengan baik. Khususnya berkaitan dengan Komisi Pengawas (Komite audit), telah memenuhi tugas dan kewajibannya terutama dalam penentuan akuntan publik yang akan mengaudit laporan keuangan LAZ.

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

5.3.1.2 Dimensi Penaksiran Risiko

Implementasi pengendalian intern pada dimensi penaksiran risiko diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.6
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Penaksiran Risiko

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 9	Pertimbangan risiko ekternal	8,12	Mempertimbangkan
Pertanyaan 10	Pertimbangan risiko internal	8,05	Mempertimbangkan
Pertanyaan 11	Pertimbangan risiko salah saji	8,22	Mempertimbangkan
Pertanyaan 12	Pertimbangan risiko luar negeri	6,39	Cukup

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
			Mempertimbangkan
Total		7,70	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi penaksiran risiko sebesar 7,70 mengindikasikan bahwa implementasi penaksiran risiko pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ seyogyanya lebih mempertimbangkan risiko yang berkaitan dengan operasi luar negeri termasuk dampaknya terhadap proses pelaporan keuangan. Hal tersebut dikarenakan, mulai banyak LAZ yang menerima dana hibah dari sejenis LAZ dari luar negeri seperti negara-negara Asia, Timur Tengah dan Eropa.

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

5.3.1.3 Dimensi Aktivitas Pengendalian

Implementasi pengendalian intern pada dimensi aktivitas pengendalian diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.7
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Aktivitas Pengendalian

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 13	Penerapan pengendalian	7,88	Diterapkan
Pertanyaan 14	Kelengkapan kebijakan dan prosedur	7,85	Lengkap
Pertanyaan 15	Frekuensi melakukan evaluasi	7,76	Sering
Pertanyaan 16	Ketepatan mengambil tindak lanjut penyimpangan	7,90	Tepat
Pertanyaan 17	Kejelasan prosedur dan kebijakan kerja	7,73	Jelas
Total		7,83	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi aktivitas pengendalian sebesar 7,83 mengindikasikan bahwa implementasi aktivitas pengendalian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Hal tersebut dikarenakan, semua LAZ yang diteliti telah memiliki kesadaran yang tinggi akan arti pentingnya implementasi aktivitas pengendalian sebagai dimensi dari implementasi pengendalian intern untuk mendukung penerapan *good governance*.

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa untuk bisa mengendalikan kegiatan operasinya, perusahaan telah merancang dan mengimplementasikan SOP. Berdasarkan hasil riset hampir semua LAZ telah memiliki SOP, sedangkan implementasinya memang belum bisa dikatakan 100 % karena masih terkendala sumber daya manusia dan kendala lainnya. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara

dengan ketua Forum Zakat untuk Lembaga Amil Zakat Nasional hampir 80% telah SOP telah diimplementasikan dengan baik.

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

5.3.1.4 Dimensi Informasi dan Komunikasi

Implementasi pengendalian intern pada dimensi informasi dan komunikasi diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.8
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Informasi dan Komunikasi

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 18	Fungsipusat informasi	7,37	Berfungsi
Pertanyaan 19	Penyampaian informasi	7,71	Disampaikan
Pertanyaan 20	Ketepatan Penyampaian laporan keuangan	8,02	Tepat Waktu
Pertanyaan 21	Respon pusat informasi	7,59	Merespon
Pertanyaan 22	Pengertian SDM pada cara penyampaian penyelewengan	7,51	Mengerti
Total		7,64	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi informasi dan komunikasi sebesar 7,64 mengindikasikan bahwa implementasi informasi dan komunikasi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ yang diteliti telah melakukan penyediaan informasi yang memiliki kualitas yang baik sebagai bagian dari penerapan *good governance* khususnya pertanggungjawaban, akuntabilitas dan transparansi. Berkaitan dengan penyediaan informasi yang berkualitas tersebut, LAZ banyak memanfaatkan berbagai media informasi dan komunikasi supaya mudah diakses oleh pemangku kepentingan LAZ. Apalagi konsumen LAZ baik muzaki maupun mustahik sudah *smart consumer* yang sadar akan kebutuhan informasi sebagai media pertanggungjawaban LAZ.

Berdasarkan data riset, salah satu pengendalian yang ada dalam organisasi apapun, termasuk LAZ adalah berkaitan dengan informasi dan komunikasi informasi tersebut. Apalagi stakeholder LAZ menuntut keterbukaan dalam bentuk akuntabilitas dan transparansi atas apa yang dikelola oleh LAZ. Telah menjadi kesadaran bagi LAZ bahwa dana yang dikelola adalah dana masyarakat. Salah satu bentuk akuntabilitas dan transparansi yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah LAZ harus menyajikan informasi baik berupa informasi keuangan atau informasi non keuangan. Selanjutnya untuk bisa menyajikan informasi keuangan yang benar, maka LAZ harus mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Namun demikian, pada tataran praktik, LAZ dibolehkan atau dimungkinkan untuk menggunakan:

- a. PSAK No. 45 tentang "Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba" karena organisasi pengelola zakat termasuk LAZ dianggap sebagai organisasi nirlaba, sehingga dibolehkan menggunakan PSAK tersebut sebagai dasar dalam

penyusunan laporan keuangan terutama LAZ yang belum lama berdiri atau LAZ kecil. Adapun jenis laporan keuangan yang disajikan terdiri dari: Laporan Posisi Keuangan, Laporan Aktivitas, Laporan Perubahan Aset Bersih, Laporan Arus Kas dan Catatan Atas Laporan Keuangan.

- b. PSAK No. 109 tentang "Akuntansi Zakat dan Infak/Sedekah".. Adapun, Komponen laporan keuangan yang lengkap dari LAZ menurut PSAK No. 109, terdiri dari: Neraca, Laporan Perubahan Dana, Laporan Perubahan Aset Kelolaan, Laporan Arus Kas, dan Catatan Atas Laporan Keuangan.

Selanjutnya, untuk memberikan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan telah benar dan tidak salah saji, maka laporan keuangan LAZ harus diaudit oleh akuntan publik. Sebagai contoh, disajikan beberapa LAZ yang laporan keuangannya telah diaudit dan opininya pada tahun 2011, sebagai berikut:

Tabel 5.9
Contoh LAZ Yang Laporan Keuangannya Diaudit Dengan Opinions

No	LAZ	Kantor Akuntan	Opini Auditor
1	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Ahmad Toha, BAP	Wajar Dalam Semua Hal Yang Material
2	LAZ Nasional Jakarta	Ahmad Toha, BAP	Wajar Tanpa Pengecualian
3	LAZ Dompot Dhuafa (LAZ DD)	Grant Thronton Hendrawinata Gani dan Hidayat	Wajar Tanpa Pengecualian
4	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	Kanaka Puradiredja dan Suhartono	Wajar Tanpa Pengecualian
5	LAZ Dompot Peduli Ummat-Daarut Tauhid	Ahmad Rafid Hizbullah dan Gerry (ARHNG)	Wajar Tanpa Pengecualian
6	LAZ Pusat Zakat Ummat	Prof. Tb. Hasanuddin, M.Sc & Rekan	Wajar Tanpa Pengecualian
7	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam (BAMUIS) PT BNI (persero) tbk	Drs. Adnan Ali	Wajar dalam semua hal yang meterial dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum

Sumber: *Annual report* masing-masing LAZ (2011)

Tidak saja informasi keuangan yang wajib disajikan oleh LAZ, tetapi informasi non keuangan tentang aktivitas penghimpunan dan pemberdayaan dana zakat, dengan media yang digunakan LAZ sebagai berikut:

Tabel 5.10
Media Komunikasi Yang Digunakan LAZ

No	LAZ	Media Yang digunakan
1	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	Majalah <i>Care</i> , www.alazharpeduli.com , <i>Annual Report</i> , Buletin <i>Newsletter</i> .
2	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Majalah Profil, www.amalsalman.org , <i>Annual Report</i> , Buletin Mingguan Masjid Salman.
3	LAZ DPU-DT	Majalah Swadaya, www.dpu_online.com , <i>Annual Report</i> , Buletin <i>newsletter</i> mingguan masjid dan pesantren Daauttauhid
4	LAZ Pusat Zakat Ummat	Majalah Tazkiah, www.pzu.or.id , <i>Annual Report</i> .
5	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	Majalah Amany, www.amany.org , Buletin Mingguan.
6	LAZ DKI Jakarta	Majalah Peduli Ummat, www.bazisdki.go.id , <i>Annual Report</i>
7	LAZ Dompot Dhuafa	Majalah Wakaf, Majalah Swaracinta, Majalah Sapa Ramadhan (khusus Ramadhan), www.dompetdhuafa.org , <i>Annual Report</i> , Media Koran Republika (setiap hari jumat).
8	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Majalah Bulanan Rumah Lentera, Majalah Mingguna NewZ, www.rumahzakat.org , <i>Annual Report</i> . Media Televisi, Media Radio, Media On-Line, Media cetak.
9	LAZ BAMUIS BNI	Majalah Info Bamuis, www.bamuisbni.com . <i>Annual Report</i> , Buletin mingguan <i>newsletter</i> .
10	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat	www.pkpu.or.id , <i>Annual Report</i> , Buletin mingguan <i>newsletter</i> .

