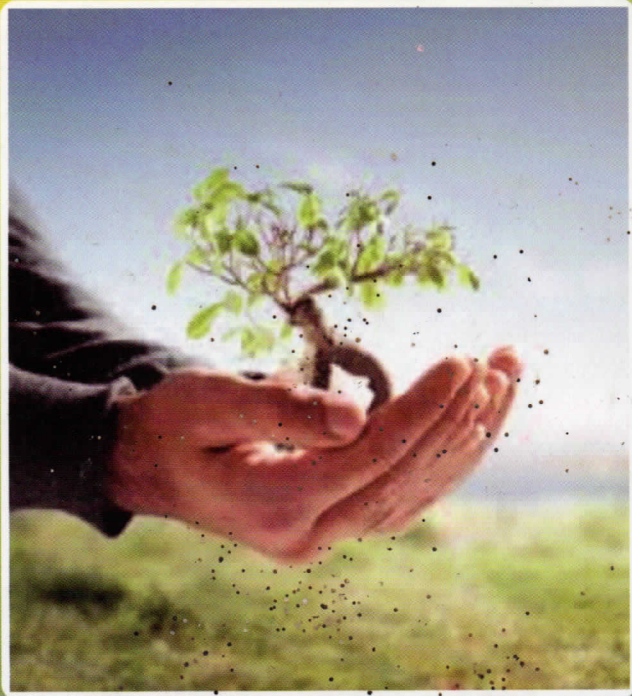


Sri Fadilah

Penerapan
Good Governance
Pada Lembaga Amil Zakat
(LAZ)



UNPAD PRESS

**Penerapan *Good Governance*
Pada Lembaga Amil Zakat
(LAZ)**

PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE*
PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT
(LAZ)



UNPAD PRESS

PENGANTAR

SRI FADILAH

**PENERAPAN *GOOD GOVERNANCE*
PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT
(LAZ)**



UNPAD PRESS

SRI FADILAH

TERAPAN GOOD GOVERNANCE
ADA LEMBAGA AMIL ZAKAT

TIM PENGARAH

Ganjar Kurnia
Mahfud Arifin, Engkus Kuswarno
Sulaeman Rahman Nidar

Penulis :

Sri Fadilah

Judul:

*Penerapan Good Governacep pada
Lembaga Amil Zakat (LAZ)*

Editor:

Wilson Nadeak

Lay Out:

Trisatya



UNPAD PRESS

Copyright © 2012
ISBN 978-602-8743-91-4

DAFTAR ISI

	Hal
Pengantar	vi
BAB I PENGELOLAAN ZAKAT	1
A. Latar Belakang	1
B. Fenomena Masalah Pada Lembaga Amil Zakat	3
BAB II DESKRIPSI LEMBAGA AMIL ZAKAT	21
A. Struktur Organisasi Lembaga Amil Zakat	22
B. Penghimpunan Zakat	29
C. Pemberdayaan Zakat	34
D. Program yang Ditawarkan LAZ	40
BAB III PENGELOLAAN ZAKAT DI INDONESIA	49
A. Sejarah Pengelolaan Zakat di Indonesia	49
B. Pengelolaan Zakat Berdasarkan UU No 38 No. 1999	62
C. Kode Etik Amil Zakat Indonesia	67
BAB IV <i>GOOD GOVERNANCE</i>	71
A. Pengertian <i>Good Governance</i>	71
B. Urgensi dan Teori Dasar <i>Good Governance</i>	75
C. Prinsip-Prinsip <i>Good Governance</i>	78

BAB V	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENERAPAN GOOD GOVERNANCE	87
	A. Implementasi Pengendalian Intern	88
	B. Implementasi Budaya Organisasi	111
	C. Implementasi <i>Total Quality Management</i>	128
	D. Hasil Penelitian Tentang <i>Good Governance</i> dan Faktor-Faktor yang Memengaruhinya	151
BAB VI	PENERAPAN GOOD GOVERNANCE PADA LEMBAGA AMIL ZAKAT DI INDONESIA	157
	A. Pertanggungjawaban (<i>Resposibility</i>)	158
	B. Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	162
	C. Keadilan (<i>Fairness</i>)	165
	D. Transparansi (<i>Tranparancy</i>)	166
	E. Kemandirian (<i>Independency</i>)	170
	DAFTAR PUSTAKA	173
	GLOSARI	187
	INDEKS	193
	TENTANG PENULIS	



