

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Subyek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur *Intellectual Capital* yang ada di Badan Amil Zakat Nasional dibawah Menteri Agama dan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam. Penelitian ini menggunakan data sekunder sebagai studi fokus, dan data primer sebagai data pendukung. Data sekunder penelitian ini berupa laporan tahunan Badan Amil Zakat Nasional, sedangkan data primer penelitian ini berupa hasil dari wawancara. Populasi dari penelitian ini difokuskan kepada Badan Amil Zakat Nasional yang berada dibawah Menteri Agama dan Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam. Sedangkan fokus wilayah teritorial penelitian ini adalah Provinsi D.I Yogyakarta.

Di Provinsi D.I Yogyakarta terdapat 6 Badan Amil Zakat Nasional. Yaitu, BAZNAS Provinsi D.I Yogyakarta, BAZNAS Kota Yogyakarta, BAZNAS Kabupaten Bantul, BAZNAS Kabupaten Sleman, BAZNAS Kabupaten Kulon Progo, dan BAZNAS Kabupaten Gunung Kidul. Dari populasi tersebut, sampel ditentukan berdasarkan teknik *non-random sampling* sebagaimana dijelaskan pada BAB III. Berdasarkan kriteria tersebut, terdapat 3 Badan Amil Zakat Nasional sebagai tempat penelitian. Berikut perinciannya;

**Tabel 4.1 Prosedur Penentuan Sampel**

NO	Prosedur Penentuan Sampel	Jumlah
1	Badan Amil Zakat Nasional yang terdaftar di Dirjen Bimbingan Masyarakat Islam	5
2	Badan Amil Zakat Nasional yang terdaftar di Menteri Agama Provinsi D.I Yogyakarta	1
3	Badan Amil Zakat Nasional yang mengeluarkan dan menunjukkan laporan tahunan secara lengkap tahun 2017	3

Sampel yang digunakan	3
-----------------------	---

Sumber: Peneiti (2018)

Daftar nama Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 3 BAZNAS tersebut disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.2 Daftar Sampel BAZNAS**

NO	Nama Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS)
1	Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Kulon Progo
2	Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Bantul
3	Badan Amil Zakat Nasional Kota Yogyakarta

Sumber: Peneliti (2018)

## **B. Pofil BAZNAS**

### 1. BAZNAS Kabupaten Kulon Progo

BAZNAS Kabupaten Kulon Progo semula bernama BAZNAS Kabupaten Kulon Progo yang dibentuk pada tanggal 3 Oktober 2009, berdasarkan keputusan Bupati Kulon Progo Nomor: 269 Tahun 2009 tentang Pembentukan BAZDA Kabupaten Kulon Progo masa bakti 2009 sampai dengan 2012. Setelah dikeluarkan Peraturan Pemerintah RI No.14 Tahun 2014, mengenai pelaksanaan Undang-Undang No.23 Tahun 2011, BAZDA berubah nama menjadi BAZNAS. Serta berdasarkan SK Dirjen BIMAS ISLAM Nomor DJ.II/568 Tahun 2014 Tanggal 5 Juni 2014 ditetapkan pembentukannya sebagai BAZNAS Kabupaten yang merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional.

Saat ini BAZNAS Kulon Progo di pimpin oleh Drs. H. Abdul Madjid sebagai Ketua, H. Agus Nuryanto sebagai wakil ketua I bidang Perhimpunan/Pengumpulan, H. Bima Prasetya, SH, MM sebagai wakil ketua II bidang Pendistribusian dan Pendayagunaan, Sugiyanta, S.Pd.I sebagai wakil ketua III bidang Perencanaan dan Pelaporan, Dra. Hj. RR. Widiastuti sebagai wakil ketua IV bidang Sumber Daya Manusia dan Umum, serta dibantu 4 staf pelaksana.

## 2. BAZNAS Kabupaten Bantul

BAZNAS Kabupaten Bantul merupakan lembaga pengelola Zakat yang dibentuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul berdasarkan Surat Keputusan Bupati Bantul Nomor 62 Tahun 2010 sebagai tindak lanjut pelaksanaan Peraturan Bupati Bantul Nomor 90 Tahun 2009. Landasan peraturan lainnya adalah Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 yang telah diganti dengan UU RI Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 14 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan UU Ri Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 373 Tahun 2003 sebagai petunjuk pelaksanaannya serta keputusan Dirjen Bimas Islam Departemen Agama RI Nomor : D/281 Tahun 2000 sebagai petunjuk teknisnya. Berikut adalah susunan kepengurusan BAZNAS Kabupaten Bantul Tahun 2018:

**Tabel 4.3 Susunan Kepengurusan BAZNAS Bantul**

Ketua	Drs. H. Damanhuri
Wakil Ketua I	Drs. H. Saebani, MA., M.Pd
Wakil Ketua II	Drs. H. Syahroini Djamil
Wakil Ketua III	A. Suhartatdi Prasajo, SE
Wakil Ketua IV	Bahrudim, S.Pd
Bidang Penghimpunan	Adie Rohmat Nanda
Bidang Distribusi dan Pendayagunaan	Warid Komarasari, SE
Bidang Perencanaan, Keuangan dan Pelaporan	Kurnia Putri Arumsari, A.Md. Akt

Sumber : BAZNAS Kabupaten Bantul (2018)