Sumber: Data wawancara dan diolah kembali

4.3.1.5 Dimensi Pemantauan

Implementasi pengendalian intern pada dimensi pemantauan diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.11
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Pemantauan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 23	Frekuensi pemantauan internal auditor	7,34	Sering
Pertanyaan 24	Pemahaman karyawan tentang kewajiban	7,54	Memahami
Pertanyaan 25	Pelaporan keefektifan pengendalian intern	7,20	Melaporkan
Pertanyaan 26	Akses internal auditor	7,44	Baik
Pertanyaan 27	Kesesuaian audit internal dan kebutuhan organisasi	7,44	Sesuai
Total		7,40	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi pemantauan sebesar 7,40 mengindikasikan bahwa implementasi pemantauan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ menyadari bahwa salah satu kunci keberhasilan implementasi pengendalian intern adalah adanya pemantauan dari awal sampai akhir implementasi pengendalian intern.

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

Tugas yang diamanahkan kepada DPS tidaklah mudah, di mana DPS harus mengawasi dan menjamin bahwa aktivitas dan pengelolaan lembaga LAZ benar-benar berjalan dalam koridor syariah. Dengan demikian, kesyariahan LAZ merupakan tanggung

jawab yang dibebankan kepada DPS. Kemudian, ketika DPS menyatakan bahwa LAZ yang diawasi sudah berjalan berdasarkan nilai dan batasan syariah, maka setiap pelanggaran yang terjadi menjadi tanggung jawab DPS. Begitu pula ketika DPS menyatakan bahwa LAZ yang mereka awasi telah memenuhi batasan dan nilai syariah, padahal kenyataannya bertolak belakang, maka tingkat kepercayaan masyarakat terhadap LAZ akan berkurang. Berdasarkan alasan tersebutlah manajemen LAZ sangat patuh dengan ketentuan yang yang berasal dari DPS.

5.3.2 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 5.12
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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> a. Optimalisasi kualitas pengelolaan ZIS yang amanah, profesional dan transparan b. Optimalisasi pendayagunaan ZIS yang kreatif, inovatif dan produktif c. Optimalisasi pelayanan donatur
3	LAZ Rumah Amal Salman ITB	Menjadi lembaga amil zakat yang amanah dan mengangkat martabat umat	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyediakan sistem dan layanan yang memudahkan para muzaki dalam menunaikan ZIS maupun wakaf dengan sebaik-baiknya. b. Mendayagunakan dana ZIS maupun wakaf melalui program-program yang terasa manfaatnya, mengangkat martabat mustahik, dan membahagiakan muzaki. c. Menjalini kemitraan dengan berbagai potensi \ kreatif umat dalam membangun masyarakat yang lebih berkasih sayang, berdaya dan bermartabat, berbasis sumber daya ZIS dan wakaf.
4	LAZ Al-Azhar Peduli Ummat	Menjadi lembaga nirlaba yang amanah dan profesional dalam pengembangan ummat berbasis pendidikan dan dakwah.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menginspirasi gerakan zakat Indonesia berbasis masjid b. Mengembangkan program inspiratif yang mendorong kemandirian masyarakat berbasis sumber daya lokal. c. Mewujudkan lembaga nirlaba yang terpercaya berskala global didukung sistem dan manajemen yang profesional

No	LAZ	Visi	Misi
			d. Membangun kegemilangan masyarakat melalui sinergi dengan institusi pendidikan dan dakwah.
5	LAZ Dompot Dhuafa	Terwujudnya masyarakat berdaya yang bertumpu pada sumber daya lokal melalui sistem yang berkeadilan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun nilai kemanusiaan dan kemandirian. b. Melakukan optimalisasi sumber daya masyarakat. c. Mendorong sinergi program dan jaringan organisasi pemberdayaan masyarakat global. d. Mengembangkan zakat sebagai pilihan alternatif dalam pengentasan kemiskinan. e. Menumbuhkembangkan dan mendayagunakan aset masyarakat melalui ekonomi berkeadilan.
6	LAZ Baituzzakah Pertamina	Amanah dalam penerimaan dan penyaluran, profesional dalam pengelolaan dan transparan dalam pelaksanaan.	Menjadi lembaga amil zakat (LAZ) yang amanah, profesional dan transparan.
7	LAZ Rumah Zakat Indonesia	Menjadi lembaga amil zakat betaraf internasional yang unggul dan terpercaya	<ul style="list-style-type: none"> a. Membangun kemandirian masyarakat melalui pemberdayaan secara produktif b. Menyempurnakan kualitas pelayanan masyarakat melalui keunggulan insani.

Sumber: Masing-masing LAZ dan diolah kembali

Selanjutnya, kedua, nilai dan norma pada LAZ tercermin pada kebijakan dan prosedur baku LAZ, 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.

5.3.2.1 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 5.13
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
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 *inovation and risk taking* sebesar 7,98 mengindikasikan bahwa implementasi *inovation 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.

5.3.2.2 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 5.14
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.

5.3.2.3 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 5.15
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.

5.3.2.4 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 5.16
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai *People Orientation*

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 13	Dukungan organisasi pada pengembangan	7,93	Mendukung

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
	karyawan		
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.

5.3.2.5 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 4.17

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 .

5.3.2.6 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 5.18
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
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 5.19
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.

5.3.3 Implementasi *Total Quality Management*

Untuk melihat bagaimana implementasi *total quality manajement* pada LAZ yang diteliti jelas sekali pada kesadaran LAZ untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus. Secara umum, lembaga pengelola zakat baik LAZ maupun LAZ, telah dituntut untuk melakukan manajemen mutu oleh pemerintah yang diwakili oleh Kementerian Agama. Tuntutan tersebut dalam bentuk penilaian atau akreditasi yang dilakukan setiap tahun. Hal tersebut termaktub dalam Petunjuk Pelaksanaan Akreditasi Organisasi Pengelola Zakat dari Direktorat Pemberdayaan Zakat, Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam yang diterbitkan pada tahun 2007. Namun penyelenggara sedikit berbeda antara BAZ dan LAZ, untuk LAZ penyelenggara akreditasi adalah Forum Zakat, sedangkan untuk BAZ penyelenggara akreditasi adalah pemerintah bekerjasama dengan BAZ nasional. Selanjutnya, terkait dengan implementasi TQM, terdapat beberapa LAZ yang telah menggunakan berbagai metode *International Standard Organization* (ISO) maupun metode lainnya, yaitu:

Tabel 5.20

Daftar LAZ Yang Telah Menerapkan Standar Mutu Organisasi

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

Sumber: Hasil wawancara dan diolah kembali

Untuk mendukung bahwa banyak LAZ yang telah melaksanakan pengelolaan secara modern dan profesional, seperti:

- a. LAZ Dompot Dhuafa sebagai LAZ pertama yang menerapkan manajemen modern dan LAZ terbesar di Indonesia, yang pertama kali menerapkan ISO 9001 dan telah banyak meraih penghargaan dari berbagai institusi seperti: *Marketing Award* pada tahun 2009 dan 2010 (Dari Majalah Marketing), *Social and Entrepreneur Award* pada tahun 2009 (dari *Ernest and Young*), penghargaan dari FoZ sebagai LAZ dengan Muzaki paling banyak yaitu sebanyak 77.000 muzaki.
- b. LAZ Al Azhar Peduli Ummat yang mendapat prestasi sebagai: *The Best Zakat Empowering Organization* pada tahun 2009.
- c. Rumah Zakat Indonesia, (1) *Islamic Social Responsibility (ISR) Award* Maret 2010 (Bidang *Social Entrepreneurship Appreciation*) dari Majalah SWA melalui Program Senyum Mandiri. (2) Best LAZ berdasarkan survey Majalah SWA dengan indikator Keterpercayaan, Pelayanan dan Rekomendasi terbaik Desember 2010. (3) *The Best Fundraising Growth 2010* dari *Indonesia Magnificence of Zakat* Desember 2010 dan (4) *The Best Empowerment in Education Program 2010*, dari *Indonesia Magnificence of Zakat* Desember 2010.
- d. Dan masih banyak LAZ lain yang memiliki prestasi yang luar biasa baik di tingkat nasional maupun internasional.

