



JURNAL

Al-Tsaqâfa

ADAB DAN HUMANIORA

ISSN 0216-5937

Volume 11, No.1, Januari - Juni 2014

NURFANI

MUHAMMAD NANANG QOSIM

PEPEN PRIYAWAN

AJID HAKIM

DUROTUN NASIHAH

SUROTO

ZARFINA YENTI

SUROTO ROSYD SETYANTO

YANIAH WARDANIAH

SULASMAN

YANI HERYANI

DADAN RUSMANA

UJANG SUYATMAN

MAHPUDDIN NOOR

MOH. TORIQUUL CHAER

**FAKULTAS ADAB DAN HUMANIORA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
Jl. AH Nasution 105 Bandung (022)7810790
Fax. 0227803936**



- 
- Nurfani
Soya-Soya: Identitas, Representasi Identitas, dan Komoditas
Di Provinsi Maluku Utara
- Muhammad Nanang Qosim
Analisis Wacana Pemilihan Ayat-ayat Al Quran Untuk Pembuatan Jimat Dengan Pendekatan Makna
- Pepen Priyawan
Wacana Narasi The Adventures Of Huckleberry Finn Karya Mark Twain
- Ajid Hakim
Indigenous Religion Pendiri Agama Djawa Sunda (ADS) Cireundeu Cimahi Bandung
- Durotun Nasihah
Deskripsi Fonem Bahasa Jawa Dialek Malang
- Suroto
Representasi Dalam Pemberitaan Media Massa: Realitas Atau Bukan
(membaca Dari Perspektif Kritis)
- Zarfina Yenti
Ekonomi Islam Di Sriwijaya, Samudera Pasai Dan Malaka Abad 7-m Hingga Abad 15-M
- Suroto Rosyd Setyanto
Geguritan "NASAK" Karya St. Sri Emyani Suatu Pendekatan Semiotik
- Yaniah Wardaniah
Islam Dan Sastra Melayu Klasik
- Sulasman
Akar-akar Pembaharuan Di Indonesia Abad Ke-17: Syeikh Yusuf Al-Maqassari
- Yani Heryani
Metode Penyusunan Materi Ilmu Nahwu Pada Kitab-kitab Nahwu Klasik Dan Modern
- Dadan Rusmana
Sumbangan Media Sosial Dalam Pemertahanan Bahasa Dan Budaya Sunda Di Pesantren
- Ujang Suyatman
Membangun Keunggulan Dan Daya Saing Lembaga Zakat
Melalui Pengembangan *Corporate Culture*
- Mahpuddin Noor
Ulama Dan Institusi Pendidikan Islam antara Pembentuk Pengetahuan (*knowledge*) Dan Kekuatan
Pengaruh (*power*)
- Moh. Toriqul Chaer
Pluralitas Agama Masyarakat Ketanggi, Ngawi, Jawa Timur

DAFTAR ISI

Daftar isi

Kata pengantar

Nurfani

Soya-Soya: Identitas, Representasi Identitas, dan Komoditas
Di Provinsi Maluku Utara *01-08*

Muhammad Nanang Qosim

Analisis Wacana Pemilihan Ayat-ayat Al-Quran Untuk Pembuatan Jimat Dengan
Pendekatan Makna *09-18*

Pepen Priyawan

Wacana Narasi The Adventures Of Huckleberry Finn Karya Mark Twain *19-28*

Ajid Hakim

Indigenous Religion Pendiri Agama Djawa Sunda (ADS) Cireundeu Cimahi
Bandung *29-40*

Durotun Nasihah

Deskripsi Fonem Bahasa Jawa Dialek Malang *41-60*

Suroto

Representasi Dalam Pemberitaan Media Massa: Realitas Atau Bukan
(membaca Dari Perspektif Kritis) *61-70*

Zarfina Yenti

Ekonomi Islam Di Sriwijaya, Samudera Pasai Dan Malaka Abad 7-M Hingga Abad
15-M *71-78*

Suroto Rosyd Setyanto

Geguritan “NASAK” Karya St. Sri Emyani Suatu Pendekatan Semiotik *79-86*

Yaniah Wardaniah

Islam Dan Sastra Melayu Klasik *87-96*

Sulasman

Akar-akar Pembaharuan Di Indonesia Abad Ke-17:
Syeikh Yusuf Al-Maqassari *97-110*

Yani Heryani

Metode Penyusunan Materi Ilmu Nahwu Pada Kitab-kitab Nahwu Klasik Dan
Modern *111-126*

Dadan Rusmana

Sumbangan Media Sosial Dalam Pemertahanan Bahasa Dan Budaya Sunda Di Pesantren **127-146**

Ujang Suyatman

Membangun Keunggulan Dan Daya Saing Lembaga Zakat Melalui Pengembangan *Corporate Culture* **154-162**

Mahpuddin Noor

Ulama Dan Institusi Pendidikan Islam antara Pembentuk Pengetahuan (*knowledge*) Dan Kekuatan Pengaruh (*Power*) **163-172**

Moh. Toriqul Chaer

Pluralitas Agama Masyarakat Ketanggi, Ngawi, Jawa Timur **173-188**



MEMBANGUN KEUNGGULAN DAN DAYA SAING LEMBAGA ZAKAT MELALUI PENGEMBANGAN *CORPORATE CULTURE*

Ujang Suyatman

Dosen Fakultas Adab dan Humaniora UIN SGD Bandung

E-mail: mangsuyat@yahoo.co.id

ABSTRACT

Governance development charity organizations in modern management as the fulfillment of the demands of the legislation in force, not only requires a paradigm shift zakat than just being a professional volunteer workers. It also requires the development of all elements of the human resources to develop organizational culture towards a more responsive to change, so that it can survive and be competitiveness in the midst of global competition. This paper discusses efforts to build a corporate culture zakat organization through the implementation of alternative strategies in order to maintain the advantage and win the competition.

Kata-Kata kunci: budaya organisasi, *corporate culture*, keunggulan, daya saing

PENDAHULUAN

Beberapa penelitian dewasa ini menunjukkan bahwa praktek zakat sebagai distribusi kesejahteraan (*shared prosperity*) belum menunjukkan hasil sebagaimana yang diharapkan. Menurut Azizy (2000: 210), ada dua hal yang memungkinkan ketidakberhasilan pengumpulan zakat tersebut. *Pertama*, kurang menggunakan metode atau pendekatan yang tepat untuk memasyarakatkan ajaran zakat. Hal ini mencakup metode dakwah dan pengajaran Islam sampai pada kurang menggunakan manajemen yang tepat dalam kampanye zakat. *Kedua*, pendistribusian zakat secara tradisional dan bersifat konsumtif masih jauh dari usaha pengentasan kemiskinan. Belum lagi jika terjadi ketidak-tepatan di dalam pengelolaannya, baik oleh panitia maupun mereka yang dikategorikan berhak menerimanya.