**BAB
I**

PENGELOLAAN ZAKAT

A. Latar Belakang

Rukun Islam merupakan pilar dalam tatanan peribadatan pada ajaran Islam. Sebagai pilar peribadatan, Rukun Islam merupakan kewajiban untuk meyakinkan bagi pemeluk agama Islam. Salah satu kewajiban yang terkandung dalam rukun Islam (rukun Islam ketiga) adalah kewajiban membayar zakat. Kewajiban membayar zakat bagi umat Islam mengandung dua dimensi fundamental (utama), yaitu *Pertama*, sebagai dimensi ibadah (ritual) yang merupakan wujud penghambaan kepada Allah SWT (*hablumminallah*) dan juga sebagai media untuk membersihkan harta atau kekayaan dan jiwa manusia. *Kedua*, merupakan dimensi sosial sebagai wujud kepedulian terhadap sesama manusia dan lingkungan (*hablumminannas*), sehingga dapat dimanfaatkan untuk mengatasi berbagai permasalahan sosial, khususnya kesenjangan sosial, dengan terjadinya gap atau kesenjangan yang semakin lebar antara masyarakat mampu (kaya) dengan masyarakat yang tidak mampu (miskin). Dalam istilah lain

Sayyid Qutb menyatakan bahwa “*zakat merupakan rukun sosial yang nyata di antara semua rukun islam*”, sehingga zakat termasuk kewajiban sosial yang bersifat ibadah (Djailani.2003:14). Begitu pentingnya kewajiban membayar zakat, sehingga Allah menyejajarkan kewajiban membayar zakat dengan kewajiban menunaikan sholat (rukun Islam kedua) yang berdimensi transendental (*habluminnas*). Hal tersebut sesuai dengan Firman Allah dalam Al Quran, surat Al-Baqarah ayat 43 yaitu “Dan dirikanlah sholat, tunaikan zakat dan ruku’lah beserta orang-orang yang ruku”.

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

Dilihat dalam konteks kehidupan ekonomi, umat Islam selalu diidentikkan dengan kemiskinan. Negara berkembang yang masih sarat dengan kemiskinan itu, umumnya adalah negara yang berpenduduk mayoritas muslim. Padahal kalau diperhatikan secara normatif, Islam sangat anti dan menolak kemiskinan. Bahaya ini bisa mengancam individu dan masyarakat, *aqidah* dan keimanan, moral dan akhlak, pemikiran dan kebudayaan. Di antara penyebabnya adalah karena banyak umat Islam dalam memahami konsep zakat dan sebagainya dalam perspektif yang kurang pas, sehingga berimplikasi terhadap penerapan yang kurang proporsional dan

profesional. Dengan arti kata, kalau zakat dikelola secara profesional, tentunya akan menjadi sebuah kekuatan bagi ekonomi umat.

B. Fenomena Masalah pada Lembaga Amil Zakat

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

Tabel 1.1
Potensi Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Potensi Zakat
1	Survei Public Interest Research and Advocacy Center (PIRAC) (Kompas .2008)	Potensi zakat 9,09 triliun per tahunnya
2	Hasil riset UIN Syarif Hidayatullah (2004)	Zakat bisa terhimpun sebanyak 19,3 triliun
3	H. Adiwarman A. Karim, & A. Azhar Syarief (2009)	Hasil riset 2009 potensi zakat 20 triliun

No	Keterangan	Potensi Zakat
4	Direktur Thoha Putra Center Semarang, H Hasan Toha Putra (2009)	Diperkirakan lebih dari 100 triliun
5	Penghitungan Baznas (Republika:2005)	Potensi zakat masyarakat Indonesia diperkirakan mencapai Rp 19,3 triliun.
6	FoZ (Forum Zakat:2009)	Potensi zakat yang dapat dikumpulkan 20 triliun