Urgensi penerapan TQM akan tergantung pada masing-masing LAZ, jika LAZ ingin mencapai efisiensi, efektivitas dan kinerja terbaiknya maka TQM menjadi hal yang tidak bisa ditawar. Kesadaran akan implementasi TQM, berawal dari adanya upaya dan tujuan yang berfokus pada pelanggan. Pelanggan LAZ terdiri dari muzaki dan mustahik.

Banyak upaya dan usaha yang dilakukan LAZ dalam rangka menciptakan pelayanan yang maksimal dan memberikan kepuasan pada muzaki dan mustahik. Upaya terkait dengan hal tersebut bisa dilakukan LAZ sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, dengan menciptakan berbagai cara dan prosedur yang tidak menyulitkan muzaki dan mustahik memperoleh layanan LAZ. Seperti, untuk penghimpunan dana zakat dengan layanan jemput bola bagi ke muzaki oleh amin, bahkan muzaki dipersilakan memilih amil yang disukai, media SMS, internet banking, rekening bank dan masih banyak media lain yang digunakan oleh LAZ dalam rangka mempermudah bagi muzaki dalam menyalurkan dana zakatnya.
2. Akuntabilitas dan transparansi. Konsumen LAZ, telah menuntut LAZ untuk memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Wujud kedua hal tersebut, LAZ memanfaatkan berbagai media untuk menampilkan wujud akuntabilitas dan transparansi tersebut. Media yang bisa digunakan seperti: media cetak (koran, majalah baik majalah umum maupun majalah organisasi), media elektronik (TV dan radio), internet (hampir semua LAZ miliki web sendiri), *annual report* (laporan tahunan) dan masih banyak media yang bisa digunakan dan mudah diakses oleh muzaki dan mustahik.
3. Membangun relasi dengan konsumen. LAZ berusaha menciptakan berbagai program atau kegiatan yang dapat mempererat relasi dengan konsumen. Tujuan kegiatan ini, selain untuk mempertahankan konsumen juga menganggap konsumen sebagai bagian dari organisasi. Kegiatan ini berbentuk; pengajian (untuk berbasis masjid dan ormas), pelatihan (berbasis perusahaan dan LAZ), acara *charity*, maupun acara hiburan dan lain sebagainya.

4. Memiliki dan melaksanakan moto LAZ yang berpihak pada konsumen seperti:

Tabel 5.21
Moto Beberapa LAZ

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

Sumber: Data wawancara dan diolah kembali

Moto bagi LAZ dalam rangka untuk memfokuskan semua kegiatan LAZ pada konsumen. Artinya konsumen dilayani dan memperoleh nilai (*value*) dari LAZ berupa kepercayaan, kepuasan, ketenangan dan pengetahuan. Kemudian, untuk menciptakan pelayanan yang berfokus pada kepuasan pelanggan didukung oleh amil zakat yang memiliki kompetensi dan kapabilitas yang tinggi. Maksudnya keterlibatan amil zakat di semua jenjang aktivitas LAZ menjadi sangat penting dan berarti. Menciptakan keterlibatan amil zakat dalam LAZ bisa dilakukan dengan:

- a. Membangun kesejajaran diantara sesama amil zakat. Artinya semua amil zakat dilibat dalam semua kegiatan LAZ sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun demikian keterlibatan mereka dihargai sebagai bagian dari kesuksesan LAZ. Dalam konteks ini, LAZ memberikan kebebasan bagi amil zakat untuk melakukan inovasi

dan kreasi dalam rangka menciptakan program-program yang ditawarkan LAZ. Bahkan untuk LAZ DPU-DT yang memiliki moto bekerja ”semua amil zakat adalah bersaudara”. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk membangun kesejajaran dan meneguhkan komitmen bersama dalam melakukan peran masing-masing.

- b. Meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat. Banyak hal yang dilakukan oleh LAZ untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas amil zakat seperti pendidikan dengan studi lanjut dari program S1 dan S2. Selain itu memberikan pelatihan kepada amil zakat menjadi hal yang penting terutama untuk mengupgrade keterampilan. LAZ biasanya mengirim amilnya ke berbagai pelatihan baik yang diadakan oleh FoZ, IMT atau organisasi lain. FoZ biasanya menyelenggarakan pelatihan bagi amil zakat berkaitan dengan aturan, kebijakan dan hal lain yang mengikat semua anggota FoZ yang terkait dengan pengelolaan zakat. IMT biasanya memberikan pelatihan yang berkaitan dengan pengetahuan yang dapat meningkatkan keterampilan amil zakat. IMT banyak memberikan materi berkaitan dengan pembangunan sumber daya manusia (*human resources building*).
- c. Membangun kepercayaan kepada amil zakat dalam melaksanakan tugasnya. Manajemen LAZ sadar, dengan diberikannya kepercayaan yang penuh akan meningkatkan kepercayaan diri pada amil zakat untuk berkreasi, berinovasi dan berprestasi. Beberapa LAZ memberikan award bagi amil zakat yang berprestasi. Terbukti, banyak LAZ yang mampu mengkreasi program yang ditawarkan dengan variasi yang tinggi, menjadi keunggulan komparasi dan kompetitif dari masing-masing LAZ.

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

Kemudian, implementasi *total quality management* yang terdaftar pada FoZ akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Implementasi *total quality management* diukur menggunakan 3 (tiga) dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 19 butir pertanyaan.

5.3.3.1 Dimensi Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Implementasi *total quality management* pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.22
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Berorientasi Pada Kepuasan Pelanggan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Ketepatan mengidentifikasi konsumen	8,05	Tepat
Pertanyaan 2	Utama mengupayakan kepuasan konsumen	8,44	Baik
Pertanyaan 3	Pemahaman penciptaan program	8,49	Memahami
Pertanyaan 4	Upaya menggunakan mekanisme keluhan konsumen	8,44	Menggunakan Mekanisme Standar
Total		8,36	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan sebesar 8,36 mengindikasikan bahwa implementasi berorientasi pada kepuasan pelanggan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ adalah organisasi yang mengandalkan kepuasan konsumen sebagai upaya untuk mempertahankan keberlanjutan. Untuk itu, LAZ menjadikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan LAZ. Upayanya, memiliki pemahaman yang tinggi dalam membuat program yang ditawarkan, ketepatan organisasi dalam memahami kebutuhan konsumen, dan menggunakan berbagai mekanisme dalam berkomunikasi terutama mendengar keinginan dan keluhan konsumen.

5.3.3.2 Dimensi Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Implementasi *total quality management* pada dimensi pemberdayaan dan pelibatan karyawan diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.23
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Pemberdayaan dan Pelibatan Karyawan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 5	Upaya memberikan kebebasan berkreasi	8,24	Memberikan
Pertanyaan 6	Upaya memperhitungkan partisipasi karyawan	8,34	Memperhitungkan
Pertanyaan 7	Pelatihan dan pengembangan karyawan	7,85	Memberikan
Pertanyaan 8	Bentuk kemitraan dengan karyawan	7,98	Menganggap Sebagai Mitra
Pertanyaan 9	Pemberian kesempatan pada karyawan	8,39	Memberikan
Total		8,16	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi berorientasi pada kepuasan pelanggan sebesar 8,16 mengindikasikan bahwa implementasi pemberdayaan dan pelibatan karyawan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa amil zakat adalah salah satu kunci keberhasilan bagi LAZ, untuk itu LAZ melakukan pemberdayaan dan pelibatan amil zakat dalam semua aktivitas LAZ dalam melayani masyarakat.

5.3.3.3 Dimensi Perbaikan Yang Berkesinambungan

Implementasi *total quality management* pada dimensi perbaikan yang berkesinambungan diukur menggunakan 10 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kesepuluh butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.24
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Perbaikan Yang Berkesinambungan

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 10	Identifikasi masalah jasa yang	7,98	Mengidentifikasi

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
	disampaikan		
Pertanyaan 11	Dokumentasi proses penyampaian jasa	7,80	Mendokumentasi
Pertanyaan 12	Mengukur kinerja sesuai kepuasan pelanggan	7,88	Mengukur
Pertanyaan 13	Penyampaian jasa sesuai SOP	7,98	Sesuai
Pertanyaan 14	Pemahaman masalah penyampaian jasa	7,90	Memahami
Pertanyaan 15	Implementasi pemecahan masalah	7,78	Baik
Pertanyaan 16	Evaluasi pemecahan masalah	7,88	Melakukan
Pertanyaan 17	Pengembangan ide baru	8,34	Inovatif
Pertanyaan 18	Evaluasi ide baru	8,32	Dievaluasi
Pertanyaan 19	Upaya untuk memuaskan konsumen	8,61	Baik
Total		8,05	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi perbaikan yang berkesinambungan sebesar 8,05 mengindikasikan bahwa implementasi perbaikan yang berkesinambungan pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa untuk bisa memberikan kepuasan maksimal pada konsumen ternyata tidak cukup pemberdayaan dan pelibatan karyawan, tetapi harus ada upaya perbaikan yang berkesinambungan, dengan melaksanakan SOP secara benar dan disiplin, mengorganisasi dan mengevaluasi setiap ide baru dan diujicobakan.