Temuan beberapa hasil penelitian membuktikan bahwa lemahnya sistem pengelolaan zakat menjadi salah satu penyebab ketidakberhasilan zakat (Dasril, 2000; Khasanah, 2001; Takidah, 2001; Hardianto, 2003; Indrijatiningrum, 2005). Kelemahan sistem tata-kelola zakat, alih-alih membuat zakat sebagai mekanisme efektif untuk pemerataan kesejahteraan, lebih jauh dari itu, kepercayaan publik – sebagai pilar utama lembaga filantropi – terhadap lembaga zakat sendiri akan semakin rendah. Untuk dapat menumbuhkan kepercayaan publik, lembaga-lembaga pengelola zakat perlu melakukan upaya-upaya transparansi dan standarisasi administrasi sebagai sistem dan etika organisasi. Selain itu, model program yang berorientasi pada isu-isu jangka panjang menjadi bagian penting pengembangan lembaga zakat, sehingga menarik minat para pembayar zakat (Jahar, 2010).

Hingga saat ini, faktor kepercayaan dalam hal pengelolaan zakat dan berbagai bentuk kedermawanan lainnya, masih menjadi isu penting di Indonesia. Hal itu disebabkan masih rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sejumlah

organisasi pengelolaan zakat (OPZ), baik yang dibentuk oleh pemerintah maupun yang didirikan atas inisiatif masyarakat (ormas). Survey yang dilakukan PIRAC (*Public Interest Research and Advocacy Center*) yang dilakukan pada tahun 2007 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan kesadaran masyarakat untuk membayar zakat. Hal itu diindikasikan dengan potensi meningkatnya jumlah zakat pada tahun 2007 yang diperkirakan mencapai Rp. 9,09 triliun. Jumlah tersebut meningkat hampir dua kali lipat dibandingkan potensi zakat 2004 yang jumlahnya Rp. 4,45 triliun. Namun, potensi zakat yang meningkat itu belum menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap BAZ atau LAZ sebagai lembaga yang berwenang mengelola zakat. Sebagian besar responden memilih menyalurkan zakat melalui masjid daripada ke BAZ atau LAZ. Hal itu menunjukkan bahwa belum ada peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga tersebut sejak 2004, yang hanya menunjukkan angka 15%. Di samping itu, kecenderungan pembayar zakat dan shadaqah juga masih bersifat insidental dan dipengaruhi faktor rasa kemanusiaan yaitu terdorong oleh program penanggulangan bencana, karitas dan program pelayanan sosial. (Mahdi, 2008; Jahar, 2010)

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, tulisan ini mencoba mendiskusikan upaya-upaya pengembangan budaya perusahaan (*corporate cultur*) lembaga zakat dalam prinsip-prinsip manajemen modern sehingga menjadi lembaga yang dapat dipercaya dalam mengelola dan memberdayakan harta zakat bagi kepentingan umat. Di samping itu, juga ditawarkan sejumlah strategi organisasi nirlaba yang dapat diterapkan dalam lembaga zakat, sehingga memungkinkannya mampu bertahan (*survive*) di tengah-tengah persaingan ekonomi global, serta dapat berkembang secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

PEMBAHASAN

Konsep Zakat Dan Amil Zakat

Zakat secara bahasa bisa berarti *al-barakat* (keberkahan), *al-namâ* (pertumbuhan dan perkembangan), *al-thaharat* (kesucian), dan *al-shalah* (keberesan atau kebaikan) (Hafidhuddin, 2002:7). Ragam pengertian zakat dari segi bahasa ini tidak dapat dipisahkan dari pengertiannya secara istilah, maupun konsepsi-konsepsinya dalam kehidupan perekonomian umat Islam. Pengertian istilah zakat dalam syari'at telah banyak dikemukakan para ulama dalam redaksi yang berbeda-beda, tetapi mengandung tujuan yang sama.

Ulama Madzhab Maliki mendefinisikan zakat dengan “pengeluaran bagian tertentu dari harta tertentu yang telah mencapai satu *nisab* bagi orang yang berhak menerimanya, dengan ketentuan bahwa harta itu merupakan milik sempurna, telah haul dan bukan merupakan barang tambang”. Ulama Madzhab Hanafi mendefinisikan zakat dengan “pemilikan bagian tertentu dari harta tertentu yang dimiliki seseorang berdasarkan ketetapan Allah Ta’ala. Sedangkan Ulama Madzhab Syafi’i mendefinisikannya dengan “sesuatu yang dikeluarkan dari harta atau jiwa dengan cara tertentu”. Sementara itu, Ulama Madzhab Hanbali mendefinisikannya dengan “hak wajib pada harta tertentu bagi kelompok orang tertentu pada waktu yang juga tertentu”. (Dahlan, 1996:1985).

Zakat dalam Islam secara teoritik adalah kewajiban atau hutang yang dibebankan di pundak orang-orang kaya untuk ditunaikan kepada orang-orang lemah yang berhak. Zakat juga merupakan kewajiban yang jelas dan tegas, telah ditentukan hubungan dan kadarnya. Zakat bukanlah amal baik individual atau sumbangan sukarela. Zakat



merupakan hak dan kewajiban. Zakat adalah sebuah sistem yang diciptakan Allah untuk hambanya dalam upaya memberikan jaminan sosial masyarakat (IMZ, 2011).

Saud (1976), seperti dikutip Malik (2010:65), berpendapat bahwa zakat dikenakan pada semua kekayaan yang memiliki nilai (*market value*). Dalam hal ini, zakat berfungsi sebagai satu cara untuk mencegah penimbunan (*hoarding*) harta yang dapat mengakibatkan adanya *idle wealth*. Oleh sebab itu dianjurkan untuk menempatkan *resources*-nya dalam bentuk aset yang produktif yaitu dana yang ditempatkan di bank atau institusi yang dikontrol pemerintah. Bila seseorang menabung dalam bentuk perhiasan (*precious metal*), tabungan ini tidak produktif, maka zakat secara berangsur-angsur akan mengurangi *net saving* atau *networth* yang bersangkutan, sehingga zakat akan *discourage* seseorang untuk menimbun harta yang tidak produktif, namun akan merangsang orang untuk memutarakan hartanya pada kegiatan produktif atau menabung dalam bentuk harta yang produktif. Zakat akan merangsang orang untuk giat bekerja, karena kalau tidak, lambat laun *networth*-nya akan mengecil karena dipergunakan untuk membayar zakat.

Menurut Masdar F. Mas'udi dalam Rachman (1994), alih-alih sekedar meletakkan soal penguasaan sumber daya materi sebagai subyeknya, zakat bahkan meletakkannya sebagai sesuatu yang harus diatur sedemikian rupa agar kemungkinannya untuk menumpuk hanya pada kalangan tertentu bisa dihindarkan, atau ditekan serendah-rendahnya. Sasarannya bukan agar semua orang memiliki bagian secara sama rata, tapi agar tak terjadi suasana ketimpangan. Sebab, bermula dari ketimpangan dalam hal materi (ekonomi), ketimpangan di bidang yang lain (politik dan budaya) hampir pasti selalu saja membuntuti. Oleh sebab itu, maka konsep dasar zakat sebagai mekanisme redistribusi kekayaan (materi) adalah pengalihan sebagian aset materi yang dimiliki kalangan kaya untuk kemudian didistribusikan pada mereka yang kekurangan dan kepentingan bersama. Idealnya, pengalihan itu dilaksanakan atas kesadaran kalangan kaya sendiri. Tapi karena manusia mengidap nafsu "cinta harta" (*hub-u 'l-dunya*), maka kehadiran lembaga yang memiliki kewenangan memaksa untuk melakukan pengalihan itu pun menjadi tak terelakkan.