Sumber: Disarikan dari berbagai sumber

Dampak lain dari dikeluarkannya undang-undang tentang pengelolaan zakat yaitu menjamurnya pendirian lembaga pengelola zakat yang didirikan oleh masyarakat sebagai bentuk gerakan *civil society*. Dengan banyak berdirinya LAZ, dapat dijadikan sebagai alternatif bagi masyarakat dalam menyalurkan dana zakatnya selain kepada BAZ yang sudah ada (pemerintah). Selain itu, LAZ ini pada akhirnya dapat diharapkan sebagai media untuk menjembatani dalam pencapaian potensi zakat di Indonesia. Di bawah ini disajikan LAZ yang terdaftar di FoZ.

Tabel 1.2
Daftar Lembaga Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah LAZ
1	LAZNAS (LAZ Nasional)	18
2	LAZDA (LAZ Daerah) yang telah dikukuhkan	32
3	LAZDA (LAZ Daerah) yang belum dikukuhkan	32
4	OPZ (Organisasi Pengelola Zakat) Non LAZ	10
	T o t a l	92

Sumber: Data Forum Zakat (FoZ):2010

Selain lembaga amil zakat yang tergambar dalam tabel di atas, diperkirakan masih terdapat sekitar 600 LAZDA (Lembaga Amil Zakat Daerah) dan OPZ (Organisasi Pengumpul Zakat) yang telah berdiri, baik berbasis masjid maupun perusahaan yang tidak atau belum terdaftar pada FoZ sebagai implementasi dari program *corporate social responsibility* (CSR) perusahaan. Juga adanya BAZ yang merupakan OPZ yang didirikan oleh pemerintah, baik tingkat nasional, provinsi, kota/kabupaten bahkan tingkat kecamatan dan desa atau kelurahan yang dibina langsung oleh pemerintah lewat Departemen Agama Republik Indonesia (Depag RI). BAZ pada berbagai tingkatan wilayah tersebut mestinya menjadi regulator sekaligus alat kontrol bagi pelaksanaan penghimpunan dan penyaluran zakat, sehingga masyarakat semakin percaya terhadap badan tersebut. Berikut tersaji data LAZ, yaitu:

Tabel 1.3
Daftar Badan Amil Zakat di Indonesia

No	Keterangan	Jumlah BAZ
1	BAZNAS	1
2	BAZ Provinsi	33
3	BAZ Kota/Kabupaten	271
4	BAZ Kecamatan	2.550
5	BAZ Kelurahan/Desa	48.101
T o t a l		50.956

Sumber: Baznas:2010.

Hal lain yang yang harus dicermati adalah kenyataannya dengan adanya UU pengelolaan zakat, dan banyak berdirinya LAZ ternyata berdampak pada kesadaran masyarakat yang semakin meningkat terhadap pentingnya berzakat. Berdasarkan survai *Public Interest Research and Advocacy Center* (PIRAC) melaporkan bahwa tingkat

kesadaran muzaki meningkat dari 49,80 persen di tahun 2004 menjadi 55 persen di tahun 2007. Hal ini berarti dalam kurun waktu 3 tahun terjadi peningkatan sebesar 5,20 persen kesadaran berzakat dalam masyarakat (khususnya muzaki). Selanjutnya jika 5,20 persen itu dikalikan dengan populasi muzaki di Indonesia, maka terdapat lebih dari 29 juta keluarga sejahtera yang akan menjadi warga sadar zakat. Di sisi lain saat ini, diperkirakan hanya ada sekitar 12 – 13 juta muzaki yang membayar zakat lewat LAZ, berarti masih ada lebih dari separuh potensi zakat yang belum tergarap oleh LAZ. Gambaran tersebut harus dipandang sebagai tantangan bagi lembaga pengelola zakat khususnya LAZ untuk memperbaiki kinerjanya. Tantangan tersebut harus disikapi sebagai upaya perbaikan bagi LAZ untuk lebih profesional dalam melakukan kegiatannya baik secara lembaga maupun operasional yaitu pengelolaan zakat yang profesional.