5.3.4 Penerapan *Good Governance*

Penerapan *good governance* pada LAZ yang terdaftar di FoZ akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup beberapa dimensi. Penerapan *good governance* diukur menggunakan 5 (lima) dimensi dan dioperasionalisasikan menjadi 20 butir pertanyaan.

Berikut rata-rata skor penilaian responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing dimensi.

5.3.4.1 Dimensi Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Penerapan *good governance* pada dimensi pertanggungjawaban (*responsibility*) diukur menggunakan 6 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keenam butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.25
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai
Pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 1	Dilengkapi komisi pengawas	7,78	Lengkap
Pertanyaan 2	Upaya menyediakan fasilitas kelihan	8,63	Tersedia
Pertanyaan 3	Upaya mematuhi peraturan perijinan operasi	8,85	Mematuhi
Pertanyaan 4	Upaya mematuhi peraturan pengelolaan zakat	8,95	Mematuhi
Pertanyaan 5	Upaya mematuhi peraturan pajak	8,98	Mematuhi
Pertanyaan 6	Upaya mematuhi peraturan bidang lain	8,73	Mematuhi
Total		8,66	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi pertanggungjawaban sebesar 8,66 mengindikasikan bahwa penerapan pertanggungjawaban pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ telah melaksanakan kegiatan operasi sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku seperti UU No. 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat dan patuh terhadap PSAK 109 berkaitan dengan pelaporan keuangan untuk organisasi pengelola zakat, serta tunduk pada beberapa ketentuan lain yang berkaitan dengan LAZ.

Berdasarkan hasil riset, LAZ sebagai organisasi harus tunduk pada ketentuan yang bersifat horizontal seperti ketentuan pemerintah, juga harus tunduk pada ketentuan

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

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

1. Integritas; Diperlukan individu yang dengan *jelas* dapat diidentifikasi oleh publik sebagai sosok yang amanah dan berakhlakul karimah.
2. Kredibilitas; Publik membutuhkan kredibilitas pelayanan dan sistem pelayanan.

3. Profesionalisme; Diperlukan individu yang dengan jelas dapat diidentifikasi oleh publik sebagai profesional di bidang pengelolaan zakat.
4. Kualitas Jasa; Terdapatnya keyakinan bahwa semua jasa yang diperoleh dari amil zakat diberikan dengan standar kinerja tertinggi.
5. Kepercayaan; Publik harus dapat merasa yakin bahwa terdapat kerangka etika profesional yang melandasi pemberian jasa oleh amil zakat.

5.3.4.2 Dimensi Akuntabilitas (*Accountability*)

Penerapan *good governance* pada dimensi akuntabilitas (*accountability*) diukur menggunakan 5 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kelima butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.26
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Akuntabilitas (*Accountability*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 7	Penggunaan deskripsi kerja dewan pembina	7,78	Digunakan
Pertanyaan 8	Penggunaan deskripsi kerja dewan direksi	7,85	Digunakan
Pertanyaan 9	Kelengkapan penjelasan anggaran dasar organisasi	7,88	Lengkap
Pertanyaan 10	Wewenang dewan pembina terkait <i>good governance</i>	7,93	Memberi
Pertanyaan 11	Upaya dewan pembina melakukan pengawasan pada dewan direksi	7,95	Melakukan
Total		7,88	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi akuntabilitas sebesar 7,88 mengindikasikan bahwa penerapan akuntabilitas pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ sebagai organisasi publik harus mampu menyampaikan semua informasi yang berkaitan dengan

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

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

5.3.4.3 Dimensi Keadilan (*Fairness*)

Penerapan *good governance* pada dimensi keadilan (*fairness*) diukur menggunakan 7 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap ketujuh butir pertanyaan tersebut.

Tabel 4.27

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Kewajaran (*Fairness*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 12	Kerincian pedoman <i>good governance</i>	7,80	Rinci
Pertanyaan 13	Pemberian laporan keuangan pada dewan pembina	7,80	Diberikan
Pertanyaan 14	Kesesuaian pemenuhan hak-hak stakeholder	7,85	Sesuai
Total		7,82	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi kewajaran sebesar 7,82 mengindikasikan bahwa penerapan kewajaran pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Bila dilihat berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ sebagai lembaga

intermediasi dana zakat, tentu saja harus memperlakukan muzaki dan mustahik sesuai dengan porsi masing-masing. Dengan demikian LAZ berusaha menciptakan pelayanan yang memuaskan baik muzaki maupun mustahik.

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

5.3.4.4 Dimensi Transparansi (*Transparency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi transparansi diukur menggunakan 4 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap keempat butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.28

Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden Mengenai Transparansi (*Transparency*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 15	Menginformasikan hasil keputusan pada pihak internal	8,24	Menginformasikan
Pertanyaan 16	Memberikan organisasi pada direksi	8,15	Memberikan
Pertanyaan 17	Relevandi informasi dengan pengambilan keputusan	8,22	Relevan
Pertanyaan 18	Kepetapan waktu pemberian informasi	7,78	Tepat Waktu
Total		8,10	Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi transparansi sebesar 8,10 mengindikasikan bahwa penerapan transparansi pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ sudah baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ dengan kesadaran penuh untuk transparan atas apa yang dilakukan. Transparansi adalah menyajikan informasi sebanyak dan selengkap mungkin, dengan menggunakan berbagai media komunikasi yang mudah diakses oleh semua pemangku kepentingan LAZ.

5.3.4.5 Dimensi Kemandirian (*Independency*)

Penerapan *good governance* pada dimensi kemandirian diukur menggunakan 2 butir pertanyaan. Berikut rekapitulasi rata-rata skor tanggapan responden terhadap kedua butir pertanyaan tersebut.

Tabel 5.29
Rekapitulasi Rata-Rata Skor Penilaian Responden
Mengenai Kemandirian (*Independency*)

Instrumen	Pokok Pertanyaan	Rata-Rata Skor	Kriteria
Pertanyaan 19	Intervensi pihak intern	6,61	Intervensi
Pertanyaan 20	Intervensi pihak ekstern	7,02	Intervensi
Total		6,82	Cukup Baik

Sumber: Kuesioner diolah kembali

Rata-rata total skor penilaian responden pada dimensi kemandirian sebesar 6,82 mengindikasikan bahwa penerapan kemandirian pada sebagian besar LAZ yang terdaftar di FoZ cukup baik. Berdasarkan instrumen, terlihat bahwa LAZ pada umumnya belum cukup independen. Hal tersebut dapat dilihat pada LAZ yang secara struktur besar, masih menjadi bagian dari organisasi lain, seperti: (1) LAZ yang berbasis masjid, secara struktur bernaung pada yayasan masjid, seperti LAZ Al-Azhar Peduli Ummat yang bernaung pada yayasan masjid Al-Azhar, LAZ Rumah Amal Salman ITB, yang bernaung

pada yayasan masjid Salman ITB; (2) LAZ yang berbasis ormas, secara struktur berada di bawah organisasi massanya, seperti LAZ Muhammadiyah, yang bernaung pada struktur ormas Muhammadiyah, LAZ Pusat Ummat yang bernaung pada struktur organisasi ormas Persis; dan (3) LAZ yang berbasis perusahaan, *secara* struktur berada di bawah struktur perusahaan yang menaunginya, seperti LAZ Bamuis BNI, yang bernaung pada struktur PT BNI 46 (persero) tbk, LAZ Baituzzakah Pertamina, yang bernaung pada struktur PT Pertamina. Dengan bentuk struktur yang berbeda tersebut akan terlihat pola pengaruh pada LAZ baik pengaruh intern maupun ekstern.

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

5.4 Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*. Data dianalisis menggunakan *structural equation modeling* (SEM), metode alternatif dengan *partial least square* (PLS). Digunakan metode *partial least square* (SEM berbasis *variance*) karena jumlah sampel pada penelitian ini tidak memenuhi syarat menggunakan SEM berbasis *covariance*. Sama halnya dengan SEM berbasis *covariance*, pada SEM berbasis *variance* juga terbentuk 2 model, yaitu model pengukuran dan model struktural.

Melalui model pengukuran dengan indikator refleksif akan dinilai validitas dari masing-masing indikator dan menguji reliabilitas dari konstruk indikator yang dinilai. Indikator yang memiliki bobot faktor (*loading factor*) kurang dari 0,50 akan didrop dari model, sedangkan *composite reliability* yang dianggap memuaskan adalah lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (*construct*) yang digunakan dalam penelitian ini.