## 3. BAZNAS Kota Yogyakarta

Sebagai implementasi UU Nomor 38 Tahun 1999, dibentuk Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dengan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 8

Tahun 2001. Dalam Surat Keputusan ini disebutkan tugas dan fungsi BAZNAS yaitu untuk melakukan perhimpunan dan pendayagunaan zakat. Langkah awal adalah mengupayakan memudahkan pelayanan, BAZNAS menerbitkan nomor pajak wajib zakat (NPWZ) dan bukti setor zakat (BSZ) serta bekerjasama dengan perbankan dengan membuka rekening penerimaan. Pada tanggal 27 Oktober 2011, pemerintah Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia (DPR RI) menyetujui Undang-Undang Nomor 38 Tahun 1999 yang kemudian diundangkan sebagai UU Nomor 23 Tahun 2011. UU ini menetapkan bahwa pengelolaan zakat bertujuan (1) meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan (2) meningkatkan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan.

BAZNAS Kota Yogyakarta sendiri dibentuk berdasarkan keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 432/KEP/2009, tanggal 1 September 2009, waktu itu masih bernama BAZDA. Tugas pokok BAZDA adalah memungut zakat dan infaq dari gaji (zakat/infaq profesi) PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang beragama Islam di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta dan instansi vertikal tingkat Kota Yogyakarta yang kemudian ditasyarufkan sesuai ketentuan syari'at Islam. Sedangkan berdasarkan Undang-Undang No.23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat, BAZDA Kota Yogyakarta berganti menjadi BAZNAS Kota Yogyakarta.

Berikut adalah susunan kepengurusan BAZNAS Kota Yogyakarta periode 2015-2020:

**Tabel 4.4 Susunan Kepengurusan BAZNAS Kota Yogyakarta**

Pembina	Walikota Yogyakarta
Penasehat	Kepala Kementrian Agama Kota Yogyakarta
Pimpinan Ketua	Prof. Dr. H. Muhammad, M.Ag
Wakil Ketua I	Drs. H. Syamsul Azhari

Wakil Ketua II	Dr. Adi Soeprapto. S.Sos, M.Si
Wakil Ketua III	Marsudi Endang Sri Rejeki, SE.,M.Si
Wakil Ketua IV	Drs. Firdaus Muttaqie
Pelaksana Ketua	Dra. Rr. Titik Sulastri
Wakil Ketua	H. Misbahrudin, S.Ag
Bidang Perhimpunan	Gus Munir, SIP
Bidang Pentasyarufan dan Pendayagunaan	Muhaimin, S.Si
Bagian Perencanaan Keuangan dan Pelaporan	Noorlia Dharmawati, SE
Bagian Administrasi, Umum dan SDM	Muhammad Fuad, SE Anung Winahyu
Satuan Audit Internal	Rr. Dwi Lestari Styaningsih, SE Siti Sulastri, SEI

Sumber : BAZNAS Kota Yogyakarta (2018)

#### **A. Analisis Data Deskriptif *Intellectual Capital* BAZNAS Berdasarkan Teori VAIC™ dalam Pendayagunaan Dana Zakat**

Variabel dalam penelitian ini dideskripsikan menggunakan analisis data deskriptif. Analisis data deskriptif digunakan untuk menjelaskan variabel penelitian, yaitu variabel mandiri. Variabel mandiri dalam penelitian ini adalah *Intellectual Capital*. Analisis data deskriptif menyajikan hasil numerik berupa nilai minimum, maksimum dan rata-rata yang di hitung dari hasil analisis *Intellectual Capital* dengan menggunakan VAIC™. Analisis data deskriptif penelitian ini dilakukan

menggunakan aplikasi Microsoft Exel. Berikut adalah hasil hitungan *Intellectual Capital* dari tiga BAZNAS yang peneliti teliti menggunakan VAIC™.

**Tabel 4.5 Perhitungan Intellectual Capital (VAIC™) dalam Pendayagunaan Dana Zakat**

NO	Perhitungan IC (VAIC™)	BAZNAS Kulon Progo	BAZNAS Bantul	BAZNAS Kota Yogyakarta
1	<i>Value Added (VA)</i>	612.686.121	309.806.924	599.706.754
2	<i>Value Added Human Capital (VAHU)</i>	2,55788	4,77208	2,04854
3	<i>Structure Capital Value Added (STVA)</i>	0,60905	0,72589	0,51184
4	<i>Value Added Capital Employed (VACA)</i>	0,71893	0,96521	1,54364
5	<i>Value Added Intellectual Capital (VAIC™)</i>	3,88586	6,46318	4,10402

Sumber: Data sekunder yang diolah (2018)

Hasil perhitungan *Intellectual Capital* BAZNAS tersebut didapat dari perhitungan dibawah ini:

1. BAZNAS Kabupaten Kulon Progo

a. *Value Added (VA)*

$$VA = \text{OUT} - \text{IN}$$

$$\text{Maka, } VA = 2.788.480.091 - 2.175.793.970 = 612.686.121$$

b. *Value Added Capital Employed (VACA)*

$$VACA = \frac{VA}{CE}$$

$$\text{Maka, } VACA = \frac{612.686.121}{852.214.426} = 0,71893$$

- c. *Value Added Human Capital (VAHU)*

$$VAHU = \frac{VA}{HC}$$

$$\text{Maka, } VAHU = \frac{612.686.121}{239.528.305} = 2,55788$$

- d. *Structure Capital Value Added (STVA)*

$$STVA = \frac{SC}{VA}$$

$$STVA = \frac{612.686.121 - 239.528.305}{612.686.121} = \frac{373.157.816}{612.686.121} = 0,60905$$