Dasar hukum kewajiban zakat antara lain terdapat dalam Quran Surat al-Taubat ayat 60 dan 103. Pada ayat 60 dikemukakan tentang delapan golongan atau sektor yang berhak menerima zakat. Salah satu di antaranya adalah kelompok orang-orang yang bertugas mengurus harta zakat (*'amilin 'alaih*). Sedangkan pada ayat 103 dikemukakan bahwa zakat itu diambil dari orang-orang yang memiliki kewajiban berzakat (*muzakki*) untuk kemudian diserahkan kepada mereka yang berhak menerimanya (*mustahik*).

Shihab (1996:326) menuturkan beberapa pendapat mufasir mengenai pengertian 'amil sebagaimana yang terdapat dalam ayat 60 surat al-Taubat di atas. Muhammad Rasyid Ridha, di antaranya, menafsirkannya dengan: "Mereka yang ditugaskan oleh imam atau pemerintah atau yang mewakilinya, untuk melaksanakan pengumpulan zakat, dan dinamai *al-jubat*, serta menyimpan dan memeliharanya, yang dinamai *al-hazanat* (bendaharawan), termasuk para penggembala dan petugas administrasi. Para petugas itu harus terdiri dari orang-orang Muslim". Sedangkan Abu Zahrah, mengartikan 'amil sebagai: "Mereka yang bekerja untuk pengelolaan zakat, menghimpun, menghitung, mencari orang-orang yang butuh (*mustahiqqin*), serta membagikannya kepada mereka.

Imam Qurthubi, seperti dikutip Hafidhuddin (2002:125), menafsirkan pengertian 'amil sebagai orang-orang yang ditugaskan (oleh pemerintah) untuk mengambil,

menuliskan, menghitung, dan mencatatkan zakat yang diambilnya dari para *muzakki* untuk kemudian diberikan kepada pihak-pihak mustahik zakat.

Dari beragam pengertian itu, secara umum ‘amil dapat diartikan sebagai petugas yang bertanggung jawab melaksanakan segala sesuatu yang berkenaan dengan zakat, mulai dari mendata wajib zakat dan mustahik zakat, mengumpulkan harta zakat, membukukukan dan memeliharanya, hingga mendistribusikannya kepada yang berhak menerimanya. Pejabat amil harus memenuhi kualifikasi, antara lain: diutamakan memiliki personalitas keislaman, jujur dan dapat dipercaya, mengetahui hukum-hukum tentang zakat, serta mampu melaksanakan tugas pengelolaan zakat secara transparan dan penuh tanggung jawab

Pengambilan atau penjemputan zakat oleh amil zakat, demikian pula penyalurannya, ungkap Hafidhuddin (2002), mengandung pengertian bahwa kewajiban zakat itu bukanlah semata-mata bersifat amal karikatif (kedermawanan), tetapi juga merupakan kewajiban yang bersifat otoritatif. Kenyataan demikian, seperti diungkap Izetbegovic (1992:206), bahwa zakat merupakan bentuk nyata transformasi Islam dari sebatas bentuk agama ke dalam gerakan sosial. Pada periode awal Islam (di Makkah), zakat merupakan pemberian sukarela kepada kaum miskin, sebagai salah satu jenis sedekah. Ketika komunitas Muslim di Madinah sudah dimapankan, sebuah peristiwa historis ketika suatu komunitas yang sepenuhnya dan semurni-murninya spiritual ditransformasikan menjadi suatu negara, Muhammad mulai memperlakukan zakat sebagai sesuatu yang dari sudut hukum agama wajib dilakukan, sebagai pajak yang harus dibayarkan oleh orang-orang kaya kepada orang-orang miskin.

Walaupun sementara ulama berpendapat bahwa amil tidak harus diangkat atau ditunjuk oleh penguasa, namun mereka sependapat bahwa keterlibatan penguasa dalam pengelolaan zakat merupakan suatu kebijaksanaan yang terpuji. Keistimewaan kebijaksanaan tersebut, sebagaimana dikemukakan al-Qardhawi dalam *Musykilat al-Faqr wa Kayfa ‘Alajaha al-Islam* (dalam Shihab, 1996: 326), antara lain: 1) jaminan terlaksananya syari’at zakat; 2) pemerataan; 3) memelihara air muka para mustahik; dan 4) sektor (*asnaf*) yang harus menerima zakat tidak terbatas pada individu, tetapi juga untuk kemaslahatan umum.

Mengembangkan Budaya Korporasi Dalam Pengelolaan Zakat

Pengelolaan zakat di Indonesia, terutama sejak lahirnya UU No 38 Tahun 1999 Tentang Pengelolaan Zakat, mengalami perubahan yang sangat signifikan. Jika sebelumnya zakat hanya dikelola oleh kepanitiaan di masjid dan mushala, atau oleh sebagian muzaki yang dibagikan sendiri, sekarang sudah dikelola secara modern dan profesional melalui pendirian badan hukum dan organisasi tersendiri. Jika dulu zakat tidak menjadi sesuatu yang menarik untuk dilirik, kini hampir semua orang terpikat ingin mengelolanya. Hal ini, seperti dikatakan Aflah (2011), terbukti semakin hari semakin banyak jumlah organisasi pengelola zakat (OPZ) yang lahir. Arsitektur Zakat Indonesia (2009), seperti dikutip Aflah, memperkirakan jumlah OPZ pada tahun 2009 sebanyak 402 buah. Belum lagi lembaga lain yang juga mendirikan OPZ.

Sayangnya, sebagaimana hasil-hasil penelitian di atas, menjamurnya OPZ tersebut tidak disertai dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga itu. Hal itu dibuktikan dengan besarnya potensi zakat yang lebih banyak terserap



lembaga-lembaga zakat musiman yang dikelola masjid atau mushala, atau penyalurannya pada peristiwa-peristiwa insidental.

Hasil penelitian Takidah (2001) tentang *Pengaruh Kualitas Jasa Badan Amil Zakat Nasional pada Kepuasan dan Kepercayaan Muzakki*, menunjukkan bahwa kecenderungan di atas bukan hanya disebabkan oleh rendahnya pengetahuan masyarakat, tetapi juga disebabkan oleh rendahnya kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan zakat melalui Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat. Penelitian tersebut juga menemukan fakta bahwa kualitas jasa layanan lembaga zakat mempengaruhi kepuasan, kepercayaan dan komitmen masyarakat (muzaki) untuk menyalurkan zakat mereka melalui lembaga-lembaga tersebut.