5.4.1 Model Pengukuran

5.4.1.1 Model Pengukuran Variabel Implementasi Pengendalian Intern

Variabel implementasi pengendalian intern diukur menggunakan lima indikator, bobot faktor, masing-masing indikator dalam membentuk variabel implementasi pengendalian intern, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.30
Loading Factor Indikator Variabel Implementasi Pengendalian Intern

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
PI	X1.1	0.884	0.781	0.219
	X1.2	0.876	0.767	0.233
	X1.3	0.928	0.861	0.139
	X1.4	0.957	0.915	0.085
	X1.5	0.895	0.800	0.200
Composite Reliability = 0,959			AVE = 0,825	

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.30 dapat dilihat bobot faktor pada indikator $X_{1,4}$ (informasi dan komunikasi) serta indikator $X_{1,3}$ (aktivitas pengendalian) lebih besar dibanding bobot faktor indikator lainnya. Artinya informasi dan komunikasi serta aktivitas pengendalian lebih dominan dalam pembentukan variabel implementasi pengendalian intern dibanding 3 indikator lainnya. *Composite Reliability* dari kelima indikator yang digunakan untuk

mengukur variabel implementasi pengendalian intern sebesar 0,959 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,825 menunjukkan bahwa 82,5% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel implementasi pengendalian intern.

5.4.1.2 Model Pengukuran Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan tujuh indikator, bobot faktor (*loading factor*) masing-masing indikator dalam membentuk variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.31
Loading Factor Indikator Variabel Budaya Organisasi

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
BO	X2.1	0.789	0.623	0.377
	X2.2	0.854	0.730	0.270
	X2.3	0.821	0.674	0.326
	X2.4	0.886	0.786	0.214
	X2.5	0.869	0.756	0.244
	X2.6	0.827	0.684	0.316
	X2.7	0.859	0.738	0.262
Composite Reliability = 0,946		AVE = 0,713		

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.31 dapat dilihat bobot faktor pada indikator X_{2,4} (orientasi manusia) serta indikator X_{2,5} (orientasi tim) lebih besar dibanding bobot faktor 5 indikator lainnya. Artinya orientasi manusia serta orientasi tim lebih dominan dalam pembentukan variabel budaya organisasi dibanding indikator lainnya. *Composite Reliability* dari ketujuh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi sebesar 0,946 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average*

variance extracted sebesar 0,713 menunjukkan bahwa 71,3% informasi yang terkandung pada ketujuh indikator terwakili dalam variabel budaya organisasi.

5.4.1.3 Model Pengukuran Variabel *Total Quality Management*

Variabel *total quality management* diukur menggunakan tiga indikator, bobot faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel *total quality management* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.32
Loading Factor Indikator Variabel Total Quality Management

Construct	Indicator	Loading	Loading ²	error variance
TQM	X3.1	0.892	0.796	0.204
	X3.2	0.880	0.774	0.226
	X3.3	0.901	0.811	0.189
Composite Reliability = 0,920			AVE = 0,794	

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.32 dapat dilihat bobot faktor pada indikator X_{3.3} (peningkatan kualitas secara berkelanjutan) lebih besar dibanding bobot faktor 2 indikator lainnya. Artinya peningkatan kualitas secara berkelanjutan lebih dominan dalam pembentukan variabel *total quality management* dibanding indikator lainnya. *Composite Reliability* dari ketiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *total quality management* sebesar 0,920 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,794 menunjukkan bahwa 79,4% informasi yang terkandung pada ketiga indikator terwakili dalam variabel *total quality management*.

5.4.1.4 Model Pengukuran Variabel Penerapan *Good Governace*

Variabel penerapan *good governance* diukur menggunakan lima indikator, bobot faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel penerapan *good governance* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.33
Loading Factor Indikator Variabel Penerapan Good Governance

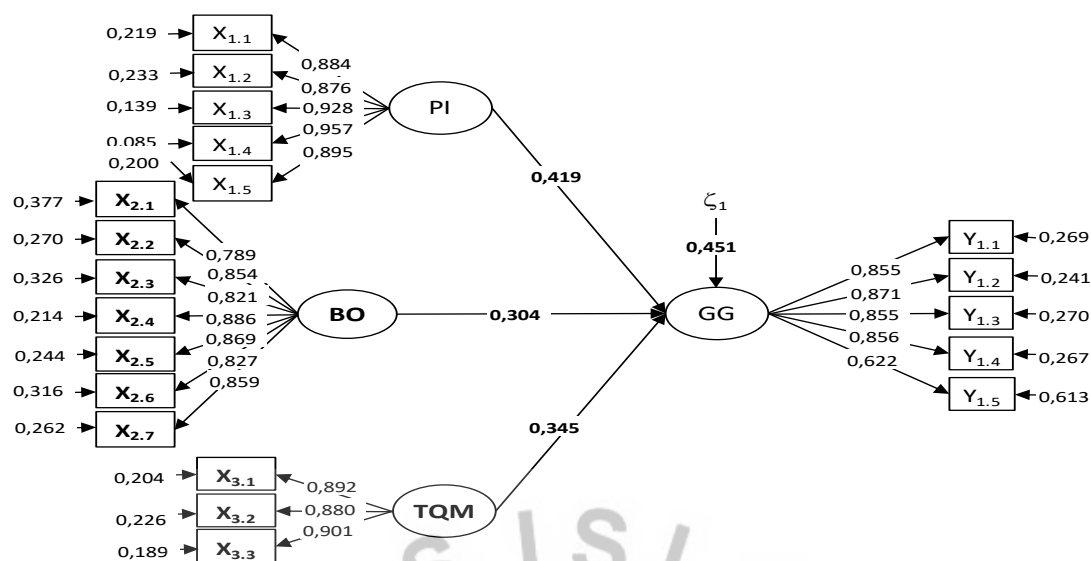
Construct	Indicator	Loading	Loading²	error variance
GG	Y1.1	0.855	0.731	0.269
	Y1.2	0.871	0.759	0.241
	Y1.3	0.855	0.730	0.270
	Y1.4	0.856	0.733	0.267
	Y1.5	0.622	0.387	0.613
Composite Reliability = 0,908			AVE = 0,668	

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.33 dapat dilihat bobot faktor pada indikator Y_{1,2} (akuntabilitas) lebih besar dibanding bobot faktor 4 indikator lainnya. Artinya akuntabilitas lebih dominan dalam pembentukan variabel penerapan *good governance* dibanding indikator lainnya. *Composite Reliability* dari kelima indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penerapan *good governance* sebesar 0,908 dan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,70. Kemudian nilai *average variance extracted* sebesar 0,668 menunjukkan bahwa 66,8% informasi yang terkandung pada kelima indikator terwakili dalam variabel penerapan *good governance*.

5.4.2 Model Struktural

Setelah diuraikan model pengukuran masing-masing variabel penelitian, selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka struktur tersebut yang akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini, yaitu:



Gambar 5.1
Diagram Jalur Model Lengkap (Full Model) Antar Variabel

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian, namun sebelumnya terlebih dahulu disajikan koefisien jalur dan nilai statistik uji T untuk masing-masing jalur.

Tabel 5.34
Koefisien Jalur Masing-Masing Hubungan Antar Variabel

Path	Koefisien	Std.error	T-Statistic*
PI->GG	0.419	0.137	3.057
BO->GG	0.304	0.124	2.449
TQM->GG	0.345	0.101	3.407

Sumber: Data riset diolah kembali * $t_{kritis} = 1,96$

5.4.3 Pengujian Hipotesis

5.4.3.1 Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern, Implementasi Budaya Organisasi dan Implementasi *Total Quality Management* Terhadap

Penerapan *Good Governance*

Setelah diuraikan model pengukuran serta model struktural dari masing-masing variabel, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh parsial variabel eksogen (variabel bebas) terhadap variabel endogenus (variabel terikat) sesuai dengan hipotesis yang ada. Adapun hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten pada gambar 5.1 dapat dihitung besar pengaruh parsial variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* dan hasilnya yaitu:

Tabel 5.35
Besar Pengaruh Variabel Implementasi Pengendalian Intern (PI),
Implementasi Budaya Organisasi (BO) dan Implementasi
***Total Quality Management* (TQM) Terhadap Penerapan *Good Governance* (GG)**

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
PI	0,419	17,6%	7,0%	24,6%
BO	0,304	9,3%	3,7%	13,0%
TQM	0,345	11,9%	5,4%	17,3%
Total Pengaruh Secara simultan =				54,9%

Sumber: Data riset diolah kembali

Secara simultan variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan yang terjadi pada penerapan *good governance* sebesar 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara ketiga variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan

kontribusi yang paling besar (24,6%) terhadap penerapan *good governance*. Pengaruh secara simultan implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* diuji melalui hipotesis statistik sebagai berikut.