- e. *Value Added Intellectual Capital (VAIC<sup>TM</sup>)*

$$VAIC^{TM} = VACA + VAHU + STVA$$

$$\text{Maka, } VAIC^{TM} = 0,71893 + 2,55788 + 0,60905 = 3,88586$$

## 2. BAZNAS Kabupaten Bantul

- a. *Value Added (VA)*

$$VA = \text{OUT} - \text{IN}$$

$$\text{Maka, } VA = 1.310.820.124 - 1.001.013.200 = 309.806.924$$

- b. *Value Added Capital Employed (VACA)*

$$VACA = \frac{VA}{CE}$$

$$\text{Maka, } VACA = \frac{309.806.924}{320.972.224} = 0,96521$$

- c. *Value Added Human Capital (VAHU)*

$$VAHU = \frac{VA}{HC}$$

$$\text{Maka, } VAHU = \frac{309.806.924}{64.920.700} = 4,77208$$

- d. *Structure Capital Value Added (STVA)*

$$STVA = \frac{SC}{VA}$$

$$\text{Maka, } STVA = \frac{309.806.924 - 64.920.700}{309.806.924} = \frac{224.886.224}{309.806.924} = 0,72589$$

- e. *Value Added Intellectual Capital (VAIC<sup>TM</sup>)*

$$VAIC^{TM} = VACA + VAHU + STVA$$

$$\text{Maka, } VAIC^{TM} = 0,96521 + 4,77208 + 0,72589 = 6,46318$$

## 3. BAZNAS Kota Yogyakarta

a. *Value Added (VA)*

$$VA = \text{OUT} - \text{IN}$$

$$\text{Maka, } VA = 6.089.844.542 - 5.490.137.788 = 599.706.754$$

b. *Value Added Capital Employed (VACA)*

$$VACA = \frac{VA}{CE}$$

$$\text{Maka, } VACA = \frac{599.706.754}{388.501.065} = 1,54364$$

c. *Value Added Human Capital (VAHU)*

$$VAHU = \frac{VA}{HC}$$

$$\text{Maka, } VAHU = \frac{599.706.754}{292.747.293} = 2,04854$$

d. *Structure Capital Value Added (STVA)*

$$STVA = \frac{SC}{VA}$$

$$STVA = \frac{599.706.754 - 292.747.293}{599.706.754} = \frac{306.959.461}{599.706.754} = 0,51184$$

e. *Value Added Intellectual Capital (VAIC™)*

$$VAIC^{\text{TM}} = VACA + VAHU + STVA$$

$$\text{Maka, } VAIC^{\text{TM}} = 1,54364 + 2,04854 + 0,51184 = 4,10402$$

Dari perhitungan *Intellectual Capital* tersebut menggunakan teori VAIC™ kemudian dianalisis kedalam Microsoft Exel untuk mengetahui nilai minimum, maksimum dan rata-rata sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 4.6 Analisis Data Deskriptif *Intellectual Capital* BAZNAS dalam Pendayagunaan Dana Zakat**

Variabel	Min	Max	Rata-Rata
<i>Value Added (VA)</i>	309.806.924	612.686.121	507.399.933
<i>Value Added Human Capital (VAHU)</i>	2,04854	4,77208	3,12616



<i>Structure Capital Value Added (STVA)</i>	0,51184	0,72589	0,61559
<i>Value Added Capital Employed (VACA)</i>	0,71893	1,54364	1,07592
<i>Value Added Intellectual Capital (VAIC™)</i>	3,88586	6,46318	4,81768

Sumber: Data sekunder yang diolah dengan Microsoft Exel (2018)

Hasil analisis data deskriptif di atas menunjukkan bahwa nilai minimal *Value Added (VA)* atau sebagai nilai tambah BAZNAS yaitu 309.806.924, sedangkan nilai maksimal 612.686.121, dan nilai rata-rata 507.399.933. *Value Added* menunjukkan kemampuan BAZNAS dalam menciptakan nilai, sehingga dapat diketahui bahwa BAZNAS yang mempunyai nilai VA minimum adalah BAZNAS Bantul dengan nilai VA 309.806.924, sedangkan nilai VA maksimum adalah BAZNAS Kulon Progo dengan nilai 612.686.121.

Dari uraian diatas, VA kemudian dipengaruhi oleh efisiensi dari masing-masing komponen *Intellectual Capital* berikut ini:

#### 1. *Human Capital*

*Human Capital (HC)* yang dihubungkan dengan VA kemudian menghasilkan nilai dari VAHU. Dari hasil analisis data deskriptif, VAHU tersebut memiliki nilai minimum 2,04854, dan nilai maksimum 4,77208. Sedangkan hasil dari nilai rata-rata VAHU sebesar 3,12616. Sehingga dapat diketahui bahwa berdasarkan perhitungan VAIC™, BAZNAS yang memiliki nilai VAHU minimum adalah BAZNAS Kulon Progo dengan nilai 2,04854, dan BAZNAS Bantul mempunyai nilai VAHU maksimum dengan nilai 4,77208.