Kenyataan di atas, hemat penulis, mencerminkan bahwa pendirian sejumlah Badan Amil Zakat (BAZ) maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang mendapatkan pengukuhan dari pemerintah, baru beralih secara simbolis dari lembaga ‘berbudaya tradisional’ menjadi lembaga yang berpakaian ‘modern’ dengan budaya kerja organisasi yang belum beranjak dari budaya kerja tradisional.

Pendapat ini mendapat dukungan Rhenald Khasali, seperti dikutip Edratna (2006): ”Berbeda dengan masyarakat di negara-negara Barat, masyarakat Indonesia hingga saat ini masih belum berbudaya korporatif. Indonesia masih terperangkap oleh tradisi, sehingga tidak mudah untuk melakukan perubahan. Padahal budaya korporatif akan mempengaruhi cara kerja”. Suatu organisasi bisa bertahan panjang, ungkap Rhenald, bukan dibentuk oleh manajemen yang hebat, tidak juga oleh orang-orang yang hebat, ataupun sistem, melainkan dibangun oleh kekuatan nilai-nilai (*values*). *Corporate culture* selalu menekankan *bottom up*, menggali segala sesuatu mulai dari bawah, bukan dari atas ke bawah. Dengan demikian, semua orang harus ditanya apa yang sebenarnya mereka inginkan. *Corporate culture* itu seperti bongkahan es, yang tampak hanyalah yang di atas berupa simbol-simbol seperti logo, cara berpakaian. Padahal yang harus dibangun adalah yang di bawah, yang tidak kelihatan, yaitu nilai-nilai baru.

Menurut Muhammad Baitul Alim, dalam Irwansyah (2011), budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi harus berperilaku. Pengertian itu menekankan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan aspek subjektif dari seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini dapat memberikan pengaruh dalam nilai-nilai dan norma-norma yang meliputi semua kegiatan bisnis yang mungkin terjadi tanpa disadari.

Susanto dan Ismangil (2007) mengatakan, bahwa sebenarnya setiap organisasi selalu memiliki budaya perusahaan. Persoalannya apakah budaya perusahaan ini diformulasikan atau tidak. Berbeda dengan aspek manajemen lainnya, budaya perusahaan sulit untuk dirumuskan walaupun sangat dirasakan keberadaannya. Padahal setiap perubahan apapun dalam organisasi harus disertai pula perubahan budaya perusahaan. Jika tidak dia akan terjebak pada perubahan artifisial yang hanya menyentuh kulitnya, tetapi tidak merasuk ke dalam. Sehingga dalam waktu tidak lama, organisasi akan kembali ke budaya kerja semula.

Budaya kerja korporasi, lanjut Rhenald merupakan daya dorong yang efektif bagi organisasi dalam hal-hal sebagai berikut: 1) Menyatukan cara berpikir, berperilaku dan bertindak seluruh insan organisasi/korporasi; 2) Mempermudah penetapan dan implementasi Visi, Misi dan Strategi dalam korporasi; 3) Memperkuat kerjasama tim

dalam korporasi dan menghilangkan friksi-friksi internal yang mungkin timbul; dan 4) Memperkuat ketahanan dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal.

Di dalam budaya korporatif, peran pemimpin sangat penting, antara lain, sebagai: 1) *First Adapter*, penerima dan pelaksana pertama dari budaya kerja, 2) *Motivator*, untuk mendorong insan organisasi/korporasi melaksanakan budaya kerja secara konsisten dan konsekuen, 3) *Role Model*, teladan bagi insan korporasi terhadap pelaksanaan Budaya Kerja, dan 4) Pencetus dan pengelola strategi, dan program budaya kerja sesuai kebutuhan korporasi (Edratna, 2006)

Berdasarkan paparan di atas, budaya organisasi yang secara tradisional dilekatkan pada lembaga zakat selama ini, sebenarnya bisa diubah seiring dengan berjalannya waktu, dan diadaptasikan dengan tuntutan perubahan kondisi internal maupun eksternal organisasi. Hanya saja, untuk dapat mengubahnya, seorang pemimpin harus mengerti kebutuhan dari tempat kerja (*workforce*) dan menyelaraskan budaya yang baru dengan kebutuhan tersebut. Dalam hal ini, terdapat beberapa langkah yang dapat ditempuh untuk membangun sebuah budaya yang tidak hanya sekedar “rumusan tertulis,” tetapi juga dapat diterapkan oleh seluruh karyawan perusahaan.

1. Menetapkan misi, visi dan *value* atau nilai perusahaan. Tanpa adanya misi, sebuah OPZ tidak akan mampu menghasilkan produk maupun *service* secara optimal. Demikian juga jika tidak dimiliki visi, ia akan kehilangan arah dan akan kehilangan daya strategisnya. Selanjutnya, jika organisasi tidak menetapkan *value*, para karyawan akan kehilangan motivasi dan iklim kerja akan terganggu.
2. Mengerti Motivasi Kerja (*driving force*). Pada dasarnya kita perlu tahu apa yang membuat kita melakukan apa yang kita lakukan. Dalam hal ini, pengelola/amil zakat perlu mengetahui mengapa harus melakukan dan menyelesaikan suatu tugas, dari mana asalnya dan bagaimana pemanfaatan hasil akhir tugas tersebut. Itulah yang disebut *driving force*.
3. Mengerti desain dan struktur organisasi. Desain dan struktur organisasi menggambarkan sebuah kerangka organisasi. Sehingga, jika pemahaman tentang kedua hal itu kurang, maka organisasi akan kehilangan jati dirinya.
4. Mengukur Kinerja Organisasi. Secara berkala, kinerja karyawan harus diukur secara spesifik dan jelas apapun alat ukurnya. Pengukuran itu tidak hanya performa yang menyangkut operasional organisasi semata, tetapi juga menyangkut strategi, termasuk di dalamnya penerapan budaya lembaga zakat yang bersangkutan.
5. Menetapkan sistem kontrol yang baik. Organisasi pengelola zakat harus menetapkan kontrol dan akuntabilitas. Hal ini tercermin dalam pengambilan keputusan, memegang amanah/kepercayaan seluruh *stakeholders*, termasuk memberikan kepercayaan kepada karyawan. Keseluruhan kontrol tersebut harus mampu memfasilitasi terbentuknya kepatuhan terhadap budaya yang dikembangkan organisasi yang bersangkutan (diadaptasi dari <http://www.portalhr.com/people-management/organizational-design/> [30/07/2013])

Tata Kelola Lembaga Zakat Modern Dan Profesional

Dengan diundangkannya UU Nomor 38/1999 dan disempurnakan dengan UU Nomor 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, serta ditindaklanjuti dengan aturan-



aturan perundang-undangan lain yang terkait, diharapkan pengelolaan zakat yang dijalankan oleh BAZ maupun LAZ menjadi lebih baik dari masa-masa sebelumnya. Hal tersebut penting, guna meningkatkan kesadaran masyarakat untuk optimalisasi zakat di Indonesia. Di samping itu, pengelolaan zakat yang baik menjadi modal bagi lembaga-lembaga tersebut dalam upaya meningkatkan kepercayaan masyarakat untuk menyalurkan harta zakat melalui mereka.