- Ho. Semua $\gamma_{li} = 0$: Implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* secara simultan tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*
- Ha. Ada $\gamma_{li} \neq 0$: Implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* secara simultan berpengaruh terhadap penerapan *good governance*

Tabel 5.36
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern, Implementasi Budaya Organisasi dan Implementasi *Total Quality Management* Secara Simultan Terhadap Penerapan *Good Governance*

Pengaruh Simultan	F_{hitung}	$F_{0,05 (3;37)}$	Kesimpulan
54,9%	15,006	2,238	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.36, dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 15,006 lebih besar dari F_{tabel} (2,238), karena nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan secara simultan implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*.

Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* diterapkan secara optimal maka cenderung penerapan *good governance*

meningkat. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap penerapan *good governance*.

5.4.3.2 Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan bahwa implementasi pengendalian intern mempengaruhi penerapan *good governance*. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho. $\gamma_{11} = 0$: Secara parsial implementasi pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Ha. $\gamma_{11} \neq 0$: Secara parsial implementasi pengendalian intern berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Tabel 5.37
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern
Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,419	3,056	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.37, dapat dilihat koefisien jalur implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,419 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern yang baik cenderung penerapan *good governance* juga baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (3,056) lebih besar dari t_{kritis} (1,645) menunjukkan bahwa implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap penerapan *good governance*.

Secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,6% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* sebesar 7,0%. Secara simultan implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 24,6% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu implementasi pengendalian intern semakin baik maka cenderung penerapan *good governance* baik. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*.

5.4.3.3 Pengaruh Implementasi Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan bahwa implementasi budaya organisasi mempengaruhi penerapan *good governance*. Berikut ini disajikan hasil uji signifikansi dari hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik sebagai berikut.

Ho. $\gamma_{12} = 0$: Secara parsial implementasi budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Ha. $\gamma_{12} \neq 0$: Secara parsial implementasi budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Tabel 5.38
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi Budaya Organisasi
Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
-----------------	----------	----------	------------

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,304	2,449	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.38 dapat dilihat koefisien jalur implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,304 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan semakin baik implementasi budaya organisasi cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (2,449) lebih besar dari t_{kritis} (1,645) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap penerapan *good governance*.

Secara langsung variabel implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 9,3% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* sebesar 3,7%. Secara simultan implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 13,0% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi budaya organisasi semakin baik maka cenderung penerapan *good governance* juga makin membaik. Hasil uji statistik membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari implementasi budaya organisasi terhadap penerapan *good governance*.

5.4.3.4 Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*

Dihipotesiskan, implementasi *total quality management* mempengaruhi penerapan *good governance*. Berikut disajikan hasil uji signifikansi hipotesis tersebut melalui hipotesis statistik:

Ho. $\gamma_{13} = 0$: Secara parsial implementasi *total quality management* tidak berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Ha. $\gamma_{13} \neq 0$: Secara parsial implementasi *total quality management* berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Tabel 5.39
Uji Signifikansi Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Penerapan *Good Governance*

Koefisien Jalur	t-hitung	t-kritis	Kesimpulan
0,345	3,407	1,645	Terdapat pengaruh yang signifikan

Sumber: Data riset diolah kembali

Pada tabel 5.50, dapat dilihat koefisien jalur variabel implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* sebesar 0,345 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa implementasi *total quality management* yang makin baik cenderung membuat penerapan *good governance* juga semakin baik. Selanjutnya nilai t_{hitung} (3,407) lebih besar dari t_{kritis} (1,645) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

Secara langsung variabel implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 11,9% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern dan implementasi budaya organisasi sebesar 5,4%. Secara simultan implementasi

total quality management memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,3% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil uji statistik sesuai dengan ekspektasi peneliti, yaitu jika implementasi *total quality management* semakin baik maka penerapan *good governance* cenderung membaik. Hasil uji statistik membuktikan adanya pengaruh signifikan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance*.

5.5 Pembahasan Hasil Penelitian

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

Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi, dan implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* sebesar 54,9% dan sisanya sebesar 45,1% dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Di antara ketiga variabel eksogen, implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi yang paling besar 24,6 % terhadap penerapan *good governance*.

Hal tersebut sesuai dengan fakta di lapangan bahwa LAZ yang diteliti, menyadari bahwa tuntutan masyarakat akan pengelolaan dan zakat yang baik (*good governance*), tidak bisa ditawar lagi. Artinya pada sebagian besar LAZ, telah menerapkan prinsip-prinsip *good governance* secara sungguh-sungguh dan komprehensif. Prinsip-prinsip *good governance* yang diimplementasikan pada LAZ terdiri dari pertanggungjawaban, akuntabilitas, keadilan, transparansi dan kemandirian. Kemudian, prinsip pertanggungjawaban, akuntabilitas dan transparansi menjadi prinsip utama yang

dijalankan dalam rangka memberikan pelayanan dan membangun kepercayaan muzaki dan mustahik, juga membangun relasi yang baik dengan semua *stakeholder* seperti konsumen, pemerintah, Forum Zakat dan *stakeholder* lainnya. LAZ menganggap, dasar dari ketiga prinsip *good governance* tersebut adalah informasi.

Selanjutnya, dengan informasi, pada LAZ yang diteliti, mampu menyampaikan kepada *stakeholder* apa yang telah dan akan dilakukan melalui program-program yang ditawarkan, bagaimana melaksanakan program-program yang ditawarkan dan apa hasil pelaksanaan dari program-program yang ditawarkan tersebut. Kesemua kegiatan utama LAZ bisa diketahui oleh semua *stakeholder* LAZ dengan informasi finansial (laporan keuangan) dan informasi nonfinansial (laporan program). Untuk itu, seperti disampaikan oleh Cadbury (2002) dan Wahyudin Zarkasyi (2008) bahwa pada LAZ yang diteliti, harus membangun sistem informasi yang baik. Ini terbukti, LAZ yang diteliti telah memiliki sistem informasi yang baik sehingga mampu menghasilkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan muzaki dan mustahik serta menggunakan berbagai media penyampaian informasi (tabel 4.20) agar informasi yang disampaikan mudah diakses oleh *stakeholder*.

Berdasarkan pengujian hipotesis diketahui bahwa dari ketiga variabel yaitu implementasi pengendalian intern (24,6%), implementasi budaya organisasi (13,0%) dan implementasi *total quality management* (17,3%), ternyata implementasi pengendalian intern memiliki pengaruh paling besar terhadap penerapan *good governance*. Fakta tersebut, sesuai dengan riset Ruin (2003) bahwa salah kunci keberhasilan dari penerapan *good governance* adalah *internal control*. Hal tersebut disebabkan pada LAZ yang diteliti, telah menerapkan *good governance* dengan menyajikan informasi yang sesuai dengan

kebutuhan yaitu informasi finansial dan informasi nonfinansial, yang dihasilkan oleh sistem informasi yang baik pula. Untuk mendukung sistem informasi yang baik, implementasi pengendalian intern adalah kuncinya.

Implementasi pengendalian intern pada LAZ yang diteliti, bertujuan untuk meningkatkan keandalan informasi yang dihasilkan sistem informasi LAZ sebagai jaminan untuk menghasilkan informasi yang berkualitas. Maksud dari reliabilitas, bahwa informasi yang disajikan oleh LAZ yang diteliti, meliputi penyajian informasi yang jujur, bersifat netral (tidak berpihak pada satu stakeholder tertentu) dan informasi tersebut tidak bias atau salah atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku (sesuai dengan Boynton dan Johnson: 2006). Terbukti informasi keuangan LAZ telah diaudit oleh kantor akuntan dengan opini yang baik (tabel 4.9).

Lebih lanjut, hasil penelitian ini mendukung model yang dikembangkan dalam riset Michelin, Baretta dan Bozzolan (2009), bahwa pengungkapan sebagai kunci dari pengendalian intern (*disclosure in internal control*), menjadi faktor utama berhasilnya penerapan mekanisme *good governance* (*governance mechanism*). Di sisi lain kurang sesuai dengan hasil riset Apfelther, Muller dan Rehder (2002) dan Haniffa dan Cooke (2002), bahwa variabel budaya organisasi yang menjadi variabel utama dalam keberhasilan penerapan *good governance*. Juga hasil riset Samdin (2002) bahwa untuk bisa menciptakan manajemen yang baik melalui *good governance* harus dibangun *total quality management* sebagai pendekatan manajemen alternatif bagi organisasi pengelola zakat.

Dan secara parsial dan langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,6% terhadap penerapan *good*

governance, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* sebesar 7,0%. Secara simultan implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 24,6% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil riset tersebut mendukung hasil riset atau model dari Petrovits, Shakespeare dan Shih (2010), Cristian Hadinata (2008), Suryo Patolo (2006) dan Jiun (2002), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh implementasi pengendalian intern terhadap penerapan *good governance*.