Zakat dengan segala ketentuannya, jika dikelola dengan baik semestinya mampu mengangkat harkat dan martabat kaum yang tertinggal, namun kenyataannya potensi tersebut hanya angan-angan belaka. Padahal Indonesia sebagai sebuah negara, yang memiliki potensi yang sangat besar dan strategis dalam pengumpulan zakat, karena penduduk Indonesia sebagian besar muslim. Jadi jelaslah bahwa zakat seyogyanya dapat dijadikan sebagai sumber pendapatan bagi pemerintah untuk mengentaskan kemiskinan. Di bawah ini tersaji data tentang penduduk miskin Indonesia baik dalam jumlah maupun presentase sebagai berikut

Tabel 1.4

Jumlah dan Persentase Penduduk Miskin di Indonesia

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

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

Kemudian, meskipun keberadaan lembaga pengelola zakat semakin banyak di Indonesia, namun jika umat Islam, selama ini membayar zakat tidak secara lembaga seperti membayar zakat dengan menyerahkan kepada sanak keluarga terdekat, maka upaya mencapai potensi zakat masih akan tidak tercapai. Sistem pembayaran zakat tersebut bukan berarti tidak baik tetapi dampak sosialnya sempit dan bersifat jangka pendek. Akan berbeda dengan pembayaran zakat secara lembaga, seperti membayar zakat kepada BAZ dan LAZ, akan berdampak luas, karena dana zakat tersebut akan dikelola dan diberdayakan dalam bentuk program sosial yang terarah, terstruktur dan berdampak sosial jangka panjang. Fakta lain yang semestinya menjadi motivasi muzaki dalam membayar zakat adalah administrasi yang lebih rapi dibandingkan menyalurkan zakat secara pribadi. Bukti pembayaran zakat dapat dijadikan sebagai pengurang besaran pajak sebagai revisi ketentuan pajak sebelumnya, yaitu zakat hanya sebagai pengurang Penghasilan Kena Pajak.

Namun demikian, berkembangnya organisasi pengelola zakat (BAZ dan LAZ), sampai saat ini belum disertai dengan minat masyarakat untuk membayar zakat pada lembaga zakat tersebut. Dampaknya adalah belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia. Hal tersebut sangat disayangkan karena betapa besarnya potensi zakat di Indonesia seperti digambarkan dalam uraian sebelumnya, jika tidak dikelola dengan baik, dampak jangka panjangnya yaitu kemiskinan, akan tetap menjadi masalah yang lambat untuk dipecahkan oleh pemerintah. Selanjutnya, berikut disajikan data yang berkaitan dengan realisasi penghimpunan zakat yang sangat jauh dari proyeksi atas potensi zakat dari berbagai sumber, yaitu:

Tabel 1.5

Realisasi Penghimpunan Zakat		
No	Keterangan	Jumlah
1	Data zakat yang terkumpul Depag (2007)	BAZ: Rp 12 miliar LAZ: Rp 600 miliar
2	Data zakat yang terkumpul Depag (2008)	BAZ dan LAZ : Rp 900 miliar
3	Forum Zakat (FoZ) (2009)	LAZ yang tercatat dalam data FoZ: Rp 900 miliar
4	IZDR (Indonesia Zakat and Development Report: 2004-2008)	Mengalami peningkatan dari Rp 61,3 miliar menjadi Rp 361 miliar

Sumber: Data di atas berasal dari berbagai sumber.

Berbagai masalah yang disinyalir menjadi penghalang mengapa potensi zakat di Indonesia yang sangat besar tersebut belum terkelola dengan baik dan optimal, dari berbagai sumber disajikan sebagai berikut:

- a. Secara historis dan kultural di Indonesia, zakat termasuk infak dan *shadaqoh* pada umumnya dikelola sendiri, artinya muzaki menyampaikan sendiri zakatnya pada lingkungan terdekat seperti keluarga dan tetangga.
- b. Badan pengelola zakat termasuk LAZ dianggap tidak profesional karena belum menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi.
- c. Pengelola dana zakat dianggap belum memiliki sumber daya manusia (SDM) yang kualitasnya optimal. Untuk mencapai kualitas sumber daya yang sesuai, diperlukan tiga hal mendasar, yaitu berkompeten (kaffah), amanah, dan memiliki etos kerja tinggi (himmah).
- d. Tingkat kesadaran muzaki di Indonesia masih tergolong rendah walaupun ada sedikit peningkatan hanya 55 persen. Hal ini masih sangat kecil karena kesadaran itu belum

termasuk kemauan muzaki untuk membayar zakat (survai PIRAC.2008).