Menurut Mufraini (2006:197), agar pengelolaan zakat dapat berjalan dengan baik, maka baik BAZ maupun LAZ perlu menerapkan prinsip-prinsip *good organization governance*, yaitu tata kelola organisasi yang baik. Dalam hal ini, Mufraini mengajukan tiga prinsip, yaitu amanah, transparan, dan profesional.

Pertama, amanah, yaitu sifat terpercaya yang menjadi syarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap amil zakat. Sifat ini diperlukan, karena pada hakekatnya amil zakat merupakan orang atau kelompok orang yang disertai kepercayaan oleh muzakki untuk mengelola harta yang mereka zakatkan dan mendistribusikannya kepada mustahik zakat. Dengan kata lain, harta itu pada esensinya merupakan milik umat untuk kepentingan kesejahteraan bersama.

Kedua, transparansi dan akuntabilitas. Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi. Sedangkan akuntabilitas merupakan suatu ukuran apakah dana zakat telah digunakan secara tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini, transparansi diartikan sebagai suatu kewajiban bagi BAZ atau LAZ untuk mempertanggungjawabkan tugasnya sebagai amil kepada publik, baik muzaki, mustahik, maupun *stakeholders* lainnya.

Ketiga, profesional. Peran amil tidak cukup hanya dilakukan oleh orang-orang yang secara sukarela meluangkan waktu di sela-sela aktivitas kesehariannya. Amil adalah sebuah profesi. Hal ini merupakan gagasan sejak awal diturunkannya syari'at tentang zakat, di mana amil menjadi bagian dari pihak-pihak yang berhak mendapatkan bagian dari harta zakat, sekalipun mereka kaya, sebagai imbalan/gaji atas pekerjaannya mengelola harta zakat. Oleh karena itu, amil haruslah profesional, yang antara lain dicirikan dengan bekerja *full-time* dan jiwa *entrepreneurship*.

Posisi amil sebagai salah satu bagian dari delapan sektor zakat memiliki peranan yang sangat menentukan dalam upaya optimalisasi sistem zakat sebagai salah satu bentuk redistribusi *income*. Artinya, sebagai salah satu bentuk pemerataan kesejahteraan, optimalisasi sistem zakat akan sangat mengandalkan profesionalisme dari amil. Semakin tinggi tingkat profesionalisme mereka, akan semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan para mustahik, termasuk para amil di dalamnya.

Untuk dapat mengimplementasikan ketiga prinsip dasar di atas, diperlukan penerapan prinsip-prinsip operasional ke dalam manajemen organisasi pengelola zakat (OPZ). Dalam hal ini, sedikitnya ada tiga aspek yang perlu diperhatikan: *Pertama*, aspek kelembagaan. Dari aspek kelembagaan, sebuah OPZ antara lain perlu memperhatikan fakto-faktor: visi dan misi, kedudukan dan sifat kelembagaan, legalitas, struktur organisasi, serta aliansi strategis.

Menurut Bryson (1991: 49), sebuah misi organisasi, seiring dengan mandat yang diterimanya, menunjukkan pembenaran sosial bagi keberadaannya. Untuk sebuah organisasi nirlaba, ini berarti harus ada kebutuhan sosial atau politik yang dapat diidentifikasi bahwa organisasi berusaha untuk memenuhi kebutuhan itu. Dengan kata lain, organisasi harus selalu dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan

itu sendiri. Masyarakat juga tidak harus dilihat sebagai tujuan, tetapi mereka harus membenarkan keberadaan organisasi berdasarkan seberapa baik ia dapat memenuhi kebutuhan sosial dan ekonomi berbagai pihak, termasuk kebutuhan para *stakeholder* sebagai suatu "*sense of community*."

Kedua, aspek Sumber Daya Manusia (SDM). Sumberdaya manusia merupakan asset yang sangat berharga dalam sebuah organisasi. Pengelolaan sumberdaya organisasi yang lain – keuangan, mesin, metode, bahkan teknologi, akan sangat tergantung pada manusia sebagai pengelolanya. Demikian halnya pada OPZ, amil merupakan asset organisasi yang paling berharga. Untuk itu diperlukan seleksi yang cermat dalam penunjukkannya, tidak hanya dari sisi personalitas keislamannya, tetapi juga sisi profesionalisme sesuai dengan bidang kerja yang akan diisinya. Di samping itu, perlu terus dilakukan pengembangan, baik kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini terkait dengan kenyataan, seperti dikatakan Mulyadi (2009: 107), bahwa sumberdaya manusia merupakan satu-satunya sumberdaya yang memiliki kemampuan belajar dan bertumbuh. Kemampuan tersebut memungkinkan OPZ dapat melakukan perubahan dan pembaharuan terus-menerus (*continuous improving*), sehingga menjadi organisasi yang dapat diandalkan dalam menjawab permasalahan-permasalahan zakat saat ini dan di masa yang akan datang.

Ketiga, aspek sistem pengelolaan. Dalam sistem pengelolaannya, OPZ harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: Memiliki sistem, prosedur dan aturan yang jelas, manajemen terbuka, mempunyai rencana kerja (*activity plan*), memiliki Komite Penyaluran (*lending committee*), memiliki sistem akuntansi dan manajemen keuangan, diaudit, publikasi, dan perbaikan yang berkesinambungan (*continous improvement*) (Mufraini, 2006:198; Widodo, 2006).

Dengan penerapan prinsip-prinsip manajemen di atas, maka kita tidak ragu untuk mengatakan bahwa OPZ (baik BAZ maupun LAZ) merupakan sebuah *corporate*/perusahaan. Dalam hal ini *corporate* didefinisikan sebagai suatu badan hukum, yaitu sebuah organisasi yang dibentuk berdasarkan dan disahkan menurut aturan hukum tertentu; memiliki bidang usaha yang dilakukan terus-menerus untuk menghasilkan barang atau jasa; mendapatkan keuntungan atau menderita kerugian; melakukan pembukuan; serta adanya transparansi dan pertanggung-jawaban.

Namun, berbeda dengan perusahaan profit, OPZ merupakan organisasi non-profit. Ia didirikan dengan tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan bagi pendirinya. Pengelolaan organisasi nirlaba dan kriteria-kriteria pencapaian kinerja organisasi tidak berdasar pada pertimbangan ekonomi semata, tetapi sejauhmana masyarakat yang dilayaninya diberdayakan sesuai dengan konteks hidup dan potensi-potensi kemanusiaannya

Dengan mengadaptasi pendapat Buchori Alma dalam Alma dan Ratih, eds. (2009:13), penulis dapat mengatakan bahwa apabila kita melihat OPZ dari kaca mata sebuah *corporate*, maka organisasi ini adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa berupa penyaluran dan pemberdayaan harta zakat yang dibeli/dibiayai oleh konsumen. Konsumen utama OPZ adalah para muzaki yang menyalurkan zakatnya melalui organisasi tersebut. Apabila OPZ tidak mampu memasarkan jasa-jasa yang dihasilkannya disebabkan mutu program-program penyaluran dan pemberdayaan zakatnya tidak disenangi konsumen, tidak memberikan nilai tambah bagi peningkatan



kesejahteraan umat (mustahik zakat), atau layanannya tidak memuaskan, maka jasa layanan yang ditawarkan tidak akan laku.