#### 2. *Structure Capital*

*Structure Capital (SC)* yang dihubungkan dengan VA kemudian menghasilkan nilai dari STVA. Dari hasil analisis data deskriptif, STVA tersebut memiliki nilai minimum 0,51184, dan nilai maksimum 0,72589. Sedangkan hasil dari

nilai rata-rata STVA sebesar 0,61559. Sehingga dapat diketahui bahwa berdasarkan perhitungan VAIC™, BAZNAS yang memiliki nilai STVA minimum adalah BAZNAS Kota Yogyakarta dengan nilai 0,51184, dan yang memiliki nilai STVA maksimum adalah BAZNAS Bantul dengan nilai 0,72589.

### 3. *Relational Capital*

*Relational Capital* (CE) yang dihubungkan dengan VA kemudian menghasilkan nilai dari VACA. Dari hasil analisis data deskriptif, VACA tersebut memiliki nilai minimum 0,71893, dan nilai maksimum 1,54364. Sedangkan hasil dari nilai rata-rata VACA sebesar 1,07592. Sehingga dapat diketahui bahwa berdasarkan perhitungan VAIC™, BAZNAS yang memiliki nilai VACA minimum adalah BAZNAS Kulon Progo dengan nilai 0,71893, sedangkan yang memiliki nilai VACA maksimum adalah BAZNAS Kota Yogyakarta dengan nilai 1,54364.

Dari ketiga komponen *Intellectual Capital* (IC) tersebut, hasil terakhir dari perhitungan IC yang diformulasikan dalam VAIC™ adalah dengan menjumlahkan koefisien-koefisien yang telah dihitung di atas. Maka, berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai VAIC™ minimum sebesar 3,88586, dan nilai VAIC™ maksimum sebesar 6,46318. Sedangkan hasil dari nilai rata-rata VAIC™ adalah 4,817687. Sehingga dapat diketahui bahwa berdasarkan perhitungan VAIC™, BAZNAS yang memiliki nilai VAIC™ minimum adalah BAZNAS Kulon Progo dengan nilai 3,88586, sedangkan yang memiliki nilai VAIC™ maksimum adalah BAZNAS Bantul dengan nilai 6,46318.

Nilai yang dihasilkan dari *Intellectual Capital* merupakan nilai implisit BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat. Besaran nilai yang didapat adalah peran *Intellectual Capital* yang dimiliki BAZNAS sebagai nilai tambah berpengaruh dalam proses pendayagunaan dana zakat. Jikalau dilihat dari hasil perhitungan di atas, *Intellectual Capital* BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat sangat baik.

## **B. Analisis Data Proses Pemaksimalan *Intellectual Capital* BAZNAS dalam Pendayagunaan dana Zakat**

Data-data kualitatif yang di dapat dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dengan staf atau pimpinan BAZNAS. Sementara pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara tersebut menyesuaikan dengan topik penelitian, yaitu *Intellectual Capital* yang meliputi *Human Capital*, *Structure Capital* dan *Relational Capital*. Berikut ini adalah hasil analisis data kualitatif:

### **1. *Human Capital***

Salah satu komponen dalam *Intellectual Capital* adalah *human capital* (HC) atau modal manusia (Ansoriyah, et al., 2015). Dalam penelitian ini, BAZNAS sebagai subyek penelitian memiliki modal manusia masing-masing sebagaimana akan dijelaskan peneliti. Pentingnya HC bagi BAZNAS adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus memperkuat kinerja IC secara keseluruhan. Pentingnya *human capital* tersebut juga menjadi perhatian khusus bagi lembaga pendayagunaan dana zakat, termasuk bagi tiga (3) BAZNAS subyek penelitian. Setidaknya ada tiga (3) indikator dalam melihat komponen HC yang dimiliki BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat, yaitu sebagai berikut:

#### **a. *Learning and Education* (Masa Kerja dan Tingkat Pendidikan)**

Masa kerja dan tingkat pendidikan menjadi salah satu indikator HC. Masa kerja adalah masa dimana pekerja melakukan hubungan kerja dengan organisasi zakat atau lainnya dimulai dari pertama kali bekerja sampai dengan waktu perjanjian hubungan kerja. Masa kerja juga berpengaruh terhadap pengalaman yang merupakan suatu proses pembelajaran untuk mengembangkan potensi diri baik dari pendidikan formal maupun non formal atau proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi (Wiratama & Budiarta, 2015). Sedangkan tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap pengetahuan tentang pendayagunaan

dana zakat baik yang didapat dari perguruan tinggi sederajat maupun tingkat pendidikan dibawahnya.

Berdasarkan hal tersebut dipandang perlu untuk dilakukan wawancara terkait dengan masa kerja dan tingkat pendidikan dalam proses pendayagunaan dana zakat. Adapun hasil wawancara yang didapat menunjukkan bahwa pertimbangan dalam perekrutan tentang masa kerja (pengalaman) dan tingkat pendidikan disesuaikan dengan kebutuhan BAZNAS untuk memenuhi keanggotaannya seperti yang ada di BAZNAS Kota Yogyakarta. Namun untuk posisi tertentu seperti baik pimpinan pimpinan dan staf diutamakan yang sarjana dikarenakan bersinggungan langsung kepada muzaki yang rata-rata sarjana (aparatur negara).

*“Kalo untuk perekrutan pegawai baru atau pelaksana baru kalo di kita itu menyesuaikan kebutuhan yang kita butuhkan pada saat perekrutan tersebut.....”* (Fuad, 2018).