- e. Kendala biaya sosialisasi yang mahal bagi LAZ, terpaksa harus mengambil porsi dana zakat, itu pun tidak boleh melebihi 12,50 persen dari total zakat yang diterima (karena biaya promosi zakat dalam konteks ini masuk dalam tanggung jawab amil.
- f. Sistem birokrasi dan *good governance* masih lemah berkaitan dengan pengelolaan zakat di Indonesia sehingga berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan transparansi LAZ.

Selain penyebab permasalahan belum optimalnya pengelolaan zakat di Indonesia, Permasalahan lain yang perlu diperbaiki berdasarkan (survai CID dompet Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:11-16) telah terangkum ke dalam tujuh permasalahan utama yaitu:

1. Permasalahan Kelembagaan
 - a. Lembaga pengelolaan zakat saat ini tidak memiliki fungsi, kedudukan dan kewenangan yang jelas. Seringkali terjadi tumpang tindih antara tugas BAZNAS, BAZDA dan LAZ.
 - b. Tidak terjalinnya hubungan dan koordinasi yang efektif antara BAZ dan LAZ di tingkat pusat dan daerah. Pengelolaan zakat masih dikelola tanpa adanya jaringan yang resmi.
2. Permasalahan Peraturan Perundang-undangan
 - a. Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan zakat yang ada masih memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya yang paling penting adalah undang-undang ini lebih banyak membahas mengenai Amil Zakat, baik yang berbentuk BAZ maupun LAZ.
 - b. Undang-undang mengenai pengelolaan zakat yang berlaku saat ini tidak mengamanahkan untuk membuat

-
- peraturan pelaksana di bawah undang-undang yang mengatur pengelolaan zakat.
- c. Selama beberapa tahun terakhir, pengelolaan zakat di Indonesia berkembang dengan pesat.
 - d. Dengan lahirnya otonomi daerah, beberapa daerah berinisiatif untuk mulai membahas mengenai Raperda Zakat di daerah masing-masing.
3. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat
- a. Pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan zakat belum optimal dalam upaya mendukung pemberdayaan perekonomian umat dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.
 - b. Belum adanya *strategic planning* ataupun capaian target yang jelas setiap tahunnya yang merupakan arahan bagi para amil zakat dalam pendistribusian dan pemberdayaan zakat.
4. Pengawasan dan Pelaporan
- Belum adanya mekanisme yang jelas mengenai pelaporan keuangan dan kegiatan penyaluran zakat oleh amil zakat.
5. Korelasi Zakat dengan Pajak
- Dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, zakat dan pajak merupakan instrumen yang dapat digunakan untuk menunjang perekonomian kerakyatan.
6. Peran Serta Masyarakat
- a. Hingga saat ini masyarakat muslim masih memandang bahwa zakat hanyalah sebagai pemberian yang bersifat kedermawanan, bukan kewajiban dan umumnya masyarakat memandang bahwa kewajiban zakat hanya terbatas dalam hal zakat fitrah.
 - b. Undang-Undang tentang Pengelolaan Zakat saat ini lebih banyak mengatur mengenai kerja BAZ tetapi sedikit mengatur tentang LAZ.
 - c. Selain itu, peran masyarakat untuk ikut mengawasi penyaluran zakat juga tidak diatur.

7. Sanksi dan Sengketa Zakat

- a. Meskipun dalam Undang-Undang No. 38 Tahun 1999, dinyatakan bahwa zakat merupakan kewajiban bagi umat Islam yang telah memenuhi kriteria sebagai muzaki, namun tidak ditentukan konsekuensi yang harus diterima oleh seorang muzaki jika ternyata ia ingkar zakat.
- b. Dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku belum diatur mengenai penyelesaian hukum jika terjadi sengketa zakat.