Dalam hal ini, sebagaimana halnya perusahaan penghasil barang, pada akhirnya OPZ akan menghadapi persaingan bisnis, yaitu antar lembaga zakat atau lembaga-lembaga filantropi lainnya dalam memperebutkan segmen pasar, dalam hal ini adalah masyarakat luas, terutama muzaki sebagai pihak yang membiayai seluruh operasi dan program-programnya.

Dengan demikian, dikukuhkannya pendirian sebuah OPZ oleh pemerintah, tidak menjamin bahwa organisasi itu akan ada untuk selamanya. Tidak cukup serentetan syarat-syarat formal pendiriannya terpenuhi. Lebih jauh dari itu, sebagai sebuah *corporate*, ia dituntut untuk mengupayakan strategi-strategi guna bertahan hidup dan berkembang ke arah yang lebih baik. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah, bagaimana menumbuhkan budaya kerja korporasi dengan mengubah paradigma amil, yang tidak lagi dipandang sebagai pekerjaan paruh waktu, tetapi sebuah profesi yang menuntut adanya sikap-sikap profesional dalam memegang amanah masyarakat.

Strategi Untuk Meraih Keunggulan Dan Daya Saing

Kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan organisasi untuk berkembang ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan. Namun demikian, perubahan bukanlah sebuah proses yang sederhana. Ia adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya personil organisasi dalam melakukan perubahan (Harsiwi, AM., 2003).

Senada dengan itu, Wibowo (2006:15) mengatakan, bahwa suatu perubahan yang dilakukan baik oleh individu maupun organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan perubahan bagi organisasi, di satu sisi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal; dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Menurut David (2009: 9-11), kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan membawa organisasi pada pertanyaan-pertanyaan kunci, seperti: “Seperti apa bisnis yang kita jalankan ini nantinya?”; “Apakah kita bergerak di bidang yang tepat?”; “Haruskah kita membentuk ulang bisnis kita?”; “Strategi apa yang mesti kita jalankan?”; dan sebagainya.

Menyadari pentingnya organisasi beradaptasi dengan perubahan, Waterman dalam David (2009: 10) mencatat bahwa dalam lingkungan bisnis dewasa ini, satu-satunya hal yang tetap adalah perubahan. Oleh karena itu, organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif mengelola perubahan, terus menerus menyesuaikan birokrasi, strategi, sistem, produk, dan budaya agar mampu bertahan hidup dalam menghadapi guncangan dengan mengembangkan kekuatan untuk berkompetisi. Senada dengan itu, Hitt, *at.al.*, (1997: 14) mengatakan bahwa perusahaan yang efektif bersedia melakukan apa yang penting untuk memiliki daya saing strategis. Hanya dengan kesediaan menerima tantangan ini, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya, dan para pekerja dapat mempertajam keahlian mereka.

Strategi, menurut Effendy (2007), merupakan sebuah rencana yang komprehensif yang mengintegrasikan segala sumber daya dan kemampuan yang berjangka panjang

untuk mencapai tujuan organisasi. Secara lebih luas, Agus Rahayu, dalam Alma dan Ratih (2009: 64), mengatakan bahwa strategi merupakan sebuah rencana yang luas dan terintegrasi, yang menghubungkan antara kekuatan internal organisasi dengan peluang atau ancaman lingkungan eksternalnya. Ia dirancang untuk memastikan tujuan organisasi dapat dicapai melalui implementasinya yang tepat. Oleh karena itu, strategi berkaitan dengan evaluasi dan pemilihan alternatif-alternatif yang tersedia bagi suatu manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat beragam model strategi – yang umumnya digunakan oleh perusahaan *profit* – yang sesuai untuk diterapkan pada organisasi-organisasi nirlaba, seperti OPZ. Strategi-strategi tersebut secara umum didasarkan pada keunggulan sumberdaya internal organisasi dan kemampuannya dalam merespon tantangan atau ancaman dari lingkungan eksternalnya. Beberapa model strategi tersebut dipaparkan sebagai berikut ini.

Strategic Intent dan Strategic Mission

Secara umum, terdapat dua model strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi dalam menggapai tujuannya, yaitu *strategic intent* dan *strategic mission* (Hitt, *at.al.*, 1997). *Strategic intent* memiliki fokus internal yang berhubungan dengan sumberdaya, kemampuan dan kompetensi inti yang dapat digunakan perusahaan sebagai dasar langkah-langkah strategisnya. Sementara itu, *strategic mission* merupakan aplikasi *strategic intent*. Dengan fokus eksternal, *strategic mission* memberikan deskripsi umum dari produk yang harus diproduksi dan pasar yang mendukung penggunaan kompetensi inti sebuah organisasi.

Agus Rahayu dalam Alma dan Ratih (2009) menyebut kedua model strategi itu dengan istilah *resource-based* dan *market-based*. Model *resource-based* menyatakan bahwa lingkungan internal atau sumberdaya internal organisasi merupakan input utama dan penentu strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Model strategi tersebut mengasumsikan bahwa organisasi mengendalikan sumberdaya yang berbeda dengan pesaingnya, yang tidak dapat berpindah secara sempurna antar organisasi. Melalui pilihan dan langkah yang tepat, sumberdaya internal organisasi dapat dikembangkan ke dalam *core-competence*, yaitu dasar dalam memilih strategi untuk mencapai *customer value* dan kinerja yang tinggi.

Sedangkan model *market-based* menyatakan bahwa kondisi dan karakteristik lingkungan eksternal merupakan input utama dan penentu strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Model *market-based* mengasumsikan bahwa suatu organisasi tertantang untuk menentukan produk yang paling menarik untuk bersaing. Dalam pemilihan model ini, pada umumnya organisasi memiliki sumberdaya yang relatif sama dan mudah berpindah atau dipertukarkan, sehingga daya saing organisasi pada umumnya dapat ditingkatkan dengan menentukan keuntungan potensial yang tinggi dan mempelajari bagaimana menggunakan sumberdaya itu untuk menyusun dan menerapkan strategi yang diperlukan sesuai dengan karakteristik sebuah perusahaan. Meskipun dasar penentu strategi yang digunakan kedua model itu berbeda, namun arah yang ingin dicapainya sama, yaitu *value-creation* (Alma dan Ratih, *eds.*, 2009: 64).