Meskipun variabel pengendalian intern merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang paling besar pada penerapan *good governance* di LAZ yang diteliti, bukan berarti implementasi pengendalian intern dianggap sudah maksimal. Untuk itu, LAZ yang diteliti, telah menyadari bahwa peningkatan akan implementasi pengendalian intern menjadi kaharusan. Berdasarkan hasil riset, implementasi prinsip-prinsip pengendalian intern sebagian besar sudah baik, namun demikian sebagian besar pimpinan LAZ yang diteliti menyatakan bahwa masih terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki dan ditingkatkan berkaitan implementasi pengendalian intern, yaitu:

- a. Prinsip pemantauan yang dianggap belum maksimal terutama pemantauan yang berasal dari pihak ekstern seperti pemerintah. Sebenarnya, bukan berarti tidak ada tetapi masih sangat minimal, itupun sebagian kewajiban pemerintah tersebut dilimpahkan kepada FoZ (lembaga asosiasi organisasi pengelola zakat yang bersifat independen).
- b. Sosialisasi berkaitan dengan keberadaan LAZ yang diteliti sebagai organisasi pengelola zakat mandiri (non pemerintah) yang menjadi salah satu kajian dalam

prinsip informasi dan komunikasi, tidak cukup dilakukan oleh LAZ sendiri tetapi harus ada keterlibatan pemerintah dalam melakukan sosialisasi sehingga masyarakat semakin tahu dan menyadari keberadaan dan manfaat LAZ sebagai lembaga intermediasi pengelolaan zakat.

- c. Seyogyanya mulai mempertimbangkan risiko luar negeri secara baik sebagai bagian prinsip penaksiran risiko, karena sekarang dan mungkin masa yang akan datang, akan banyak LAZ yang berusaha untuk menggaet dana dari luar negeri (muzaki asing baik perorangan maupun *corporate*) dalam rangka mengoptimalkan operasional LAZ.
- d. Untuk aktivitas pengendalian, LAZ yang diteliti, diharapkan dapat memaksimalkan implementasi SOP dalam semua aktivitasnya khususnya LAZDA.
- e. Untuk implementasi faktor lingkungan pengendalian adalah menciptakan atmosfer pengendalian yang bisa diterjemahkan oleh semua komponen LAZ. Artinya, peran amil zakat sebagai tulang punggung LAZ harus mampu menerjemahkan lingkungan pengendalian dalam menunaikan tugasnya. Selain itu, peningkatan peran amil secara kuantitas dan kualitas dalam rangka meminimalisasi kelemahan pengendalian intern yang melekat yaitu faktor manusia, karena sebaik apapun pengendalian intern diciptakan tapi mental manusianya yang masih belum memadai maka efektivitas pengendalian intern tidak akan tercapai.
- f. Terakhir, kunci keberhasilan pengendalian intern pada LAZ yang diteliti adalah amil zakat yang berkualitas, profesional dan benar. Untuk membangun amil zakat yang sesuai dengan kriteria tersebut, LAZ membuat berbagai kebijakan dan fasilitas baik *hardskill* maupun *softskill*. Upaya yang telah dilakukan LAZ. Bekerja sama dengan Indoensia *Magnificience of Zakat* (IMZ), sebagai lembaga yang menyediakan

kurikulum berkaitan dengan kompetensi amil zakat di Indonesia, dengan mengirimkan amil zakatnya pada berbagai pelatihan, workshop dan lokakarya baik yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui Kementerian Agama, FoZ maupun lembaga lain seperti universitas dan lembaga profesi lainnya seperti IAI. Selain itu, pembinaan terhadap amil zakat telah dilakukan secara kontinyu baik harian, mingguan, bulanan maupun tahunan.

Dengan pentingnya peran amil zakat dalam implementasi pengendalian intern, dikatakan bahwa unsur pengendalian intern untuk LAZ yang diteliti tidak cukup terdiri dari lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan pemantauan, namun harus ditambahkan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan benar.

Selanjutnya, secara langsung variabel implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 9,3% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern dan implementasi *total quality management* sebesar 3,7%. Secara simultan implementasi budaya organisasi memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 13,0% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil riset tersebut mendukung hasil riset dari Manguns (2010), Muliathy Briany (2009), Rindang W dan Asteri P (2008), dan Joshua Tarigan (2006), yang menyatakan bahwa implementasi budaya organisasi berpengaruh terhadap penerapan *good governance*.

Semua komponen dari budaya organisasi telah diimplementasikan dengan baik pada LAZ yang diteliti.. Hal tersebut terbukti, bahwa LAZ yang diteliti sebagai lembaga yang memiliki nilai Islam yang sangat kental, maka kesadaran akan implementasi budaya

organisasi Islam mutlak dilakukan, sehingga, apapun yang dilakukan oleh semua komponen LAZ pada semua level manajemen dan karyawan harus menerapkan nilai budaya Islam tersebut. Nilai budaya Islam tercermin pada komponen budaya organisasi seperti *Inovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Agresiveness* dan *Stability*.

Seperti halnya pada implementasi pengendalian intern, untuk implementasi budaya organisasi, peran amil zakat menjadi sangat penting karena berhasil tidaknya akan tergantung pada seberapa besar kesungguhan amil zakat menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, mulai dari aktivitas strategis sampai dengan aktivitas operasional. Dengan demikian, perhatian dan apresiasi LAZ sebagai organisasi harus tinggi dalam motivasi, kompetensi, kapabilitas, kinerja dan kesejahteraan amil zakat. Berdasarkan hasil riset ditemukan bahwa:

- a. Profesi amil zakat oleh sebagian masyarakat masih dipandang sebelah mata bahkan mungkin sebagian LAZ, sehingga peran amil zakat masih dianggap kecil, sehingga hal yang terkait dengan amil zakat tidak menjadi perhatian utama. Hal ini, akan menyebabkan gagalnya implementasi budaya organisasi pada LAZ.
- b. Dengan kesadaran akan peran amil zakat, seyogyanya LAZ yang diteliti, memberikan keleluasaan berkaitan dengan apresiasi motivasi dan inovasi, peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan dan lainnya, perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan amil zakat yang dirasa masih kurang. Hal tersebut dilakukan dalam rangka meningkatkan profesioanlisme amil zakat dan mendukung terwujudnya budaya organisasi yang kuat.

Terakhir, secara langsung variabel implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 11,9% terhadap penerapan *good governance*, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi pengendalian intern dan implementasi budaya organisasi sebesar 5,4%. Secara simultan implementasi *total quality management* memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 17,3% dalam meningkatkan penerapan *good governance*. Hasil riset tersebut mendukung hasil riset atau model dari Budi Budiman (2002), yang menyatakan bahwa implementasi *total quality management* terhadap penerapan *good governance* khususnya akuntabilitas dan transparansi.

Semua komponen *total quality management* telah diimplementasikan dengan baik pada LAZ yang diteliti. Komponen *total quality management* yang diimplementasikan terdiri dari berorientasi pada kepuasan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan serta perbaikan yang berkesinambungan. Ini membuktikan bahwa LAZ yang diteliti, menyadari bahwa kepuasan pelanggan menjadi ujung tombak keberlangsungan LAZ (*going concern*). Untuk membuat pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan, maka LAZ melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar tercipta kualitas pelayanan yang prima dengan menerapkan berbagai standar kualitas. Selanjutnya, upaya tersebut tidak berjalan dengan baik tanpa pelibatan manajemen dan amil zakat yang kreatif dan inovatif, khususnya berkaitan dengan penciptaan dan pelaksanaan program-program yang ditawarkan. Dengan demikian, peran amil zakat dalam *implementasi total quality management* sangat penting.

Dengan demikian, dapat ditarik satu gambaran bahwa untuk bisa menerapkan *good governance* pada Lembaga Amil zakat di Indonesia, selain menerapkan prinsip-

pinsip *good governance* yaitu pertanggungjawaban, akuntabilitas, keadilan, transparansi dan kemandirian secara baik, maka untuk meningkatkan efektifitas dari penerapan *good governance* harus didukung penguatan dari implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management*. Walaupun, ketiga faktor tersebut untuk semua LAZ masih perlu penyempurnaan dan peningkatan, namun tetap bahwa hasil penelitian ini diharapkan memiliki nilai positif sebagai informasi atau masukan bagi pengelola atau amil dari Lembaga Amil Zakat di Indonesia untuk menerapkan *good governance* secara efektif yang memang menjadi keharusan dan tuntutan masyarakat saat ini dalam rangka meningkatkan kepercayaan masyarakat khususnya muzaki dan mustahik kepada Lembaga Amil Zakat.