*“.....Kalo untuk pelaksana itu kalo tingkat pendidikannya ngak tinggi, ya dalam arti sarjana, kalo ngak sarjana kan padahal kita yang dihadapi itu orang yang sarjana semua, garis besar mayoritas, jadi kita menyesuaikanlah”* (Fuad, 2018)

Disisi lain, tidak ada kualifikasi baku terkait pada masa perekrutan anggota baru. Hal ini terjadi di BAZNAS Kulon Progo, karena bagi mereka yang terpenting adalah mengetahui tentang teknologi dan informasi serta mempunyai pengalaman kerja.

*“.....Pertama pengalaman kerja sama menguasai IT, itu aja kualifikasinya.....”* (Widiastuti, 2018)

Dalam perekrutan anggota, BAZNAS mempunyai pertimbangan terkait pengalaman kerja. Sedangkan tingkat pendidikan tidak baku harus sarjana atau D3, namun yang menjadi pertimbangan penting adalah jurusan yang sesuai dengan kebutuhan BAZNAS. Penjelasan tersebut didapat dari BAZNAS Kabupaten Bantul. Hal itu diungkapkan sebagai berikut:

“.....Kalo pengalaman kerja pasti adalah pertimbangannya juga, dari jurusannya juga dipertimbangkan”. (Wardana, 2018)

Pengalaman kerja dan tingkat pendidikan diakui mempunyai pengaruh besar dalam kinerja anggota. Hal tersebut tentunya harus diawali oleh BAZNAS untuk menarik minat para calon anggota, karena diketahui bahwa saat ini sedikit minat calon anggota untuk menjadi bagian dari BAZNAS. Namun, dikarenakan BAZNAS adalah lembaga *non-profit* sehingga tidak membuat BAZNAS begitu kaku dalam proses kualifikasi perekrutan calon anggota.

**b. *Innovation and Creation (Tingkat Inovasi dan Kreatifitas)***

Indikator kedua dalam *Human Capital* adalah tingkat inovasi dan kreatifitas pegawai BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat. Inovasi dan kreatifitas menjadi faktor penting dalam kemajuan kinerja BAZNAS. Hal itu di topang dengan sikap responsif serta kreatif dalam menghadapi segala permasalahan baik di internal maupun di lapangan. Lebih lanjut, peneliti menspesifikasikannya menjadi dua hal, yaitu upaya meningkatkan pengetahuan pegawai serta upaya meningkatkan pendayagunaan dana zakat.

Dalam hal karakteristik inivasi dan kreatifitas, diketahui bahwa BAZNAS hanya menyesuaikan dengan kebutuhan. Sehingga apabila yang dibutuhkan adalah bidang pentasyarufan, maka calon pegawai tidak harus memahami secara utuh tentang pengetahuan keuangan. Sebagaimana yang ada di BAZNAS Bantul karakteristik pengetahuan menesesuaikan dengan bidang yang dibutuhkan. Hanya saja penempatan secara gender juga menjadi pertimbangan atas dasar kemampuan gender pada umumnya. Seperti perempuan diposisikan di bagian administrasi dan keuangan, sedangkan laki-laki di bidang pentasyarufan.

“.....Jadi contoh kayak dibidang finance memang, karakteristiknya dilihat dari apa, jurusannya juga akuntan, terus karakteristik ini

*perempuan ya mas, rata-rata finance itu memang perempuan ya.....Kalo saya di bidang pentasyarufan pertimbangannya mobilitas ya mas. Kalo cowok kan mobilitasnya lebih fleksibel, kan kebanyakan kan di lapangan.....”* (Wardana, 2018)

Tampaknya perbedaan gender berpengaruh terhadap penempatan bidang karena kemampuannya secara biologi dalam menyelesaikan tugas. Namun hal tersebut tidak menjadi tolak ukur bagi BAZNAS lainnya. Sebagaimana diketahui, seperti BAZNAS Kabupaten Kulon Progo tidak memberikan kerarakteristik tertentu terkait perekrutan anggota, asal ada keinginan dan kemampuan untuk menambah jumlah muzzaki. Sedangkan BAZNAS Kota Yogyakarta yang dalam perekrutan anggota yaitu mengetahui pengetahuan dalam hal agama dan pendayagunaan dana zakat.

*“.....Kalo karakteristik pengetahuan dan keterampilan kayaknya ngak ada ya, kita tidak tergantung dari keterampilan kita, apa aa, mengajak muzzaki itu untuk membayar zakat kan pendekatan”* (Widiastuti, 2018).

*“.....Kan karakteristiknya itu mengetahui tentang agama dan pendayagunaan”* (Fuad, 2018).

Dan dari wawancara peneliti, setiap pegawai nantinya juga akan mendapatkan proses pembelajaran melalui pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar yang diadakan di internal maupun eksternal. Sehingga tingkat inovasi dan kreatifitas pegawai BAZNAS mengalami peningkatan atas hasil dari kegiatan-kegiatan tersebut.