Untuk bisa menggarap secara optimal potensi yang dimiliki LAZ khususnya berkaitan dengan penghimpunan dana, maka terdapat beberapa hal yang harus dilakukan oleh LAZ, yaitu:

- a. Mengelola zakat secara profesional karena dengan semangat melayani secara profesional ini tergambar dari kepuasan muzaki atas pelayanan yang diberikan beberapa amil zakat. Adapun beberapa persyaratan LAZ dapat dikatakan profesional adalah, yaitu: (1). memiliki kompetensi formal; (2). komitmen tinggi menekuni pekerjaan; (3). meningkatkan diri melalui asosiasi; (4). bersedia meningkatkan kompetensi; (5). patuh pada etika profesi; dan (6). memperoleh imbalan yang layak. Di sisi lain, sebuah LAZ dikatakan profesional jika memenuhi: (1) memiliki kompetensi formal; (2) komitmen tinggi menekuni pekerjaan; (3) meningkatkan diri melalui asosiasi; (4) bersedia meningkatkan kompetensi; (5) patuh pada etika profesi; dan (6) memperoleh imbalan yang layak.
- b. Meningkatkan transparansi pelaporan dan penyaluran yang tepat sasaran, serta program unik dalam pemberdayaan masyarakat membuat muzaki merasa puas dan semakin gemar untuk berzakat.
- c. Melakukan berbagai pelatihan yang berkaitan dengan pengelolaan zakat baik formal maupun informal bagi

sumber daya manusia LAZ sebagai garda utama bagi keberhasilan LAZ.

- d. Melakukan kegiatan sosialisasi yang tepat khususnya bagi muzaki berkaitan dengan program penghimpunan dan penyaluran dana zakat yang dilakukan, sehingga muzaki memperoleh gambaran yang baik tentang program penghimpunan dan program distribusi dana zakat dan dampak yang dirasakan khususnya bagi mustahik jika berzakat lewat LAZ.
- e. Meningkatkan sistem birokrasi yang sehat dan meningkatkan tata kelola yang baik (*good governance*) bagi LAZ yang akhirnya akan berdampak pada upaya peningkatan kepercayaan masyarakat.
- f. Rekomendasi Musyawarah Ulama Nasional ke-11 yang isinya antara lain: perlunya pengelola zakat dengan sistem administrasi dan tata usaha yang baik, sehingga bisa dipertanggungjawabkan pengumpulan dan pemberdayaan kepada masyarakat.

Dari uraian permasalahan yang selama ini, disinyalir sebagai kendala dalam pengelolaan zakat di Indonesia, menunjukkan kendala yang sangat kompleks. Hal tersebut berawal dari ketidakpercayaan masyarakat terhadap LAZ tersebut (CID Dompot Dhuafa dan LKIH-FHUI:2008:19-20).

Kenyataan pada uraian sebelumnya, menjadi sangat disayangkan karena akan berdampak pada kurang berkembangnya institusi lembaga zakat dari sudut pengelolaan. Oleh karena, akan menjadi tantangan bagi lembaga pengelola zakat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan zakat. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, banyak hal yang harus dibenahi sebagai upaya pengelolaan dana ZIS mulai dari perangkat perundang-undangan hingga mempersiapkan sarana dan prasarana yang memadai berkaitan dengan pengelolaan dana ZIS.

Sebenarnya, dengan kurang berhasilnya LAZ sebagai lembaga yang memiliki wewenang untuk menghimpun dan mendistribusikan dana ZIS, bukan berarti umat Islam tidak membayar zakat, tetapi belum terorganisasinya pengelolaan dana ZIS tersebut. Disinyalir timbulnya masalah tersebut akibat kurangnya kepercayaan masyarakat kepada LAZ dalam mengelola dana ZIS. Hal tersebut dapat dilihat dari banyak umat Islam yang mendistribusikan sendiri kepada keluarga dekat. Tentu hal ini tidak salah tetapi upaya mengentaskan kemiskinan secara jangka panjang tidak tercapai. Untuk itu, dibutuhkan peran masyarakat terkait mekanisme pengawasan zakat tersebut.