5.6 Gambaran Daya Saing Lembaga Amil Zakat di Indonesia

Daya saing bagi Lembaga Amil Zakat yang dimaksud adalah (1) kinerja yang dapat dicapai oleh Lembaga Amil Zakat dalam melaksanakan peran. (2) kemampuan berkompetisi baik sesama Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) maupun Lembaga Amil Zakat Daerah (LAZDA). (3) Kemampuan Lembaga Amil Zakat Daerah meningkatkan statusnya menjadi Lembaga Amil Zakat Nasional. Berdasarkan maksud daya saing tersebut, salah satunya, dapat dilihat dari jumlah penghimpunan dana zakat sebagai salah satu peran intermediasi yang harus diemban oleh Lembaga Amil Zakat. Di bawah ini disajikan dana zakat yang bisa dihimpun dari Lembaga Amil Zakat yang menjadi unit analisis penelitian ini:

Tabel 5.40
Rekapitulasi Penghimpunan Dana Zakat, Infaq dan Shadaqah (Dana ZIS)
Lembaga Amil Zakat Sebagai Anggota Aktif Forum Zakat
Tahun 2008-2011 (Dalam Miliar Rupiah)

No	Lembaga Amil Zakat	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	Rata-Rata
1	LAZ Dompet Peduli Ummat-Daarut Tauhid (DPU DT Pusat)	3,745	4,234	5,726	6,341	5,012
2	LAZ Al Azhar Peduli Ummat	6,652	8,751	11,660	13,471	10,134
3	LAZ Masjid Agung Semarang Jateng	0,795	0,926	1,261	1,350	1,083
4	LAZ Rumah Amal Salman ITB Bandung	1,293	1,652	2,085	3,396	2,107
5	LAZ Baitul Maal Sunda Kelapa	0,801	0,964	1,142	1,274	1,046
6	LAZ Muhammadiyah	1,933	3,232	6,696	7,940	4,951
7	LAZ Pusat Zakat Ummat (LAZ PZU)	2,148	1,243	3,500	3,200	2,523
8	LAZ Nahdlatul Ulama (NU)	5,471	6,200	6,845	6,969	6,372
9	LAZ Yayasan Baitul Maal Ummat Islam (BAMUIS) PT BNI (persero) tbk	21,465	23,442	23,249	25,111	23,317
10	LAZ Yayasan Baitul Maal Bank Rakyat Indonesia	4,331	8,170	11,806	10,531	8,710
11	LAZ Baitul Maal Muttaqien Telkom	2,146	2,157	2,676	3,055	2,509
12	LAZ Baitul Maal Pupuk Kujang	1,076	1,457	1,963	2,133	1,658
13	LAZ LAZIS Garuda	0,712	0,799	0,870	1,012	0,849
14	LAZ Baituzzakah Pertamina (BAZMA)	1,892	1,872	0,655	1,231	1,413
15	LAZ Baitul Maal Pupuk Kaltim (BMPKT)	3,710	4,133	5,701	6,240	4,946
16	LAZ Yayasan Baitul Maal Muammalat	15,738	22,016	34,101	34,961	26,704
17	LAZ Bina Sejahtera Mitra Ummat (BSM Ummat)	8,614	4,212	11,346	11,672	8,961
18	LAZ Yayasan Amanah Takaful	0,430	2,200	1,709	2,340	1,670
19	LAZ BPZIS Bank Mandiri	0,147	0,207	0,340	0,580	0,319
20	LAZ Dompet Dhuafa (LAZ DD)	51,994	60,692	103,362	119,271	83,830
21	LAZ Pos Keadilan Peduli Ummat (PKPU)	42,567	45,662	63,500	88,400	60,033
22	LAZ LAZIS Peduli	0,715	0,809	0,884	0,934	0,836

	(LAZIS Malang)					
23	LAZ Lembaga Manajemen Infaq(LMI)	3,947	7,898	9,554	9,642	7,761
24	LAZ Portal Infaq	2,207	2,677	3,400	3,861	3,037
25	LAZ Nasional Jakarta	22,510	28,199	37,174	39,000	31,721
26	LAZ Rumah Sosial Insan Madani	0,252	0,503	1,110	1,577	0,861
27	LAZ LAZIS Surabaya	0,517	0,694	0,781	0,810	0,701
28	LAZ LP-UQ Jombang	0,924	0,985	1,200	1,400	1,128
29	LAZ DKI 'Jakarta	27,213	29,748	44,223	52,769	38,489
30	LAZ Dompot Amal Sejahtera Ibnu Abbas Mataram	0,340	0,580	0,903	1,336	0,790
31	LAZ DSM Bali	1,291	1,406	1,795	2,203	1,674
32	LAZ Yayasan Dana Sosial Al Falah (YDSF)	26,687	28,038	30,097	34,667	21,206
33	LAZ Rumah Zakat Indonesia (RZI)	43,152	58,600	122,475	146,775	92,751
34	LAZ Lembaga Kemanusiaan Amany Percikan Iman Bandung	1,261	1,250	1,880	2,019	1,603
35	LAZ Pondok Zakat Jambi	0,325	0,569	0,717	0,998	2,609
36	LAZ Yayasan Peduli Umat Waspada Medan	0,356	0,713	1,697	1,754	1,130
37	LAZ Rumah Yatim Ar Rohman Bandung	1,455	5,365	12,930	21,440	10,298
38	LAZ LAZIS Jakarta	0,715	0,810	0,885	0,940	0,838
39	LAZ Solo Peduli	1,214	2,222	2,879	3,507	2,456
40	LAZ Lampung Peduli	1,342	2,612	2,971	3,609	2,634
41	LAZ Makasar	0,545	0,992	1,259	1,779	1,144

Sumber: Data masing-masing LAZ dan Forum Zakat (2011)

Berdasarkan data tabel di atas, dapat dilihat hampir semua Lembaga Amil Zakat mengalami perkembangan dari pengimpunan dana zakat, tentu saja fakta tersebut dapat diartikan Lembaga Amil Zakat yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini telah menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja khusus dari dana yang dapat dihimpun. Selain itu, terdapat beberapa Lembaga Amil Zakat yang bisa meningkatkan statusnya menjadi LAZNAS dari LAZDA karena terjadi peningkatan dana yang bisa dihimpun melebihi Rp 1.000.000.000 (salah satu syarat menjadi LAZNAS

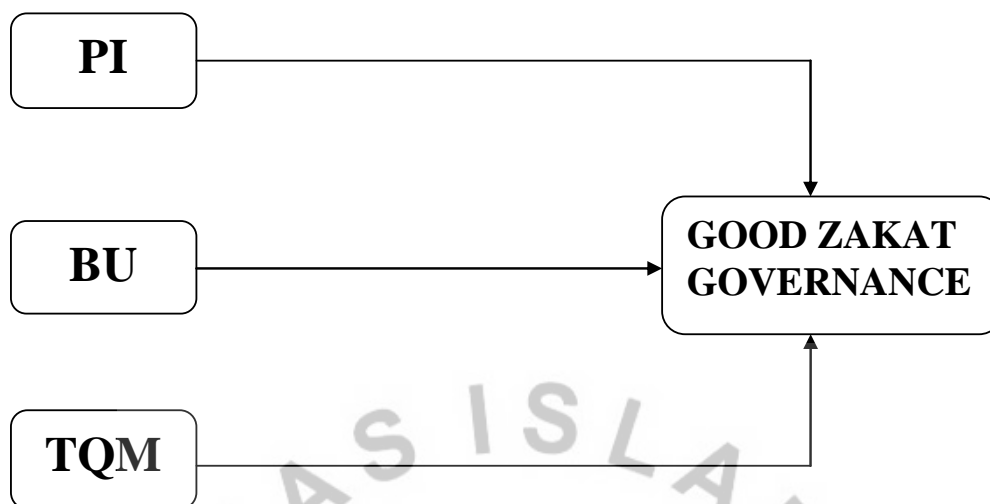
selama kurun waktu tertentu). Dengan demikian, penerapan *good governance* yang baik yang dibangun dengan pilar implementasi pengendalian intern, implementasi budaya organisasi dan implementasi *total quality management* dapat meningkatkan daya saing Lembaga Amil Zakat yang dilihat dari dana yang dapat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

5.7 Model Tata Kelola Zakat bagi Organisasi Pengloal Zakat (LAZ dan BAZ)

Yang Diusulkan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, yang didukung dengan teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dioleh dengan metode penelitian yang sesuai serta didukung data yang memadai dan cukup, maka sebagai salah satu hasil atau tujuan dari penelitian mendesain model tata kelola Lembaga Amil Zaka. Kemudian model tersebut tidak hanya cocok diterapkan pada Lembaga Amil Zakat (LAZ) tetapi Lembaga Amil Zakat (BAZ) . Adapun model tata kelola Lembaga Amil Zakat yang dimaksud dapat dilihat dari gambar berikut.

**Model Tata Kelola Good Zakat Governance
Bagi Organisasi Pengolah Zakat**



Keterangan :

PI = Pengendalian Intern

BU = Budaya Organisasi

TQM = Total Quality Management