## **2. Structure Capital**

*Structure capital* (SC) merupakan kualitas organisasi dalam memenuhi segala proses kegiatan organisasi dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal (Sawarjono & Kadir, 2003). *Structure Capital* merupakan salah satu faktor penting dalam *Intellectual Capital*, faktor tersebut ditandai dengan pengaruhnya dalam hal

kemampuan struktural organisasi serta komponen-komponen di dalamnya. Untuk mengetahui ukuran dari SC yang ada di BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat, peneliti mempunyai 3 indikator sebagai parameter SC BAZAS, diantaranya adalah sebagai berikut:

**a. Sarana dan Prasarana**

Sarana dan prasana merupakan salah satu komponen yang harus dipenuhi dalam SC. Pentingnya sarana dan prasarana adalah sebagai faktor pendukung atas memudahkan BAZNAS dalam melaksanakan rutinitas pendayagunaan dana zakat. Dalam hal ini, sebenarnya tidak ada acuan baku dari otoritas pemerintah tentang standar sarana dan prasarana yang harus dipenuhi oleh BAZNAS itu sendiri. Akan tetapi, ukuran dari terpenuhinya sarana dan prasarana adalah atas dasar kebutuhan masing-masing BAZNAS sesuai dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pendayagunaan dana zakat.

Namun, untuk memudahkan peneliti dalam mengukur standar sarana dan prasarana adalah melalui wawancara untuk mengetahui tingkat kepuasan dan kemudahan karyawan/anggota BAZNAS dalam menjalankan tugasnya. Jadi, jikalau tingkat kepuasan tersebut tinggi, maka sarana dan prasarana yang tersedia baik dan begitupun sebaliknya. Karena pada dasarnya tidak ada acuan baku yang terdapat dalam Undang-undang atau peraturan mengenai sarana dan prasarana BAZNAS. Namun tidak serta merta tidak ada sistem sebagai sarana yang dijadikan acuan BAZNAS. Hal ini adalah SIMBA (sistem informasi dan menejemen BAZNAS) yang terintegrasikan secara nasional sebagaimana yang ada di setiap BAZNAS. Di dalam SIMBA hanya terdapat standar baku mengenai komponen perangkat computer beserta jaringan internetnya.

*“.....kita ada aplikasi yang namanya SIMBA itu ada standarnya mengenai perangkat komputer apa yang digunakan untuk apa mengikuti aplikasi tersebut.....”* (Fuad, 2018).

Adanya sarana dan prasarana mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemudahan akses kinerja BAZNAS. Lebih lanjut, dari wawancara yang dilakukan peneliti dalam hal sarana dan prasarana, dari BAZNAS-BAZNAS yang diteliti semuanya menyatakan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia sudah terpenuhi dalam kegiatan BAZNAS. Sehingga tidak ada masalah penting yang menghambat kinerja BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat.

*“.....Kalo sarananya ya pakai laptop sendiri-sendiri ya. Kalo saranana ya ini insyaallah lengkap.....”* (Widiastuti, 2018).

*“Kalo sarana dan prasarana itu standar sih mas..... kalo peralatan kantor standar ya mas, computer, printer itu pasti harus.....”* (Wardana, 2018).

#### **b. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)**

Teknologi informasi dan komunikasi merupakan komponen penting dalam SC. Jika ditilik dari peradaban zaman yang post-modern, TIK menjadi faktor pendukung bagi perusahaan-perusahaan kecil hingga besar dalam rutinitasnya, sehingga menjadi keharusan bagi perusahaan untuk memenuhi TIK. Dalam hal ini, BAZNAS sebagai organisasi zakat tentunya harus mempunyai TIK yang baik guna memaksimalkan peran fungsinya sebagai organisasai zakat, sebagai contoh guna menunjang penyebarluasan informasi, transparansi dana yang merupakan bagian dari proses pendayagunaan dana zakat.

Dalam TIK, BAZNAS mempunyai sistem informasi mandiri yang terintegrasi secara nasional, yaitu SIMBA (Sistem Informasi Manajemen BAZNAS). SIMBA sendiri merupakan salah satu faktor pendukung TIK BAZNAS dalam memudahkan anggota, muzzaki serta mustahiq dalam hubungan organisasi. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang ada di tiga BAZNAS tersebut terbilang baik. Karena ketersediaan layanan untuk muzzaki dan mustahid mempermudah semua pihak dalam mencari



informasi terkait program-program BAZNAS, serta memudahkan BAZNAS dalam memberikan informasi terkait laporan keuangan maupun program-program yang dilaksanakan. Berdasarkan hasil pemantauan peneliti pun, pemanfaatan TIK terbilang baik dalam memberikan layanan kepada muzzaki atau mustahiq. Teknologi dan informasi sangat penting dalam BAZNAS sebagai nilai tambah untuk memudahkan penyampaian informasi dan laporan sebagai bentuk transparansi (Widiastuti, 2018). Teknologi dan informasi penting guna menunjang pelaksanaan kerja BAZNAS terutama dalam hal transparansi atau informasi baik melalui *website*, *whatsapp*, *facebook*, dan SIMBA serta memudahkan mustahiq mengetahui informasi tentang program BAZNAS (Wardana, 2018). Pentingnya teknologi dan informasi juga sebagai penunjang kinerja BAZNAS, terutama melalui SIMBA yang memudahkan muzzaki mendapatkan informasi mengenai transaksi zakat. Serta untuk memudahkan muzzaki mengetahui transparansi dana zakat BAZNAS (Fuad, 2018).