Untuk mendukung hal tersebut, harus diciptakan pengelolaan perusahaan yang baik dan optimal atau *good governance*. Untuk menciptakan organisasi yang mampu mengimplementasikan *good governance*, salah satu pilar organisasi yang harus diterapkan yaitu mendesain dan mengimplementasikan pengendalian intern. Pengendalian intern, khususnya untuk organisasi pengelola dana ZIS, merupakan suatu media untuk menjembatani kepentingan mustahik dan muzaki dan manajemen. Konsumen merupakan pihak yang memiliki sumber daya yang diserahkan dan dipercayakan kepada manajemen sebagai tempat atau pihak yang terpercaya dalam penyaluran dana ZIS dan muzaki adalah pihak yang menerima sumber daya yang dititipkan mustahik sebagai upaya penyaluran dana ZIS. Adapun manajemen LAZ adalah pihak yang mengelola dan mengendalikan sumber daya serta sebagai amanah konsumen mustahik untuk disalurkan kepada konsumen muzaki. Dalam pengelolaan perusahaan, pimpinan puncak secara berantai mendelegasikan wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Untuk menjamin bahwa apa yang diarahkan oleh pimpinan puncak benar-benar telah dilakukan, manajemen memerlukan

pengendalian untuk dapat memberikan keyakinan memadai bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai.

Selanjutnya, pengendalian intern (*internal control*) merupakan perencanaan organisasi dan semua metode koordinasi dan ukuran-ukuran yang diadopsi dalam suatu bisnis untuk mempertahankan aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansinya, efisiensi operasional promosi dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan manajerial. Dengan demikian pengendalian intern dapat mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan pengawasan dan pelaporan dalam rangka menciptakan akuntabilitas dan transparansi yang diharapkan masyarakat.

Dengan demikian, pengendalian intern, diharapkan mampu menjadikan LAZ sebagai lembaga pengelola zakat yang profesional melalui penerapan tata kelola yang baik atau *good governance* dalam aktivitas pengumpulan, pendistribusian dan pendayagunaan dana zakat sehingga semakin meningkatkan kepercayaan masyarakat. Hal senada dengan yang dikemukakan Christian Herdinata (2008:14-15), bahwa untuk melaksanakan *good corporate governance* diperlukan pengembangan dan implementasi dalam membentuk struktur pengendalian intern yang memadai berkaitan dengan penyediaan data yang akurat. Hal yang sama dengan pendapat Michelin, Beretta and Bozzolan (2009:1-2), bahwa pengungkapan sistem pengendalian intern menjadi praktik terbaik dari penyelenggaraan *good governance*. Artinya, pengungkapan sistem pengendalian intern yang baik akan menciptakan *good governance* yang baik pula.

Lebih lanjut, pengendalian intern merupakan media yang dapat menghindari kekeliruan yang diturunkan dalam bentuk kebijakan, metode, prosedur, program dan alat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memantau dan mengevaluasi apakah informasi yang diberikan dapat dipercaya, apakah pelaksanaan operasi dan aktivitas telah

berjalan hemat, efektif dan efisien serta adanya kepatuhan dari para pelaksana dalam menjalankan aktivitasnya. Pengendalian intern yang memadai, dapat memberikan jaminan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai berdasarkan prinsip kehematan, efektivitas dan efisiensi usaha lewat suatu pengelolaan organisasi secara baik atau *good governance*, yang akhirnya organisasi mampu mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi dapat divisualisasikan dalam bentuk kinerja bisnis, baik kinerja keuangan maupun nonkinerja keuangan. Hal tersebut didukung dengan yang dikemukakan oleh Suryo Pratolo (2006:222) dan Aman Saputra (2005:219), bahwa terdapat pengaruh langsung pengendalian intern pada penerapan prinsip *good corporate governance* dan pengaruh langsung dan tidak langsung pengendalian intern terhadap kinerja organisasi.

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

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

Budaya organisasi merupakan satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan

dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:72), fungsi budaya organisasi penting dalam kehidupan organisasi, bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sarana mempersatukan para anggota organisasi, yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang berbeda.