Strategic intent adalah pendayagunaan sumberdaya internal, kemampuan serta kompetensi inti perusahaan untuk melakukan apa yang semula dianggap sebagai tujuan yang tidak dapat dicapai dalam lingkungan yang bersaing. Dengan kata lain, *strategic*



intent mencerminkan apa yang mampu dilakukan perusahaan sebagai hasil kompetensi intinya dan cara unik yang dapat digunakan untuk mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Penerapan model strategi tersebut merupakan upaya organisasi/perusahaan untuk memenangkan persaingan serta usaha untuk mendapatkan kepemimpinan global. Ia terwujud saat seluruh pekerja dan isi perusahaan berusaha untuk memenuhi kriteria kinerja tertentu, saat orang percaya pada produk dan perusahaannya, dan saat mereka terfokus secara total pada sesuatu yang lebih baik dari pada pesaingnya. Agar secara organisasi lebih efektif, maka manajemen dalam sebuah organisasi harus pula mengetahui *strategic intent* persaingan, dalam arti mengerti maksud pihak lain, sehingga perusahaan dapat mewaspadai *resolve*, *stamina*, dan *intentiveness*. Sementara itu, *strategic mission* merupakan pernyataan tujuan untuk perusahaan dan lingkup operasinya dalam hal produk dan pemasaran. *Strategic mission* yang efektif menetapkan individualitas perusahaan, serta menarik dan relevan bagi seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap perusahaan. *Strategic mission* memberikan informasi kepada para pekerja mengenai arah umum yang dituju perusahaan (Hit, *et.al.*, 1997: 21-23)

Agus Rahayu dalam Alma dan Ratih (2009:65), menegaskan, bahwa landasan perumusan dan penerapan strategi untuk mencapai tujuan dan kinerja yang tinggi tidak cukup hanya bersumber dari input lingkungan eksternal atau lingkungan internal semata. Strategi yang hanya didasarkan pada sumberdaya internal tidak cukup efektif untuk mencapai tujuan atau kinerja yang tinggi tanpa diarahkan atau disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternalnya. Sebaliknya, potensi profitabilitas yang tinggi dalam suatu perusahaan tidak akan efektif menjadi keunggulan bersaing tanpa didukung atau direspon oleh sumberdaya internal organisasi. Oleh karena itu, dalam kerangka manajemen strategik, model *market-based* dan *model resource-based* dikembangkan dalam suatu model yang terintegrasi. Model ini dinamakan model *integrated-based*.

Penggabungan kedua model strategi itu (model *integrated-based*), menurut Hitt (1997: 23), memberikan dasar yang dibutuhkan organisasi dalam memformulasikan dan menerapkan strategi perusahaan. Dengan demikian, *integrated-based* memberikan petunjuk yang penting bagi suatu perusahaan dalam mencapai hasil-hasil yang strategis yang diharapkan.

Competitive Strategy dan Cooperative Strategy

Sekalipun sebuah organisasi telah memadukan orientasi strateginya (*integrated-based*), namun tidak serta-merta ia memperoleh keunggulannya yang tinggi. Hal itu terkait dengan rendahnya kemampuan bersaing (*competitiveness*), yaitu kemampuan dalam mencocokkan daya tarik pasar dengan kemampuan internal sebuah organisasi. Masalahnya bukan terletak pada model strategi yang dipilih, tetapi lebih pada konsistensi suatu proses perumusan strategi, implementasi strategi, hingga pengendalian kinerja. Oleh karena itu, pencapaian tujuan atau kinerja organisasi berpulang pada kecerdikan manajemen dalam menyikapi situasi selama proses perumusan strategi, implementasi, hingga evaluasi dan pengendaliannya.

Keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun internal organisasi, dapat diraih dengan dua strategi dasar, yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi kerja sama (*cooperative strategy*). Strategi bersaing akan efektif apabila suatu organisasi

memiliki sumberdaya yang lebih baik (*superior resources*). Sementara itu, apabila sumberdaya yang dimiliki lebih buruk (*imperial resources*) maka *cooperative strategy* yang tepat untuk dipilih. Sedangkan dalam situasi sumberdaya yang dimiliki relatif sama, maka pertimbangan pilihan strategi lebih fokus pada daya tarik pasar.

Skenario yang dapat dipilih dalam implementasi strategi bersaing meliputi strategi keunggulan biaya (*cost strategy*) atau keunikan manfaat (*differentiation strategy*). Penerapan *cost strategy* secara substansial adalah ketika perusahaan menawarkan produk standar atau relatif sama dengan pesaing, yang dapat diterima konsumen dengan harga bersaing terendah (Hitt, et.al., (1997:121). Penerapan strategi keunggulan biaya tidak berarti perusahaan mengabaikan keunikan, seperti kualitas produk atau layanan purna jual, dan lainnya. Strategi ini mengharuskan perusahaan tetap memberikan kepuasan kepada konsumen dengan produk yang paling tidak model dan kualitasnya mirip dengan produk pesaing.

Sedangkan substansi *differensiasi strategy* berkaitan dengan penciptaan atribut dan karakteristik unik produk (selain biaya) yang dapat memuaskan kebutuhan unik dari konsumen. Keunikan produk – dalam hal pengelolaan zakat – yang dapat memuaskan konsumen di antaranya adalah kualitas program-program yang memberikan manfaat lebih produktif dalam pemberdayaan umat, jasa layanan yang responsif, dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi modern terkait transparansi dan tanggung jawab organisasi.

Cooperative strategy digunakan untuk meraih keunggulan melalui kerjasama dengan organisasi lain dalam penggabungan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti. Pada umumnya, bentuk kerjasama yang dipilih adalah aliansi strategis (*strategic alliance*). Seperti dikatakan Hunger dan Wheelen (2003:543), bahwa keterkaitan interorganisasional adalah pengembangan jalinan kerja sama antar organisasi sebagai jalan untuk memperkuat kapasitas mereka dalam melayani para kliennya, atau untuk memperoleh sumber daya dengan tetap mempertahankan identitas masing-masing. Melalui strategi kerja sama, jasa layanan sering dapat diperoleh dan disediakan dengan lebih efisien dari pada jika organisasi melakukannya sendiri

Aliansi strategis merupakan salah satu faktor dari aspek kelembagaan yang termasuk ke dalam prinsip-prinsip operasional sebuah OPZ (Mufraini, 2006:198). Sayangnya, sinergi antar OPZ sebagai alternatif dalam pengembangan keunggulan ini masih jarang ditemukan. Sebagaimana dikatakan Jahar (2010:696) dalam tulisan hasil penelitiannya, bahwa berkembangnya jumlah lembaga zakat tidak disertai dengan sinergi antar satu dengan yang lainnya, Setiap lembaga zakat menfokuskan programnya pada semua hal yang lebih-kurang sama, seperti pengentasan kemiskinan, bantuan konsumtif bagi orang miskin, pendidikan, kesehatan dan lain sebagainya. Tumbuh pesatnya lembaga zakat dengan koordinasi antar lembaga yang masih lemah menyebabkan penggunaan zakat kurang efektif dan efisien, bahkan program dan kegiatan yang dilakukan cenderung tumpang tindih.

SIMPULAN

Berdirinya sejumlah OPZ mengiringi diundangkannya UU Nomor 38 tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat, telah menarik perhatian umat Islam, terutama para ilmuwan untuk membuat kajian tentang zakat dan pengelolaannya dalam perspektif ekonomi produktif dan manajemen modern. Sejumlah kajian telah menemukan fakta, bahwa



pengembangan sejumlah OPZ ke dalam manajemen organisasi modern, ternyata tidak secara otomatis membuat potensi zakat masyarakat yang semakin meningkat dapat secara efektif diserap dan diberdayakan demi kesejahteraan masyarakat secara luas. Permasalahan tersebut tidak saja diakibatkan kurangnya pemahaman masyarakat. Di lihat dari perspektif organisasi, permasalahan itu juga diakibatkan ketidakmampuan manajemen dalam mengembangkan program-program layanan yang dapat meningkatkan minat muzaki untuk menyalurkan zakatnya melalui organisasi yang bersangkutan.