*“Kalo itu apa ya mas, kalo pentingnya itu untuk transparansi pertama, kedua untuk menyalurkan informasi, itu pasti ..... Jadi untuk para mustahiq ngak perlu ke kantor untuk mendapatkan donasi, bisa lewat website, jadi untuk memudahkan....”* (Wardana, 2018)

### c. **Kebijakan**

Kebijakan adalah upaya untuk memahami apa yang dilakukan, apa yang menyebabkan atau mempengaruhinya, apa pengaruh dan dampak dari kebijakan tersebut (Sutrisno, 2009). Secara umum, kebijakan dibuat sesuai kebutuhan BAZNAS selagi tidak keluar dari koridor yang ditetapkan dalam Peraturan BAZNAS Nasional, Instruksi Presiden hingga undang-undang pengelolaan zakat. Kebijakan pun tentunya tidak tetap, artinya dapat diperbaharui sesuai kebutuhan BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat. Kebijakan tersebut dibuat sesuai juga dengan tujuan BAZNAS

masing-masing, karena setiap BAZNAS pun mempunyai tantangan masing-masing pula.

Kebijakan tentunya memiliki pengaruh dalam rana taktis, sehingga peran dari kebijakan adalah untuk mengupayakan terciptanya target dan sasaran yang tepat. Seperti yang ada di BAZNAS Kulon Progo misalnya, ada program bedah rumah, beasiswa, pembangunan masjid dll itu memiliki kebijakannya masing-masing yang mana diberikan kepada target dan sasaran yang tepat dengan berbagai syarat yang mudah. Untuk sementara ini, kebijakan yang ada sudah mendukung dalam pencapaian tujuan BAZNAS melalui program-program kegiatan.

*“.....Untuk sementara, kebijakan yang ada sudah mendukung, ini kan SOP nya SOP lama to, anu kita ganti .....”* (Widiastuti, 2018).

BAZNAS Bantul, dalam hal kebijakan, mereka mengikuti dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT), terutama dalam pengumpulan dana zakat. Sedangkan dalam penyalurannya, mereka tetap mengacu pada program-program yang ada seperti Bantul Peduli, Bantul Sehat, Bantul Cerdas, Bantul Sejahtera dan Bantul Taqwa. Sebagaimana didapatkan, kebijakan dan prosedur kerja yang ada sudah memenuhi target sesuai dengan RKAT yang telah di tetapkan. Namun, dalam hal pencapaian, di kondisi pertengahan tahun tidak bisa disimpulkan tentang realisasi RKAT secara keseluruhan, dan bukan berarti tidak terwujud.

*“.....Untuk sementara ini sih, sementara masih memenuhi target”* (Wardana, 2018).

BAZNAS Kota Yogyakarta, kebijakan yang diterapkan adalah sesuai dengan prinsip BAZNAS yaitu membantu. Seperti membantu TPK TKA dalam hal bantuan insentif pengajarnya ataupun pembangunan ekonomi produktif melalui pengadaan apotek yang sekarang sedang berkembang. Program ekonomi produktif ini tidak hanya berlaku bagi perseorangan tapi juga kelompok atau jamaah. Dan tujuan panjangnya adalah bagaimana

mengupayakan agar mereka nantinya dapat mandiri tanpa keterikatan terus-menerus kepada BAZNAS (C 6:2) (Fuad, 2018).

“...ini tu kebijakannya juga sudah mengarah kesana mas, karna kita juga setiap tahun itu ada rapat akhir tahun untuk kepada muzzaki ataupun munfliq yang telah berzakat maupun berinfaq ke baznas itu kita memberikan kuisisioner untuk mana-mana saja yang akan dibantu.....” (Fuad, 2018).

Sebagaimana hal tersebut, beberapa kebijakan-kebijakan yang ada di tiga BAZNAS sudah mendukung dalam pencapaian tujuan BAZNAS. Ditambah dengan adanya pembaharuan-pembaharuan terkait kebijakan yang ada dengan menyesuaikan kebutuhan mustahiq ataupun penerima bantuan zakat dan infaq. Jadi, kebijakan yang ada tidak monoton dari tahun ke tahun bahkan semester ke semester. Sehingga peran BAZNAS semakin-hari semakin besar dan bermanfaat untuk masyarakat.

### **3. *Relational Capital***

*Relational Capital* (SC) merupakan salah satu indikator dalam *Intellectual Capital*. SC lebih umumnya tentang hubungan antara BAZNAS dengan muzzaki, mustahiq dan pemerintah setempat. Untuk dapat mengetahui hubungan tersebut apakah muzzaki loyal dan bagaimana meningkatkan jumlah muzzaki, sehingga mampu bekerjasama secara terus menerus dengan BAZNAS, maka Edvison (1997) dalam (Yuskar & Novita, 2014) menyarankan pengukuran beberapa hal. Yaitu, siapa muzzakinya, hal apa yang membuatnya dapat meningkatkan loyalitas, program apa yang digunakan untuk meningkatkan kredibilitas, seberapa sering melakukan komunikasi dengan muzzaki dan seberapa besar rata-rata jumlah muzzaki setiap tahunnya. Lebih lanjut, berikut adalah wawancara peneliti dengan pegawai/pimpinan BAZNAS tentang hubungan kerja.