Selanjutnya, Flamholtz (2001:273) menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja organisasi lewat proses dan sistem manajemen. Dari hasil riset sebelumnya, bahwa budaya organisasi ternyata dapat meningkatkan kinerja perusahaan lewat suatu media tertentu seperti keunggulan bersaing, proses dan sistem manajemen atau tata kelola organisasi (*good governance*). Terakhir, Rindang Widuri dan Asteria Paramita (2008:13), menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan penerapan *good corporate governance*. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Haniffa dan Cooke (2002:323), bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi melalui karakteristiknya dengan *corporate governance* khususnya pengungkapan informasi. Riset tersebut dilakukan pada 167 perusahaan di Malaysia.

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

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

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

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

Di sisi lain, banyak berdiri lembaga pengelola zakat swasta, akan berakibat pada tingkat persaingan yang tinggi di antara sesama pengelola dana zakat (antar-LAZ). Untuk bisa bertahan, bersaing dan meningkatkan kinerja, khususnya LAZ

harus berbenah secara internal dalam rangka merebut kembali kepercayaan masyarakat. Salah satu upaya dalam rangka menciptakan pengelolaan dana zakat yang baik adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*. *Total Quality Management* merupakan suatu model manajemen dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Lebih jauh, Menurut Samdin (2002:19) terdapat beberapa alasan mengapa *Total Quality Management* perlu diterapkan dalam pengelolaan zakat oleh LAZ di antaranya: (1) untuk dapat meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan; (2) menghasilkan output LAZ yang terbaik; (3) meningkatkan kepercayaan muzaki bahwa dana ZIS yang disalurkan melalui LAZ benar-benar sampai pada orang atau kelompok yang tepat; dan (4) melakukan perbaikan kualitas pengelolaan dana zakat (*good governance*) yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan masyarakat.

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

- a. Diharapkan *Total Quality Management* dapat menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan sistem birokrasi serta tata kelola organisasi yang baik lewat perbaikan secara terus-menerus.
- b. *Total Quality Management* berupaya untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan organisasi yang profesional.

c. *Total Quality Management* bagi lembaga amil zakat mampu menciptakan *planning strategy* khususnya dalam pengumpulan dan pemberdayaan dana ZIS, sehingga tercipta optimalisasi pengelolaan dana ZIS tersebut.

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



TENTANG PENULIS

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

Penulis telah mempertahankan Disertasinya dengan judul "Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern, Budaya Organisasi dan *Total Quality Management* Dalam Penerapan *Good Governance* dan Implikasinya Terhadap Kinerja Organisasi". Karier penulis dimulai pada tahun 1996 sebagai Asisten Ahli Madya dan tahun 2004 sebagai Lektor Kepala dalam Mata Kuliah Akuntansi Keuangan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Bandung. Sebagai staf pengajar di Program Pendidikan Akuntan (PPAK) Unisba, dan Perguruan Tinggi lain seperti: STIE Pasundan Bandung, STIE Ekuitas Bandung, Universitas Nasional Pasim Bandung, Institut Manajemen Telkom (IMT) Bandung, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia (UNIBI Bandung).

Jabatan saat ini adalah bekerja sebagai tenaga fungsional Lektor Kepala dalam bidang ilmu akuntansi dan manajemen dengan pangkat sebagai Pembina Tingkat I. Artikel penulis telah diterbitkan pada beberapa media jurnal, di antaranya: *Business and Economics Journal* (Universitas MARA Kuala Trengganu Malaysia), *Mimbar Unisba*, *Jurnal Kinerja*, *Tridharma Kopertis*, *Kajian Akuntansi*, *JTRA Unsyiah Aceh*, *Jurnal Ilmu Ekonomi Univeristas Merdeka Malang*, *Jurnal Dimensia* (STIESA Subang), *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Berbagai seminar dan konferensi diikutinya baik nasional maupun internasional sebagai pemakalah maupun peserta. Begitu pula berbagai pelatihan telah diikuti oleh penulis baik sebagai trainer maupun peserta. Pengalaman inilah yang mendorong penulis untuk membagi ilmu dan pengetahuannya lewat karya yang berjudul: *Penerapan Good Governance* pada Lembaga Amil Zakat (LAZ).



UNPAD PRESS

ISBN 978-602-8743-91-4



9 78 6028 7439 14