Kemampuan membangun organisasi yang responsif atas perubahan bukan ditentukan oleh manajemen, SDM, atau sistem yang hebat, melainkan dibangun oleh kekuatan nilai-nilai (*values*). *Corporate culture* atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan formula bagaimana orang-orang dalam organisasi harus bertindak. Setiap perubahan dalam organisasi harus disertai pula dengan perubahan budaya perusahaan. Jika tidak, maka organisasi itu hanya akan terjebak pada perubahan artifisial. Dalam hal ini, peran pimpinan organisasi sangat penting dari dalam membangun budaya korporatif. Ia adalah *First Adapter, Motivator, Role Model*, serta Pencetus dan pengelola strategi, dan program budaya kerja sesuai kebutuhan korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aflah, Kuntarno Noor. (2011). *Standardisasi Mutu Organisasi Zakat*. Tersedia: <http://jurnalekis.blogspot.com/2011/01/standardisasi-mutu-organisasi-zakat.html> [04/07/2013]
- Alma, Buchori dan Ratih Hurriyati. (Eds). (2009). *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta
- Azizy, A. Qodri. (2000). *Islam dan Permasalahan Sosial: Mencari Jalan Keluar*. Yogyakarta: LkiS
- Bryson, J.M. (1991). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco-Oxford: Jossey – Bass Publishers
- Dahlan, Abdul Azis, et.al., (1996). *Ensiklopedi Hukum Islam*. Jilid 6. Cetakan Kelima. Jakarta: PT Ichtiar Baru van Hoeve
- David, F.R. (2009). *Strategic Management (Manajemen Strategis): Konsep*. Buku 1 Edisi 12 (Penerjemah Sunardi, D.). Jakarta: Salemba Empat
- Edratna, (2006). *Budaya korporatif, Etika Bisnis dan Corporate Sosial Responsibilities*. Tersedia: <http://edratna.wordpress.com/2006/12/06/budaya-korporatif>[29/07/2013]
- Effendy, M. (2007). “Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Pengalaman Universitas Muhammadiyah Malang”, Makalah pada Seminar dan Lokakarya Nasional: *Manajemen Perguruan Tinggi Masa Depan Untuk Meningkatkan Daya Saing Bangsa*. Balikpapan, 21-23 Agustus 2007
- Hafidhuddin, Didin. 2002. *Zakat dalam Perekonomian Modern*. Jakarta: Gema Insani
- Hardianto, Dicky. (2003). *Analisis Kebijakan BAZIS DKI Jakarta untuk Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat Membayar Zakat*. Tersedia: <http://www.digilib.ui.ac.id> [21/07/ 2013]

- Harsiwi, AM. (2003). *Pemahaman Manajemen Perubahan dalam Perspektif Agen Perubahan Pendidikan Tinggi*. Tersedia: <http://re-searchengines.com/amharsiwi3.html> [24/01/2011]
- Hasan, Sudirman. (2009). *Lembaga Pengelola Zakat Modern*. Tersedia: <http://sudirmansetiono.blogspot.com/2009/06/lembaga-pengelolaan-zakat-modern.html> [30/04/2012]
- Hitt, *at.al.* (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. (Alih Bahasa: Armand Hediyanto). Jakarta: Erlangga
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis* (penerjemah Julianto Agung). Yogyakarta: Penerbit Andi
- IMZ. (2010). *Menggagas Arsitektur Zakat Indonesia: Menuju Sinergi Pemerintah dan Masyarakat Sipil dalam pengelolaan Zakat Nasional*. Jakarta: IMZ.
- Irwansyah, dkk. (2011). *Pembentukan Budaya Organisasi pada Perusahaan*. Tersedia: <http://abeacheagle.blogspot.com/2012/01/pembentukan-budaya-organisasi-pada.html> [01/08/2013]
- Izetbegovic, Alija Ali. (1992). *Membangun Jalan Tengah: Islam antara Timur dan Barat*. Bandung: Mizan
- Jahar, Asep Saepudin. (2010). “Masa Depan Filantropi Islam Indonesia, Kajian Lembaga-lembaga Zakat dan Wakaf”. *Makalah presentasi dalam Annual Conference on Islamic Studies (ACIS) ke 10 di Banjarmasin, Kalimantan Selatan*.
- Khasanah, Umrotul. (2001). *Analaisis Model Pengelolaan Dana Zakat di Indonesia (Kajian Tentang Badan Amil Zakat dan Lembaga Amil Zakat)*, Tesis Universitas Indonesia. Tidak diterbitkan
- Kodrat, David S. (2009). *Manajemen Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Lasmahadi, A. (2005). *Mengelola Perubahan di Dalam Organisasi, Tantangan atau Ancaman?* Tersedia: <http://karirkita.multiply.com/journal/item/18/Mengelola....>[15/08/11]
- Mahdi, Alim. (2008). *PIRAC: Potensi Zakat di Indonesia Rp 9 Triliun*. Tersedia: <http://www.alimmahdi.com/2008/06/pirac-potensi-zakat-di-indonesia-rp-9.html>
- Malik, Abdul. (2010). *Konstruksi Sosial Kuasa Pengetahuan Zakat*. Disertasi Institut Pertanian Bogor. Tidak diterbitkan
- Mufraini, M. Arief. (2006). *Akutansi dan Manajemen Zakat, Mengkomunikasikan Kesadaran dan Membangun Jaringan*. Cet. Ke-2. Jakarta: Kencana
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B.Jr. (1991). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Jilid 1* (Penerjemah Maulana, A.). Ciputat-Tangerang: Binarupa Aksara Publisher
- Rachman, Budi Munawar. (1994). *Kontekstualisasi Doktrin Islam dalam Sejarah*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina
- Shihab, M. Quraish. (1996). *Membumikan al-Quran, Fungsi dan Peran Wahyu dalam Kehidupan Masyarakat*. Cetakan XII. Bandung: Mizan.
- Susanto, A.B., dan Wagiono Ismangil. (2007). *Budaya Perusahaan*. Tersedia: <http://www.jakartaconsulting.com/art-04-07.htm> [29/07/2013]



- Takidah, Erika. (2001), *Analisis Pengaruh Kualitas Jasa Badan Amil Zakat Nasional pada Kepuasan dan Kepercayaan Muzakki*, Tesis Universitas Indonesia, Tidak diterbitkan.
- Wibowo. (2006). *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan: Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Widodo, Hertanto. (2006.) *Prinsip-prinsip Manajemen Lembaga Pengelola Zakat*. Tersedia: <http://www.zakatwakaf.com/2006/10/prinsip-prinsip-manajemen-lembaga.html>. [19/07/2013]

Halaman ini sengaja dikosongkan