### a. Hubungan Kerja

Hubungan kerja merupakan hubungan yang terjalin di dalam maupun diluar BAZNAS sebagai bentuk pencapaian sasaran dan tujuan BAZNAS dalam pendayagunaan dana zakat. Hubungan kerja sangat berpengaruh terhadap kesatupaduan BAZNAS secara internal serta tingkat kredibilitas BAZNAS dengan muzzaki secara eksternal. Tidak hanya itu, hubungan yang baik terhadap pemangku hukum yaitu pemerintah setempat juga berpengaruh terhadap legalitas BAZNAS serta akses program-program yang diterapkan.

Setidaknya ada dari hubungan yang baik kepada pemerintah setempat, BAZNAS dapat mengetahui data-data masyarakat miskin yang nantinya dapat dijadikan sebagai rujukan dalam pendayagunaan dana zakat. Selain itu, hubungan kepada dinas-dinas pemerintahan dapat menarik tambahan dana dari Aparatur Sipil Negara (ASN) terutama dana zakat. Seperti yang terjadi di BAZNAS Kulon Progo dan Bantul yang menekankan kepada Bupati untuk menandatangani Perda tentang wajib zakat bagi ASN. Sedangkan di BAZNAS Kota Yogyakarta, hal tersebut sudah ada beberapa tahun yang lalu sehingga jumlah penerimaan dana zakat dari ASN (zakat profesi) terbilang banyak. Di BAZNAS Kulon Progo misalnya, dalam upaya menambah pemasukan dana zakat dari ASN yaitu melalui pemberian surat kesanggupan kepada ASN yang baru dilantik untuk merelakan membayar zakat profesi kepada BAZNAS Kulon Progo. Sedangkan yang non ASN atau masyarakat, mereka melakukan kegiatan rutin di beberapa RT atau RW. Selain itu dalam menjaga hubungan serta meningkatkan kepercayaan dengan muzzaki, BAZNAS mengambil peranan melalui perilaku transparansi serta mengikutsertakan masyarakat sekitar untuk terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan BAZNAS.

*“Kalo untuk menjaga ya kita transparan ya, heem, untuk transparansi itu yang pertama..... kalo itu menjalin komunikasi dan anu kita kalo*

*yang dekat sekitar sini memang kadang kita undang kalo pas ada acara apa.....”* (Widiastuti, 2018).

Di BAZNAS Bantul, mereka meningkatkan kepercayaan dengan muzzaki melalui pemberian informasi laporan donasi per semester, jadi ketika muzzaki membayar zakat, mereka langsung mendapatkan notifikasi via sms. Hal tersebutlah yang ditanamkan saat ini untuk menjaga dan memperluas hubungan kepada muzzaki. Hal tersebut merupakan upaya BAZNAS dalam menjaga dan meningkatkan hubungan kepercayaan dengan muzzaki yang menjadi nilai tambah bagi BAZNAS.

*“Pertama itu tadi laporan donasi, laporan donasi per semester rencana mau kita share ke muzzaki. Kedua rencana mau pake, muzzaki corner apa ya, jadi setiap setor langsung dapet sms gitu loh.....”* (Wardana, 2018).

Sedangkan di BAZNAS Kota Yogyakarta, setiap tahunnya mereka selalu mengevaluasi atas asnaf-asnaf yang akan dibantu melalui rapat tahunan serta mengadakan pengajian ke instansi-instansi untuk meningkatkan jumlah muzzaki. Jadi dengan adanya kegiatan tersebut dianggap memberikan dampak positif terhadap upaya menjaga dan memperluas hubungan dengan muzzaki. Melalui pelaporan akhir tahun sebagai bentuk transparansi dana, serta melakukan kegiatan di awal tahun sebagai bentuk menarik muzzaki baru untuk berzakat di BAZNAS. Di sisi lain upaya yang dilakukan tetap berpedoman pada kewajiban BAZNAS dalam menggiatkan proses tanggung jawab sebagai lembaga pengelolaan dana zakat dan memberikan informasi tentang program-program yang ada (Fuad, 2018). Jikalau di BAZNAS Bantul, cara yang diterapkan untuk memperbanyak jumlah muzzaki yaitu melalui transparansi dana dalam bentuk laporan yang di sebarakan melalui media sosial dan *website*. Selain itu melakukan penguatan payung hukum untuk menarik muzzaki tingkatan ASN Kabupaten melalui peraturan Bupati Bantul (Wardana, 2018).

Dalam menjalin hubungan yang baik dengan muzzaki ketiga BAZNAS tersebut memiliki berbagai cara, seperti memberikan informasi yang transparans hingga menyuguhkan berbagai program kegiatan sebagai penarik minat. Sebagaimana yang di lakukan BAZNAS Kota Yogyakarta, mengadakan kegiatan pengajian bersama masyarakat ataupun pengajian bersama TKA-TPA (Fuad, 2018). Lebih lanjut, BAZNAS adalah organisasi penyalur dana, sehingga setiap rupiah dana yang dikumpulkan sampai dikeluarkan harus diinformasikan secara transparan kepada pihak yang bersangkutan. Upaya penambahan jumlah muzzaki PNS melalui kegiatan pelantikan PNS berikut menyertakan surat kesanggupan berzakat hingga melakukan kegiatan disekitar tempat tinggal pimpinan (personal) BAZNAS (Widiastuti, 2018). Dan hasilnya dari upaya yang dilakukan ketiga BAZNAS tersebut, hubungan antara BAZNAS dan muzzaki, mustahiq dan pihak-pihak lainnya harmonis, dalam artian saling percaya dan mempercayai.